

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустијски инжењеринг

Предмет: Организација рада

Број индекса: 36/2015

Весна Г. Радојковић

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

Завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **Др Данијела Тадић - ментор**

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

Апстракт

Пословање предузећа, као сложеног организационог система, је увек било засновано на унапред дефинисаним принципима. Број и врсту принципа одређују менаџери стратегијског нивоа и мора да буде у складу са дефинисаном политиком државе или држава у којима предузеће егзистира. У савременим условима пословања, који се брзо и непрекидно мењају неопходно је да принципи пословања буду пажљиво дефинисани, као и начин праћења промене њихове вредности током времена и мере које треба да се предузму ако постоји одступање од задатих вредности. У овом раду, анализирана је релевантна литература и дефинисани су они принципи пословања који према многим ауторима имају највећу важност за менаџмент предузећа са аспекта остварења пословних циљева.

Кључне речи: предузеће, рентабилност, продуктивност, економичност

Abstract

Business operations of a company, as a complex organizational system has always been based on predefined principles. Number and the type of principles are determined by strategic managers and they must be in accordance with the defined policy of the country or countries in which company is operating. In today's rapidly changing business environment it is necessary that business principles are carefully defined, as well as a way of monitoring changes their value during the time and measures that will be taken if there are deviations from setpoint. In this work it is analyzed relevant literature and defined those business principles which, by the many of authors, have the biggest importance for company's management from aspect of achieving business goals.

Keywords: company, principle, profitability, productivity, economy

Садржај

Садржај.....	4
Увод.....	5
1. Појам организације и предузећа.....	7
1.1. Организација.....	7
1.2. Предузеће.....	11
1.3. Пословни процеси.....	14
2. Теорије организације.....	17
2.1. Класична школа организације.....	17
2.2. Теорија међуљудских односа.....	19
2.3. Савремене теорије организације и менаџмента.....	22
3. Принципи пословања предузећа.....	27
3.1. Принцип продуктивности.....	29
3.2. Принцип економичности.....	31
3.3. Принцип рентабилности.....	32
Закључак.....	34
Литература.....	35

Увод

„Будите страствени у бизнису. У време савремених технологија, страст је једина ствар која вам омогућава да будете у корак са временом.“

Џек Велч

Глобална економија данас познаје неке циљеве који се могу у кратким цртама означити као брзина, квалитет, флексибилност и ниске цене. Исто тако, ера у којој живимо се означава на бројне начине, као доба технолошке револуције, дигитална револуција, информационо доба, дигитална економија, друштво знања и друштво учења, доба неизвесности, трећи талас и друго. Оно што се засигурно може рећи јесте то да је 21. век, век промена.

Менаџери треба да буду свесни тога да је овладавање способностима управљања променама кључан фактор за опстанак. За њих је битно да поседују, не само знања, већ и одговарајуће вештине за вођење организационих промена.

Да би организација била успешна у ономе што ради, неопходно је да поред управљања променама, може да одговори на изазове организованим напуштањем оног што ради, али и да буде способна да креира нешто ново. Сталне су промене на светском тржишту, у економији, технологији, па су зато створене и нове стално променљиве стратегије пословања. Ове стратегије имају радикалне, али и захтевају суштинске промене на готово свим организационим нивоима.

Предузећа пролазе кроз фазе развоја, али и кроз кризе и радикалне промене у пословању. Да ли ће организација успети да преброди кризу кроз организационе промене, зависи и то да ли ће предузеће пропасти или наставити свој рад у истом или већем окружењу. Веома често се дешава да менаџмент предузећа не одговара на кризе и не жели да предузме корак у виду организационих промена. Зато су битне брзе акције, које су смислене тако да буду брзе и ефикасне како би настали и позитивни резултати. Да се не би угрожавала стратегија предузећа, битно је да се води рачуна и о томе да ли постоји одређена равнотежа између краткорочних користи и дугорочних штета када се обликују хитне мере у оквиру организационих промена.

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

Циљ овог рада је да се прикажу принципи пословања у савременим предузећима. Рад је подељен у три поглавља:

- у првом се анализира појам предузећа, односно организације,
- у другом су представљене теорије организације – класичне и савремене и
- у трећем је фокус на принципима пословања.

На крају, у закључку, је дат кратак резиме свега наведеног.

1. Појам организације и предузећа

У овој глави дата су основна тумачења термина организација и предузеће.

1.1. Организација

Врло је значајно разумети организације и оно што се дешава у њима, зато што смо ми непрестано у неким организацијама, како пословним тако и социјалним. Разумевање овог термина од великог је значаја за менаџере, јер, да би могли знати како да управљају организацијом, најпре, морају знати како она функционише. С тога, можемо дати једну од дефиниција термина организације.

Термин организација означава скуп људи који имају одређене заједничке циљеве.[1] Овај термин одређен је у контексту организационих теорија, које описују структуру и функционисање организације и баве се питањима као што су: [2]

- карактеристике организације као групе;
- структура организације;
- интеракција између људи у организацији и
- интеракција између људи и технологије у организацији.

Дакле, са становишта предузећа у целини, организација представља структурални однос између различитих фактора у предузећу.

У литератури могу да се нађу многи радови у којима се термин организација дефинише на различите начине. Петковић и др. сугеришу да термин организација може да се схвати као:

- организација као систем композиција природних или природних и техничких елемената ради остварења одређених личних или друштвених циљева дејствовањем, тј. у динамици тог система;
- организација као процес стварања организационог система, његовог активирања, одржавања у дејству и усмеравања тог дејства ка циљевима који су нам постављени;
- организација као активност организовања личних и друштвених делатности у разним областима рада – организација у овом смислу има друштвени карактер;

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

- организација представља и сваки конкретни организациони облик који је настао као резултат активности или процеса организовања;
- организација као квалитетно својство друштвених појава и односа означава стање реда у некој организацији – предузећу, политичкој организацији, клубу и др. [3]

Да бисмо лакше схватили термин организација можемо се послужити и теоријом Макс Вебера, који је дао тумачење термина организација који се и данас користи. Вебер је сматрао да организације представљају начин координирања активности људских бића или производње добара на стабилан начин кроз простор и време. [4]

Његово тумачење организације је засновано на бирократији у којој се тежи поштовању ригорозних правила унутар једне организације. Ова теорија Макс Вебера често је наишла на разне критике које сматрају да је овај приступ веома спор за управљање организацијом. Многа његова уверења су била лоша због тога што нису подстицала креативност и сарадњу на радном месту, већ је требало да се радници чврсто држе оквира свог радног места.

Што се тиче неких ранијих дефиниција и схватања организација, пре неких новијих схватања, можемо се послужити следећим разматрањима:

Првобитни облик организације је систем субкоординатора који се састојао од послодаваца и радника који су свој рад обављали код куће или у радионицама. Послодавац је био задужен да проналази купце, доставља материјал радницима у њиховим радионицама, односно био је задужен за организовање. Овај систем је карактеристичан по томе што радници нису радили у истом простору, већ су рад обављали код куће, и што је роба била њихово власништво, и они су као подуговорачи радили за послодавца. Овакав послодавац се сматра неком врстом пра-менаџера.

На почетку 20. века развијају се савремене организације које и данас постоје. Ту спадају:

- приватне компаније,
- државне компаније,
- јединствена трговина,
- партнерство,
- мултинационалне компаније,

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

- национална индустрија,
- локална власт,
- државна управа и др.

Како би једно предузеће првенствено функционисало, потребна је одговарајућа организација. Организација унутар једног предузећа је компликована и потребно је више међусобно повезаних фактора, најпре организација и координација рада свих радника, како би се посао одвијао брже и лакше.

Свака организација има одређене циљеве који зависе од делатности којима се та организација бави. Важан циљ за сваку организацију јесте, између осталог, и повећање профита. Запослени морају имати циљ, што квалитетније обављање задатака и пружање услуга. У организацији је такође, важан циљ задовољство предузећа, менаџера и запослених. [5]

За успех организације би требало да буду сви подједнако важни, како менаџери тако и сами запослени, јер ипак без њиховог рада не би ни било остварених циљева.

Циљеви предузећа могу бити врло разноврсни, али се у основи свде на циљеве којима се остварује: а) добит предузећа у обиму који обезбеђује његово постојање и развој, б) задовољење материјалних потреба радника предузећа и њихових породица и в) задовољење друштвених потреба. Уочавамо да су истовремено присутна три интереса: *предузећа, радника и друштва (државе)*, која, по правилу, нису међусобно кохерентна. [6]

Циљеви се дефинишу на основу захтева корисника и расположивости капацитета предузећа.

Према захтевима купаца, расположивости капацитета, менаџмент предузећа треба да дефинише циљеве. Дефинисање циљева предузећа је засновано на моделу који су развили Каплан и Нортон. [7] Роберт Каплан и Давид Нортон су развили најпознатији модел за управљање перформансама под називом *Листа усаглашених циљева* (енг. *Balanced Scorecard –BSC*). Овај модел је настао на основу проучавања најбоље праксе водећих светских компанија. Како би примена овог модела била

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

могућа прво је потребно да се одради анализа постојећег стања предузећа, да се утврди визија и мисија, као и могуће стратегије.

Овај нови приступ мерења перформанси је у складу са иницијативама које се предузимају у многим компанијама, као што су: партнерства између купца и добављача, континуирано унапређење, тимска али и индивидуална одговорност. Такође, може помоћи менаџерима да боље разумеју многе међусобне односе унутар једне организације и тиме да поспеше њихово одучивање и решавање приликом одређених проблема. Када се утврди тренутно стање предузећа могућа је даља примена одређених мера на местима које је потребно унапредити.

Дакле, да бисмо дошли до стања предузећа које нам је потребно, морамо прво утврдити где желимо да буде наше предузеће у одређеном временском периоду и како ћемо то остварити, да би менаџери знали како да реагују.

Визија представља оно што менаџмент предузећа жели да постигне у будућности, односно како види тржишну позицију предузећа за неки дужи временски период. **Мисија** представља начин на који се остварује визија. [7] Дефинисање визије је од великог значаја како за саму организацију тако и за менаџере. Већина компанија данас има мисију да се фокусира на велики број купаца. За менаџере је постао приоритет то како компанија послује из перспективе купаца.

Када се дефинишу визија и мисија, менаџмент предузећа тада може да дефинише и циљеве предузећа. Како би се остварили циљеви неопходно је да предузеће има **стратегије, које се дефинишу као планови за постизање циљева** [7], којима ће доћи до остварења тих циљева, као и **тактике, које се дефинишу као методе и приступи** [7], за остваривање истих.

Постављање циљева једне организације може бити један од најтежих послова за менаџере. Како би остварење циљева било успешно и значајно, требало да би да сваки запослени буде свестан тога како се његов допринос уклапа у ширу слику и како заправо они помажу остваривању циљева организације. Ако на самом почетку можемо што јасније поставити циљеве на високом нивоу, мање ћемо потрошити времена и ресурса на лошу комуникацију, усклађивање, ангажовање запослених и осталих нежељених ефеката. Стратешки циљеви и тактички планови биће више усклађени, поједностављени и лакша ће бити и комуникација са заинтересованим странама.

1.2. Предузеће

Неоспорно је то да свако предузеће тежи опстанку на тржишту, повећању обима производње, придобијању нових купаца, очувању друштвене традиције али пре свега, свако предузеће тежи повећању свог прихода.

Једна од дефиниција предузећа је да оно представља:

Самосталну економску, техничку и правну целину у власништву одређених субјеката која производе добра и услуге за потребе тржишта. Односно, можемо рећи да је предузеће привредна целина која за своје пословање обједињује различите ресурсе са једним, заједничким циљем, а то је производња одређене услуге и њена успешна продаја на тржишту.

Најзначајније карактеристике предузећа као система су да је то: [9]

- организациони,
- сложени и
- отворени систем.

Предузеће је организациони систем јер настаје као резултат људског стваралаштва у организовању процеса производње, што ће рећи да људи оснивају предузеће да би његовим усмереним функционисањем остварили своје економске циљеве. Термин организација се користи да опише процес организовања и да се опише друштвено биће које је формирала група људи, да би остварили неке циљеве које као појединци нису у стању да остваре. Кључни елементи сваке организације су сврха или циљ који се жели остварити, као и људи и структура, која одговара природи задатка који организација обавља.

Немогуће је очекивати да се предузеће може дефинисати једном, трајном дефиницијом због тога што се дефиниције о предузећу мењају са непрекидним савременим променама које се дешавају, као и са развојем знања о самом предузећу и његовом функционисању.

С тога, предузеће се може разматрати и према следећој дефиницији: [10]

Предузеће је самостална организација економских ресурса са одговарајућом формом и структуром, која врши трансформацију уложених ресурса у излазне резултате и тако ствара вредност с циљем да оствари профит. Ова дефиниција указује на следеће битне карактеристике предузећа: [11]

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

- да је то самосталан економски субјект (самостално доноси одлуке о томе шта ће и како производити и како ће распоређивати остварене резултате, наравно уз уважавање утицаја ограничења из окружења – правна регулатива, етичке норме и економске законитости)
- да представља организовану целину са јасном формом (облик организовања) и структуром (процеси кроз које се повезују субјекти и ресурси). Под формом или обликом организовања подразумева се правни облик предузећа власништво (лично, партнерско, акционарско предузеће), од кога зависи управљање, контрола итд, односно тип-врста организационе структуре (једноставна, функционална, дивизиона, матрична итд.).. То су односи између људских ресурса (људи) међусобно, односи између људских и материјалних ресурса (средстава) и односи између самих материјалних ресурса. Да би предузеће ефикасно функционисало сви ти многобројни односи морају се организовати.
- да ствара вредност трансформишући уложене ресурсе (материјал, новац и капитал, људски ресурси, информације и знање) у излазне резултате (готови производи, услуге, плате и дивиденде, вредности за стејкхолдере) у циљу стварања профита (три фазе процеса стварања вредности).

Предузеће може бити посматрано као целина (систем) и иста се састоји из међусобно повезаних елемената – делова, који чине подсистеме у предузећу.

Оно, као систем, је повезано са окружењем из кога добија улазе (материјал, новац и капитал, људске ресурсе, информације и знања), које кроз трансформационе процесе претвара у производе и услуге које пласира на тржишту. Процес претварања улазних величина у излазне остварује се кроз потпуно и циљно усклађено функционисање свих елемената система. У случају одступања од утврђеног циља или евентуалних промена у окружењу, активира се повратна веза преко које се предузеће прилагођава новим захтевима. Дакле, да би се осигурао опстанак предузећа као сложеног система у турбулентним условима, неопходно је да се пословањем и развојем предузећа адекватно управља.

Подсистеми су интегрисани у предузеће као јединствени и целовити систем, тако да заједно граде структуру предузећа односно процесе (економски, техничко

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

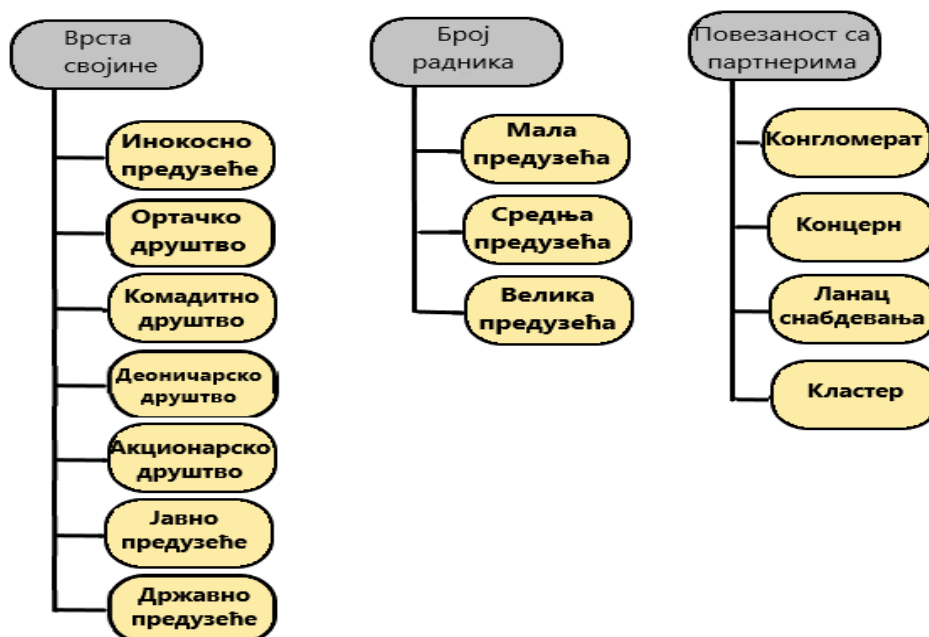
технолошки, производни) кроз које се реализују задаци. Најзначајнији подсистеми сваког предузећа су: [12]

- подсистем одржавања веза са окружењем (прибављање неопходних ресурса – на страни улагања, и продаја производа- на страни резултата),
- подсистем операција - производње (трансформација улагања у резултате),
- подсистем одржавања (старање о исправности и радној способности средстава),
- подсистем прилагођавања променама у окружењу (кроз истраживање тржишта, развој производа и технологије, развој организације) и
- управљачки подсистем (управља целином и координира подсистеме).

Елементи односно целине у структури предузећа се могу идентификовати као природни, техничко-технолошки и организациони.

Предузећа могу да се класификују према различитим критеријумима. Надаље је приказана класификација предузећа према трима критеријумима: [7]

1. према врсти својине
2. према броју радника
3. према повезаности предузећа са партнерима.



Слика 1 Различите класификације предузећа

Извор: Прилагођено према [7]

Данас, у фази све већег развоја и настајању све већег броја предузећа, велики број предузетника и менџера се труди да разуме појам предузећа, његове карактеристике као и начине на које, баш њихово предузеће, може бити на самом врху. Предузеће увек мора радити на креативности и иновацијама својих запослених како би задржали своје производе у конкуренцији са осталима на тржишту. А, најзначајније како би све своје кориснике задржали и добили нове, могуће кориснике. Управљање предузећима у савременим условима пословања подразумева одређивање пословних циљева који ће, начине пословања предузећа повезати са пословањем које је настало у модерном добу.

1.3. Пословни процеси

У процесном приступу, предузеће се посматра као мрежа пословних процеса.

Процес се може дефинисати као структурирани низ активности које покреће одређени догађај (или више њих), а чији је задатак остваривање одређеног циља. Постоје одређени ресурси унутар процеса, који помажу да се остваре дефинисани циљеви, он је подложен спољашњим утицајима и њиме треба управљати.

Пословни процес је врста процеса у којим се реализује унапред задат један или више пословних циљева. Према Харингтону, Мартину и Давенпорту [13] пословни процес је низ логички повезаних активности које користе ресурсе предузећа, а чији је крајњи циљ задовољење потреба купаца за производима или услугама одговарајућих квалитета, у адекватном временском року, уз истовремено остваривање неке вредности.

Основни циљ сваког пословног процеса је да створи вредност за корисника. Додатни критеријуми које пословни процеси морају да задовоље: [14]

- Процеси, сами или у интеракцији са другим процесима, треба да на ефективан и ефикасан начин доприносе стварању вредности за корисника;
- Процесима треба управљати на ефективан начин;
- Процеси, индивидуално или у комбинацији са другим процесима, треба да имају потенцијал за стварање конкурентске предности.

Пословни процес се може посматрати као ентитет који има одређену хијерархију, па се могу разликовати: [15]

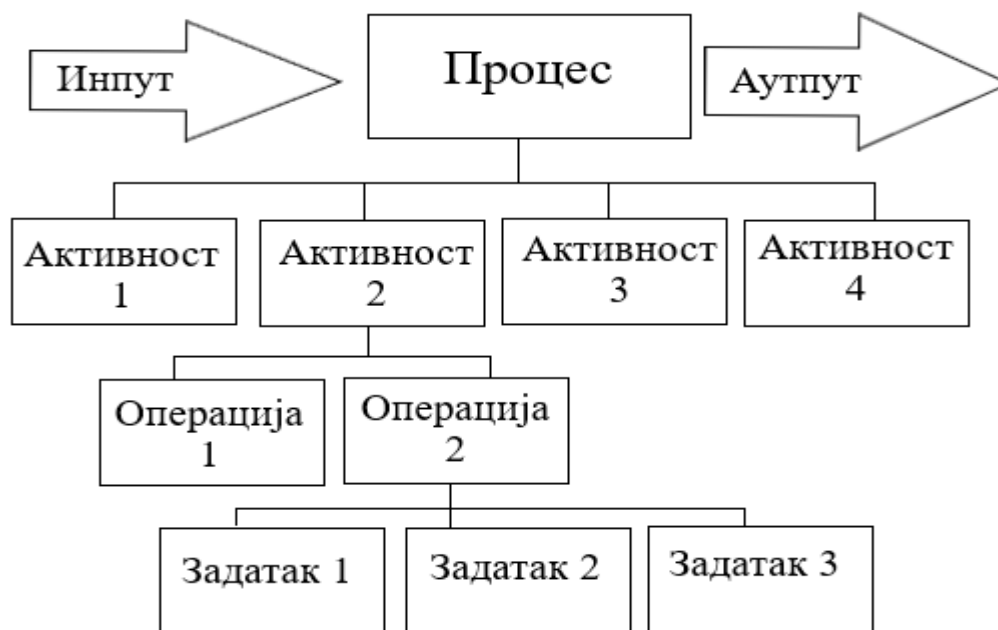
- активности појединачних елемената процеса

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

- операције појединачно сваке активности и
- задаци који се одвијају унутар операција.

Као што и процес карактеришу инпут, трансформација и аутпут, тако и појединачне активности унутар процеса имају своје инпуте, трансформације и аутпуте. Веома је важно препознати да аутпут прве активности представља инпут друге активности, аутпут друге активности представља инпут за трећу активност, и тако редом. [15]

Такође, битно је истаћи да и свака активност може да се подели на појединачне операције које представљају саставне елементе активности, и на крају, свака операција може да се подели на задатке. Свака операција и задатак такође имају своје инпуте, трансформацију и аутпуте.



Слика 2 Приказ деградације процеса

Извор: [15]

Између пословних процеса постоје разнолике везе које су углавном двосмерне и у општем случају су различитог интензитета. Окружење предузећа чине они стејкхолдери који имају ту особину да свака промена у предузећу доводи до промена у окружењу. Важи и обрнуто. Стејкхолдери могу да буду конкурентска предузећа или

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

предузећа са којима је разматрано предузеће кооперант. Затим, елементи окружења су пословне банке, добављачи, маркетиншке агенције и слично. [7]

Закључујемо да, да би се један пословни процес успешно остварио, неопходно је да имамо више повезаних ставки у једну целину. То значи да је потребно сваку ставку обрадити на тај начин да она задовољи корисника и његове потребе, а да би се то остварило потребно је управљати пословним процесима на прави начин. И на све то потребно је узети у обзир и окружење, посматрати како оно делује на пословне процесе. Менаџери морају непрестано радити на новим идејама за побољшање пословних процеса а и на усавршавању самих радника, како би могли да одговоре на новонастале идеје.

2. Теорије организације

Како би лакше организовали своје активности, менаџери често користе неке од насталих теорија које могу да им послуже да одреде своје правце деловања. Ове теорије и данас, свака за себе, имају своју вредност и могу да се користе у зависности од тога који су проблеми у питању и на које проблеме менаџери желе да их примене.

Структурирање и управљање организацијом је научна дисциплина која је почела да се развија почетком 20. века. Постоје различити начини, путем којих је могуће провести систематизацију постојећих теорија. Примера ради, теорије се деле на предмодерне, модерне и постмодерне. [16] Такође, могуће их је класификовати кроз четири школе: класична, бихевиористичка, саставна и контингентна. [5]

Надаље ће укратко да буде приказане неке најзначајније теорије и принципи који су дефинисани.

2.1. Класична школа организације

Класична школа организације настала је крајем 19. и почетком 20. века, у условима у којима су достигнућа индустријске револуције омогућила појаву фабрика, у којима су се запошљавале велике групе људи чији је рад требало организовати и координирати. [14]

Проблеми који су се у том периоду јављали односили су се пре свега на продуктивност рада, рационално коришћење ресурса, радну дисциплину и одговорност. Ови проблеми се могу груписати у две групе, па због тога у оквиру ове теорије постоје две теорије које треба разликовати и то:

- Теорија научног менаџмента, која је изучавала проблеме организације рада и
- Класична теорија организације, која је изучавала проблеме организације управљања. [1]

Теорију научног менаџмента је дефинисао амерички инжењер Фредерик Винслоу Тејлор, који је заступао теорију да предузеће може доћи до високих циљева уз помоћ ригорозних правила понашања. Примена Тејлорових принципа научног

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

менаџмента у пракси довела је до развоја препознатљивог система организације рада и концепта менаџмента чији су основни елементи: [17]

- *Подела рада и специјализација извршилаца*, која је довела до рутинизације послова и омогућила масовну производњу;
- *Функционална специјализација руководиоца*, која је довела до развоја њихових способности и вештина и појаве специјалиста и експерата за поједина функционална подручја;
- *Подстицање ефикасности појединаца путем диференцираног система награђивања*, тако што ће се продуктивнији радници плаћати по већој стопи, што је учврстило праксу мотивисања запослених путем економских подстицаја и афирмисало систем плата на основу остварених учинака.

Ова теорија је од великог значаја јер је већина власника предузећа видело могућност успеха развоја масовне производње, уз мале трошкове, помоћу ове теорије. Тејлор је био веома популаран и тражен саветник.

Док се у Америци развијао тејлоризам, са друге стране, у Европи се развијала **класична теорија организације**. Ова теорија, за разлику од теорије Тејлора, који је сматрао да су за успех најважнији радници, најважнијим за успех једног предузећа сматра управо администрацију, односно управу предузећа.

Најзначајнији заступник ове теорије јесте Хенри Фајол и његова административна докторина. Према његовом концепту укупна активност предузећа се дели на *шест* међусобно повезаних и зависних група послова: [18] 1. технички послови (производна функција), 2. комерцијални послови (набавна и продајна функција), 3. финансијски послови (финансијска функција), 4. послови обезбеђења (функција техничких, општих и правних послова), 5. послови рачуноводства (рачуноводствена функција), 6. менаџерске активности (планирање, организовање, командовање, координирање и контролисање).

Његов велики допринос се огледа и у томе што је дефинисао функцију менаџмента. Он је дефинисао менаџмент као скуп од пет менаџерских активности: [1] 1. планирање, 2. организовање, 3. командовање, 4. координирање и 5. контролисање.

Можемо рећи да је Фредерик Тејлор оснивач научног менаџмента, отац науке о организацији и менаџменту. Имао је изузетан смисао за опажање организације рада

и вођење, био је проучавалац човековог рада и има високо мишљење о раду. На основу наведеног можемо да закључимо да његово размишљање представља основу за увођење начела ефикасности у радни процес. Одређени принципи, свакако модификовани, још данас су присутни у савременој пракси менаџмента.

Са аспекта развоја менаџмента ова теорија је веома значајна, али за раднике ова теорија није била од великог значаја јер су менаџери тежили, у неким случајевима, експлоатисању радника. Ова теорија је пружала развој менаџменту, организацији али не и самим радницима, који би, такође, требало да расту и развијају се са самом организацијом.

2.2. Теорија међуљудских односа

Ова теорија је настала 30-их година 20. века у Сједињеним Америчким државама. Настала је на поставкама аутора који се нису слагали са ставовима класичне теорије о природи организација и положају људи у њима. Творац ове теорије је Елтон Мејо (1880-1949). Ова теорија, иако прихвата Тејлорово учење о потреби да се менаџери ослањају на научни менаџмент, има много разлика у погледу положаја запослених. Његова теорија се заснива и на томе да се задовољавају социјалне потребе људи, као и успостављању добрих међуљудских односа. Такође, инсистирао је на томе да се шири идеја о томе колико су људи заправо значајни у свакој организацији.

Мејо је, са својим колегама проучавао понашање групе радника и пратио њихова понашања на одговарајуће изазове. Оно што су показали резултати Хоторн истраживања јесте да сваки пут када би се радницима експерименталне групе дала нека погодност, макар она била занемарљиво ситна, продуктивност је порасла. [1] Друга група која није била подвргнута експериментима је такође давала одређене резултате, мада не у истом проценту. Тада су се истраживачи одлучили да укину све бенефиције, али се продуктивност тада повећала више него икада. Тиме се дошло до закључка да су радници који су били одабрани да учествују у експерименту створили код себе осећај посебности и да су веома значајни за предузеће. Такође, крајњи закључак је био да су организације друштвени системи где је битан рад у групама и да запослени остварују себе кроз групу.

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

Теорија међуљудских односа је постала антипод теорији научног управљања. Тако је организациона наука добила два екстрема: [1]

- научни приступ – истицао је бригу за производњу;
- социолошки приступ – истицао је бригу за човека.

Дакле, овом теоријом долазимо до тога да се повећава свест код менаџера да је изградња међуљудских односа унутар једног предузећа од великог значаја. Као и да менаџери треба да брину о потребама својих радника и да ће, са малим укључивањима у рад и дешавања предузећа, продуктивност прорасти. Теорија међуљудских односа је показала да су организације друштвени систем и да људи раде у групама и остварују себе кроз групу. Ово је можда једна од најзначајнијих теорија јер ни сама организација не може функционисати без успешних односа међу свим својим секторима, а ни запослени.

Управо због закључка, који је добијен из ових експеримената, да када се радници подстичу погодностима које им одговарају долази до пораста продуктивности, менаџери су се трудили да још више открију шта то подстиче и шта то мотивише раднике.

Бројни аутори су настојали да објасне зашто људи раде, зашто се понашају тако како се понашају, зашто теже за каријером, зашто желе да имају моћ и да утичу на друге. Током година, долазили су до различитих теорија које су одговарале на то зашто људи теже овим активностима и шта је то што их заправо подстиче.

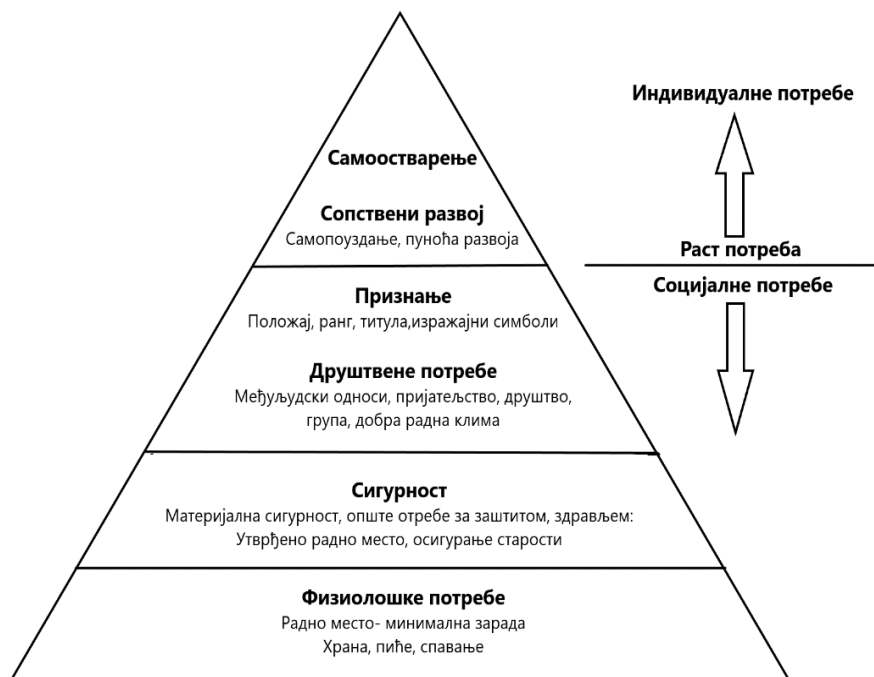
Један од значајних аутора настанка теорија које би објасниле ова питања јесте **Абрахам Маслов**. Његова теорија хијерархије потреба је најпознатија мотивациона теорија. Ова теорија полази од хипотезе да у сваком људском бићу постоји хијерархија, коју чини пет примарних потреба: [6]

1. *Физиолошке* – то су основне физиолошке потребе, па су самим тим најзначајније. То су потребе за: храном, пићем, одмором и слично;
2. *Сигурности* – сигурност у посао, сигурност у сопственој породици, сигурност у свакодневном животу;
3. *Друштвено припадање* – укључују потребе припадања и љубави;
4. *Поштовање* – укључује унутрашње факторе поштовања (као што су самопоштовање и аутономија), и спољне факторе (као што су статус у друштву, признања и пажња околине);

5. *Самоактуелизација* – укључују развој и напредовање, искоришћавање личних потенцијала, признања и пажње околине).

Из теорије Маслоу закључујемо следеће:

Да човек током живота тежи да задовољи своје потребе. Он то чини заправо, Поштујући ову хијерархију потреба, идући од најнижег нивоа потреба ка највишем. По њему, психички здрав човек, у уобичајеном, нормалном окружењу, првенствено је мотивисан групама четврте и пете групе. Коначно, можемо да истакнемо *фундаменталне карактеристике неокласичне теорије организације*: [6] мотивација, неформална организација, комуникација и партиципација.



Слика 3 Хијерархија потреба по Маслоу

Извор: Прилагођено према <https://www.psychologos.ru/articles/view/piramida-potrebnostey-maslou>

Свакако, да би човек било шта радио потребна је нека мотивација, нешто што ће му помоћи да све задатке одради на најбољи могући начин и да буде задовољан. Теорија Маслоу је веома значајна и потребна, али менаџери не могу познавати живот сваког запосленог, нарочито у великим предузећима, како би боље разумели њихове потребе. Такође, не мора значити да сви запослени једнако схватају све потребе. Тако да је, са те стране, ова хијерархија мало компликована, јер се може посматрати на више начина, али свакако је једна од често примењиваних теорија у организацијама.

2.3. Савремене теорије организације и менаџмента

На развој савремених теорија организација значајно су утицале модерна математика, информатика, савремена психологија, итд. Теорија система и ситуациона теорија представљају основ разумевања нових концепата управљања савременим предузећима. Надаље ће бити укратко приказане ове теорије као и принцип управљања који је означен као *Леан концепт*.

Теорија система

Теорија система се развила у прошлом веку, као потреба да се дође до општег приступа посматрању и изучавању одређених појава које су иначе заједничке за многе научне дисциплине. Мотив за развој теорије система је: [7]

1. обједињавање различитих наука које се користе за изучавање истих појава и
2. стварање теоријског оквира за изучавање система који егзистирају.

У теорији система, појам систем се састоји од: [7] подсистема, релација које постоје између подсистема и релација које постоје између подсистема и окружења.

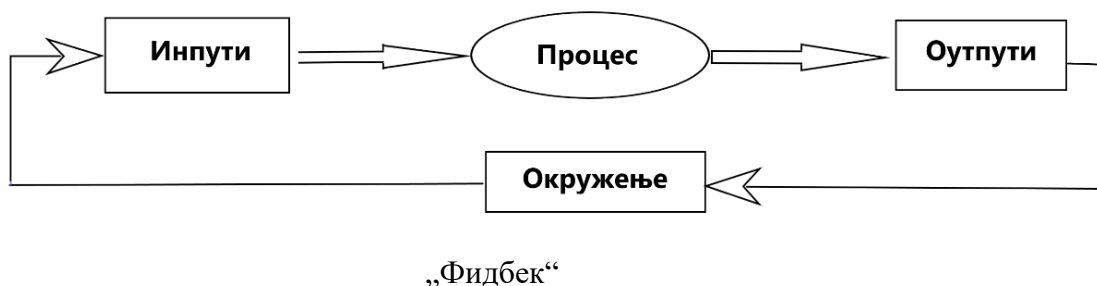
Важне идеје и ставови теорије система су: [19]

- сваки систем карактерише узајамна повезаности и зависност елемената, -- њихових својстава, веза, односа и процеса који се у њему одвијају;
- елементи система не дејствују засебно, него у оквиру процеса функционисања система као целине;
- елементи система у интеракцији оријетисани су постизању циљева – принцип сврхе;
- сваки систем је у интеракцији са околином из које узима материјал, енергију и информације неопходне за свој опстанак;
- сваки процес у систему може се изразити као трансформација улазних величина у излазне;
- сваки систем је до неког већег система, а и сам се састоји од делова;
- подсистеми, елементарни системи се диференцирају и специјализују за поједине функције;

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

- исто коначно стање је могуће остварити на различите начине;
- неизвесност понашања система има три основна узрока:
 - ✓ случајни карактер утицаја окружења на систем;
 - ✓ дезорганизованост система;
 - ✓ недовољно свеобухватно и непрецизно познавање оператора система;
- на измену релативног понашања вредности система, при истим вредностима улазним величина се може утицати на различите начине;
- код великих нестационарних нелинеарних система постоје променљиве структуре.

Системска теорија је показала да се у теорију организације уводе категорије, које су менаџерима омогућиле да приликом решавања проблема, организације посматрају као динамичке целине, отворене и сложене структуре. Код ове теорије се бележи то да су отклоњене слабости ранијих учења, али је ипак остала на нивоу општег због своје широке филозофске перспективе.



Слика 4 Основни елементи система

Извор: [20]

Ситуациона теорија

Ова теорија је базирана на системској теорији, али са намером да буде конкретнија. Код ове теорије све зависи од ситуације. Углавном се ослања на експерименте и студије случаја. Код ове теорије суштина је да нема најбољег решења. Карактеристике ситуационе теорије су : [3]

- перспектива отвореног система;

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

- практична истраживачка оријентација;
- мултиваријациона анализа.

Примећују се и одређена ограничења за примену и то:

- динамичност организација и њихових средина доводи до тога да се не могу промодно пратити промене које се прилагођавају решењима;
- широка примена метода перцепције истраживача искривљује слику стварности и може да је образује у стерилне категорије истраживача које често не осликавају праву ситуацију.

И поред ових ограничења, ситуациона теорија има важан допринос савременом менаџменту.

Ова теорија је веома коришћена у смислу планирања, вођења, организационог понашања и слично.

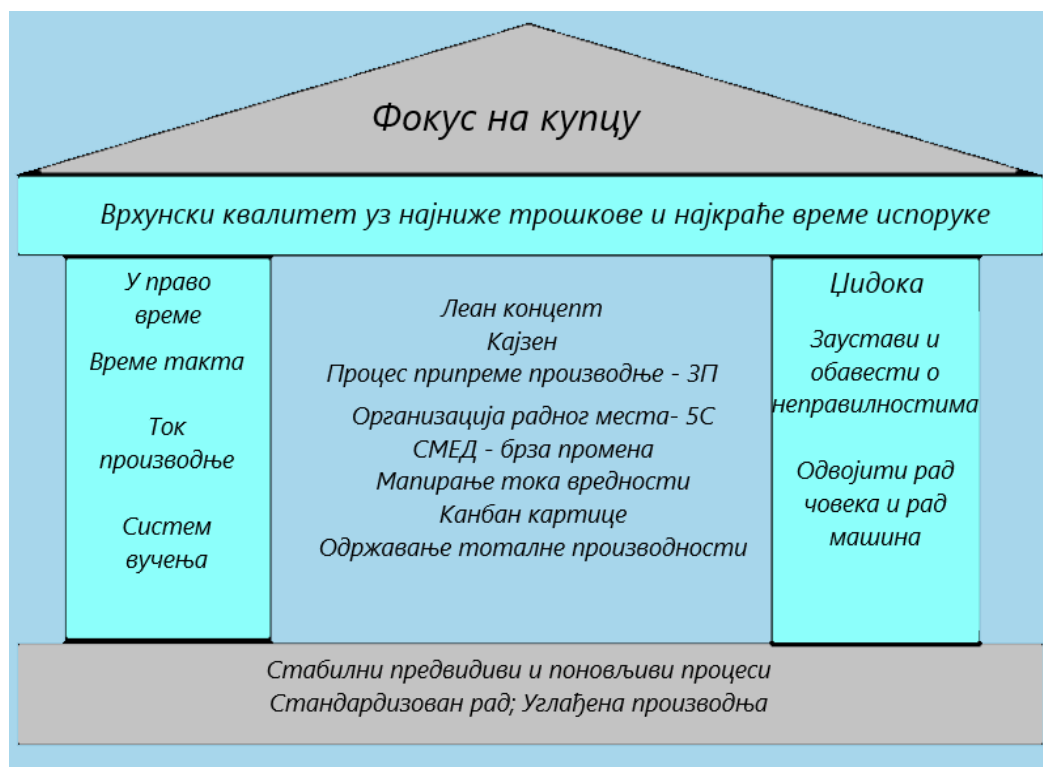
Леан концепт

Ако узмемо у обзир то да живимо у свету, у коме константно долази до промена, организације се морају прилагођавати свим тим променама како би опстале на тржишту. Многе организације нису опстале управо због тога што се нису могле суочавати са брзим, новонасталим променама.

Према **леан** концепту у средишту је купац и оно што је за њега вредно, а не оно што снабдевач производа или услуге сматра да је вредним. Главни циљ овог концепта заправо је створен кроз идеју да се омогући јефтин производ, у одређено време са најбољим могућим квалитетом. Увођењем овог концепта успоставља се континуиран процес и отклањају сувишне појаве у пословању предузећа, односно елиминисање свега што не представља вредност из перспективе купца. [21]

Полазећи од разних постулата **леан** концепта, развијане су различите методе и технике у жељи да се достигне одговарајући склад унутар предузећа које ће га поставити на сам врх. Да би једна таква творевина опстала (слика 5) неопходно је остварити одређене процесе што се постиже кроз стандардизован рад и одржавање одговарајућег нивоа и темпа производње.

Анализа принципа пословања у савременим предузећима



Слика 5 Леан концепт

Извор: [22]

Смањивањем или потпуним еиминисањем залиха кроз увођење ЈИТ концепта, али и повећавањем квалитета рада свих функција унутар тока, путем уградње ЈИДОКА-е, стварају се добри темељи за изградњу савременог флексибилног предузећа. [21]

Предузећа најчешће имплементирају ЈИТ (Just In Time) концепт како би смањила и контролисала трошкове, као и нивое залиха (испорука материјала и производа где, када, како и у количини која је потребна тачно на време). Најчешће, менаџмент предузећа је мотивисан да имплементира ЈИТ концепт како би смањео залихе – додатне трошкове (мање ангажовање обртних средстава, мање инвестиције) и време за одржавање складиштења. [7]

ЈИДОКА представља други постулат *леан* система производње и везан је за контролу квалитета. Реч је о аутоматизацији са људским додиром, односно машине су дизајниране тако да помогну запосленима да се усмере на оно што раде најбоље. Сваки пут када се појави нека неправилност, машине ће зауставити рад и алармирати запослене, тако да они и не морају константно пратити производњу. [21]

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

С обзиром на то да променљиви пословни услови драстично смањују животни век производа, *леан* методе и технике омогућавају предузећу да врло брзо побољша и прилагоди своје перформансе у складу са постојећим наруџбинама купаца. Може се рећи да је масовна производња преузимала значајну улогу током 20. века, али ће *леан* производња која, одржава биланс између задовољења потреба купаца са једне стране и профитабилности предузећа, са друге стране, представљати примарни систем производње 21. века.

3. Принципи пословања предузећа

Данашње сложено пословно окружење захтева да у свакодневну пословну праксу учврстимо интегритет. Интегритет значи да увек радимо по највишим професионалним и етичким стандардима и успостављамо поверење тако што ћемо бити отворени, искрени и одговорни. Такође, означава испуњење највиших стандарда одговорности према клијентима, пословним партнерима, запосленима, држави и култури земље у којој послујемо. С тога, принципи пословања једног модерног, савременог предузећа би требало да буду према највишим стандардима.

Основни захтеви по којима се одређују циљеви, структура и функционисање организационог система су означени као принципи организације организационог система. Њих одређује човек и они су рационални. Они успостављају односе између елемената система, успостављају ред у систему, обезбеђују очување реда у систему, елиминисање ентропије и фактора нереда. [23]

Ма какви били економски циљеви предузећа, конкретни и појединачни, иза свих се налази један, свима њима заједнички захтев, а то је да се остваре на економски најбољи могући начин. Економски најбољи начин заправо означава то да се циљ оствари са најмање напора. Другим речима, да се постигне жељени ефекат, жељени резултат, са што мањим улагањем свега што је потребно уложити да би се резултат остварио.

Основни економски принцип дефинише се тежњом да се постигне најбољи однос између резултата репродукције и улагања на основу којих се остварио резултат. У економији предузећа се многе њене, економски релевантне величине, јављају као величине резултата и величине улагања. Резултати се јављају, манифестују, у квалитативном смислу у различитим видовима, а у квантитативном као глобални и парцијални, при чему се и парцијални јављају на различитим нивоима поделе глобалних резултата. И улагања се у квалитативном смислу јављају у различитим видовима, а у квантитативном као глобална и парцијална улагања. [23]

Основни економски принцип репродукције се, на основу своје апстрактне формулације “односа резултата и улагања”, конкретно манифестује у економији предузећа дефинисањем конкретног вида резултата и конкретног вида улагања. Резултати се, на примарном нивоу њихове диференцијације, узимајући у обзир

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

њихове економски релевантне карактеристике, манифестују као производ (Q), вредност производње (V) и новостворена вредност или доходак, евентуално добитак (D, D'). И улагања се, такође, на примарном нивоу њихове диференцијације, узимајући у обзир њихове економски релевантне карактеристике, манифестују као утрошци радне снаге (L), трошкови (T) и ангажована средства (S). [23]

Резултати репродукције	Q	V	D, D'
Улагање у репродукцију	L	T	S, β, T

Слика 6 Видови резултата и улагања у репродукцију

Извор: [24]

Захтеви да се, на основу функционисања у репродукцији, у економији предузећа постигну максималне вредности односа између квантитета конкретних видова резултата и квантитета конкретних видова улагања представљају конкретне манифестације основног економског принципа репродукције примарно изведене из тога принципа у његовој апстрактној формулацији. [25]

Економски принципи пословања представљају пословни успех предузећа. Пословни успех ком тежи већина предузећа јесте да остваре што већи резултат, односно профит, а да улагања буду што мања. Ови економски принципи користе се као средства којима се могу остварити циљеви предузећа, који се налазе у највишем интересу предузећа.

Те конкретне манифестације основног економског принципа репродукције су у зависности од респективних видова резултата и улагања: [26]

- принцип продуктивности,
- принцип економичности
- и принцип рентабилности.

Принцип продуктивности је захтев да се у функционисању предузећа у процесу репродукције са што мањим улагањем, односно трошењем радне снаге (L) у процесима рада и производње оствари што већа производња (Q).

Принцип економичности је захтев да се са што мањим трошењем свих елемената производње, односно са што мањим трошковима (T), оствари што већа вредност (V), која се јавља као резултат функционисања предузећа у процесу репродукције. [26]

Принцип рентабилности је захтев да се са што мањим ангажованим средствима (S) оствари што већи доходак и добитак (D , D') као резултат функционисања предузећа у процесу репродукције. [25]

Сва три економска принципа репродукције, који се користе као основни принципи репродукције, имају за циљ да предузеће усмере и доведу до постизања највишег економског добитка и тиме унапреде пословне резултате предузећа. Ови принципи утичу, како на предузеће у глобалном смислу тако и на све сегменте функционисања једног предузећа, тако да поред глобалног утицаја они и парцијално утичу на улагања и резултате. Тако да, они представљају део једне организације који помажу као оријентир у остваривању циљева, и могу представљати критеријуме за предузимање организационих мера. Подједнако утичу на процес изградње саме организације и на функционисање организационе структуре предузећа.

3.1. Принцип продуктивности

Принцип продуктивности, као економски релевантан однос између производа као резултата функционисања предузећа у процесу репродукције и утрошене радне снаге да би се тај резултат произвео, има своје одговарајуће садржаје у економији предузећа као мезоекономији, у микроекономији појединца и у макроекономији, у зависности од одговарајућих интереса тих респективних економских структура. [25]

У мезоекономији, односно економији предузећа, комплекс продуктивности има свој економски смисао као компонента квалитета економије предузећа и као економски ефекат тог квалитета.

Комплекс продуктивности изражава степен задовољења економског принципа продуктивности у функционисању предузећа у процесу репродукције, односно у

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

пословном успеху предузећа. Кроз однос величина које садржи комплекс продуктивности мери се ефикасност људског рада, то јест рада конкретних микроекономија, које су инкорпориране у мезоекономски систем као његов подсистем. У нарастајућој ефикасности радне снаге, односно микроекономског подсистема, расте маса дохотка реализацијом производа под датим тржишним условима те на одговарајући начин расте маса добитака. [25]

Економски ефекат комплекса продуктивности, садржан у производњи и добитку који произилази из реализације производње на тржишту, јавља се као потенцијални динамички фактор развоја предузећа, подизања нивоа његове техничке опремљености, подизања нивоа производне снаге рада, нивоа остварене производње и, према томе, као фактор нарастајуће динамике продуктивности и вишег нивоа квалитета пословног успеха предузећа.

Са гледишта микроекономија, економија појединаца било да се они налазе у предузећу као његов подсистем или изван предузећа као субјекти пажње на тржишту, количина производње, садржана као величина у комплексу продуктивности, одређује величину потрошње, односно структуру и задовољење потреба микроекономија. Према томе, ниво продуктивности, односно комплекса продуктивности као степена задовољења принципа продуктивности, јавља се као фактор животног стандарда људи: с једне стране, преко структуре и величине производње и с друге стране, преко куповне снаге људи, уколико је она израз ефикасности њиховог рада, односно њихове индивидуалне или колективне продуктивности. [25]

Са макроекономског гледишта од битног је значаја количина производње која произилази из активности предузећа у процесу репродукције. Друштво, као носилац макроекономије, првенствено је заинтересовано за тај резултат, јер се њиме задовољавају комплексне друштвене потребе и одређује ниво животног стандарда заједнице. С обзиром на то да се у макроекономским размерама укупни утрошак радне снаге за остварење укупне производње јавља као релативно стабилна величина, са макроекономског гледишта продуктивност се сагледава управо у маси производа као употребних вредности за које је друштво заинтересовано. [25]

Ова чињеница има своје повратно дејство на концепт комплекса продуктивности, на његов смисао и садржај у економији предузећа као мезоекономског система.

Комплекс продуктивности јесте израз и мерило остварења принципа продуктивности у резултату функционисања предузећа у процесу друштвене репродукције. Међутим, комплекс продуктивности није самим тим и детерминанта квалитета економије предузећа. Он то постаје уклапањем у концепт продуктивности на макроекономском нивоу, то јест у оној мери у којој производња задовољава друштвене потребе и доприноси нивоу животног стандарда људи. Тек кад се, кроз продуктивност, у циљевима макро и мезоекономије успоставе њихове интересне везе, комплекс продуктивности постаје и детерминанта економског квалитета резултата функционисања предузећа у процесу друштвене репродукције. [25]

Дакле, показатељ продуктивности одваја деловање спољних утицаја од стварних резултата предузећа. Такође, мерило продуктивности могу бити резултати других предузећа, која се баве истом делатношћу, упоређивањем резултата једног и резултата других предузећа можемо да закључимо какве организационе мере можемо предузети. Првенствено је ово значајно због конкурентности на тржишту, где је компарација предузећа једна од значајних карактеристика због њихове борбе за заузимањем места на тржишту.

3.2. Принцип економичности

Комплекс економичности, као манифестација основног економског принципа репродукције, садржи у себи однос између резултата функционисања предузећа у процесу репродукције и свих улагања, односно трошења, елемената производње, да би се резултат остварио. Овај однос, другим речима, садржи у себи меру штедње, економисања, елемената производње у процесима рада у предузећу. [28]

Комплекс економичности, отуда, садржи однос између две такође комплексне величине: величине резултата и величине улагања елемената производње у тај резултат. Обе те величине налазе се под дејством низа феномена економије предузећа који те величине условљавају и дефинишу, те комплекс економичности укључује и та дејства, уколико су релевантна за смисао и садржај економичности. [25]

Та разлика између резултата и његове вредности и трошења елемената производње и њихове вредности управо је смисао и циљ функционисања предузећа у процесу репродукције. У тој разлици предузеће, као мезоекономски систем,

задовољава првенствено своје економске интересе, али и макроекономија, као систем вишег реда, и микроекономије инкорпорисане у мезоекономски систем, из те разлике задовољавају своје интересе. [25]

3.3. Принцип рентабилности

Комплекс рентабилности је израз степена задовољења принципа рентабилности, као манифестација основног економског принципа репродукције. Комплекс рентабилности садржи у себи однос између две такође комплексне величине, суштински релевантне за економију предузећа: специфични резултат функционисања предузећа у процесу репродукције и специфични вид улагања да би се тај резултат остварио. [28]

Специфичност резултата проистиче из специфичности интереса који за тај резултат има предузеће као мезоекономски систем и интереса који у њему имају све три фундаменталне структуре глобалне економије - макро, мезо и микроекономије.

Основни интерес предузећа је да из свога пословања, односно свог целокупног функционисања, оствари што већи добитак. Добитак је мотив оног ко располаже слободним средствима капиталом - да своја средства и енергију, памет и радну снагу, уложи у привредну активност и да на основу уложене енергије, помоћу средстава, оствари добитак, који ће му обезбеђивати жељени ниво живота, а за предузеће опстанак и континуитет пословања, као и развој, те подизање нивоа пословања и квалитета економије на виши ниво. Отуда се у комплексу рентабилности, са гледишта интереса предузећа, као резултат јавља добитак предузећа.

Са гледишта микроекономија, инкорпорираних у предузеће као његов подсистем и са гледишта макроекономије, као система вишег реда у односу на предузеће, само добитак предузећа није битно релевантна величина.

За микроекономије, односно радну снагу предућа релевантне су њихове плате. Предузеће, у структури своје економије, плате третира као трошак једног од елемената производње, трошак радне снаге. Тако их третира у структури цене коштања производа, у анализи економичности, у економској анализи свога пословања. Међутим, плате су, по своме економском садржају, антиципирани део нове вредности коју предузеће остварује у свом функционисању у репродукцији, као

Анализа принципа пословања у савременим предузећима

резултат функционалне спреге рада и средстава. Из финансијског резултата једног циклуса репродукције, то јест из цене производа или квантума производње, предузеће издваја материјалне трошкове средстава за производњу, да би сачувало интегритет свог ангажованог капитала, а из остатка, који није друго, до нова вредност створена радом помоћу средстава, односно доходак предузећа, мора да измири плате радника, то јест да обезбеди репродукцију и радне снаге као елемента производње, или да издвоји онај део којим је својим капиталом, антиципирало плате радника. Радници су заинтересовани да предузеће оствари што већи доходак, како би било у стању да измири њихове плате не само на нивоу објективно условљених трошкова рада, него и преко тога, за виши ниво стандарда живота радника. [25]

С друге стране, у односу на макроекономију, предузеће има обавезе према држави, која регулише и обезбеђује услове функционисања мезоекономских система, као и социјалне, правне, културне и економске услове живота микроекономија, односно становништва и те обавезе предузеће измирује из свог оствареног дохотка те је и макроекономија заинтересована да предузеће остварује што већи доходак. [28]

Најзад, и предузеће је као мезоекономски систем заинтересовано не само за онај део дохотка који чини његов добитак, него за величину дохотка у целини, јер из довољног, односно већег, дохотка може успешније водити политику плата и реализовати такав систем плата који ће стимулативно деловати на колектив, подизати његов стандард живота. Тиме ће везати колектив за предузеће и постизати веће ефекте у раду, односно у продуктивности рада и предузимачкој активности и иницијативи у колективу. Исто тако, преко дела дохотка који се одлива у макроекономски систем, предузеће развија своје односе са макроекономским системом уколико води разумну политику у правцу стабилизације свога положаја у томе систему. [25]

Пословање предузећа се заснива на поштовању низа принципа, и применом ових принципа свака појединачна активност у предузећу се обавља на оптималан начин. С тога, да би се остварили циљеви предузећа, сваки појединац и предузеће морају да поштују низ принципа. Зато се и примењују ови принципи репродукције, којима се изражавају појединачни односи резултата репродукције кроз производе и улагања у репродукцију. Сваки од ових принципа се контролише током своје примене у пракси.

Закључак

У раду је приказана анализа обележја и аспеката савременог пословања, као и како је процес глобализације утицао на тржиште и статус предузећа на тржишту. Савремени трендови у пословању посебно истичу значај знања и калитета као кључне факторе унапређења конкурентности, која и сама представља један од услова за опстанак, раст и развој предузећа на тржишту.

Савремено пословање захтева и нови приступ у изучавању процеса управљања. Успешно предузеће не може свој рад да заснива на превазиђеним техникама и принципима управљања. Оно мора своје пословање ускладити са потребама корисника и са захтевима из окружења као и њиховим променама.

Поред промена пословања и примена нових приступа у савременим предузећима је и од великог значаја промена приступа менаџера као и њихово усавршавање. Увођење нових технологија јесте такође један од кључних фактора пословања савремених предузећа, с тога је потребно да предузећа прате технолошка достигнућа и да своја пословања базирају на њима. Савремена организација би требало да буде и иновативна, да тржиште одржава својим новим понудама и идејама.

Промене су основа пословања савремених предузећа. Нова организација мора бити флексибилна и спремна да се мења у корак са променама које се дешавају на тржишту. Савремена предузећа углавном би требало да своја пословања базирају на усавршавању знања како саме организације тако и менаџера и самих запослених. Треба да буде јасно дефинисана улога сваког запосленог јер то подстиче рад самих запослених и даје им подстицај и осећај припадности у тиму.

Дакле, за савремену организацију нису само потребни нови приступи организације и менаџера, већ и нови производи, технологије, увођење нових машина, праћење тржишта и конкуренције, укључивање радника и њихов раст и развој заједно са организацијом. Организација која је увек спремна да учи је један од најзначајних фактора успеха у савременом добу које се константно мења и пружа нове могућности.

Литература

- [1] Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., Организација, Београд: Економски факултет (ЦИД), 2010.
- [2] Франческо М., Мирковић Б., Организационо понашање, Бања Лука: Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, 2008.
- [3] <http://documents.tips/documents/-i-osnovi-teorije-organizacije-i-menadzmentapdf.html>, Приступљено 15.08.2019..
- [4] Гиденс Е., Социологија, Београд: Економски факултет, 2003.
- [5] Сикавица П., Хуњак Т., Бегичевић Ређеп Н., Хернаус Т., Пословно одлучивање, Загреб: Школска књига, 2014.
- [6] Смиљанић, Слободан, Организовање индустријских предузећа, Крагујевац: ЕСКОД, 1992.
- [7] Тадић Д., Нестић С., Организација рада, Крагујевац: Факултет инжењерских наука, 2019.
- [8] <http://ets-becej.edu.rs/files/FA%20PREDAVANJA1.pdf>, Приступљено 15.08.2019..
- [9] Куколича С., Основи теорије организационих система, Београд: Оекономіса, 1972.
- [10] Костић Ж., Основи теорије мезоекономије, Београд: Савремена администрација стр. 58, 1976.
- [11] Пауновић Б., Економика предузећа - предузеће, окружење и улагање, Београд: Економски факултет, 2009.
- [12] R.I., Daft, Organization Theory and Design, West Publishing Company, 1992.
- [13] Босиљ Вукшић В., Ковачић А., Управљање пословним процесима, Загреб, 2004.
- [14] 1. Anders, G., Better, faster, prettier, Wall Street Journal, 1999.
- [15] Jack J. M., Keller P.J., Business Process Mapping, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- [16] Martin J., Organizational Behaviour, London: Thomson Learning, 2001.

- [17] Argyris C., Schon D., Organizational Learning, New York: Harper and Row, 1978.
- [18] C. A. Bardsley, Improving Employee awareness of opportunity at IBM, Personnel 64.
- [19] Станивуковић Д., Логистика - организација и менаџмент, Нови Сад: Факултет техничких наука, 2003.
- [20] Gibson J. L., Ivancevich J.M., Donelly J.H., Organizations, Business Publications, 1985.
- [21] Зборник радова, 307-322 стр., Београд: Економски факултет, 2012.
- [22] Прилагођено према El-Homsi, Anwar, and Jeff Slutsky. 2010. Corporate Sigma: Optimizing the Health of Your Company with Systems Thinking, New York: Taylor & Francis Group, стр. 83..
- [23] Bell D. W., Hanson C., Profit Sharing and Profitability, London: Kogan Page, 1987.
- [24] Николић М., Маленовић М., Покрајчић Д., Пауновић Б., Економика предузећа, Економски факултет, 1997.
- [25] Костић Ж., и Милојевић М., Економика предузећа, Београд: Институт за економију и финансије, 1996.
- [26] Покрајчић Д., Економика предузећа - принципи и циљеви, Београд: Економски факултет, 2019.
- [27] Јарић Д., Економика предузећа, Београд: ЕВРО, 2000.
- [28] Основни економски принципи пословања, доступно на <https://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/4596>, Приступљено 02.09.2019..
- [29] Радовић М., Томашевић И., Стојановић Д., Симеуновић Б., Инжењеринг процеса, ФОН, 2012.