

11. Шта је то распон менаџмента?

12. Навести и објаснити три основна стила лидерства.

13. Дефинисати бизнис план и навести основну структуру.

14. Навести и објаснити карактеристичне типове одлука према хијерархијском нивоу.

15. Знања и вештине потребне менаџерима.



ПРИЈЕМНИ ИСПИТ ИЗ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Чачак, 30. 06. 2023. год.

Ред.бр. питања	Број поена
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
Укупно	

Комисија:

1. Проф. др Јасмина Весић Васовић
2. Др Зоран Нешић, ванр. проф.
3. Др Неда Николић, ванр. проф.

1. Шта је амортизација средстава за рад и какви амортизациони отписи могу бити?

2. Шта је коефицијент обрта обртних средстава?

3. Карактеристике и подела фиксних трошкова.

4. Шта је цена коштања производа?

5. Шта је стопа добити и како се израчунава?

6. Шта је продуктивност и који су фактори продуктивности?

7. Објаснити типове производње према виду производње.

8. Објаснити појам процес менаџмента и његове основне функције.

9. Taylor-ова начела менаџмента.

10. Шта се подразумева под појмом стратешко планирање?

1. Шта је амортизација средстава за рад и какви амортизациони отписи могу бити?

Амортизација основних средстава је вредносна надокнада за физичко трошење (хабање) машина и њихово техничко застаривање. Техничка или физичка дотрајалост средстава за рад условљена је њиховим трајањем, њиховом механичком истрошеношћу. Економска дотрајалост условљена је техничким напретком и доводи до тога да се нека средства, која су производно способна, ипак избацују из производње као нееконична. Амортизација основних средстава је поступак постепеног смањивања вредности основних средстава због репродукционог трошења средстава за рад и преношења одговарајуће вредности у структуру цене коштања добијеног производа. Амортизациони отписи могу бити:

- **Функционални** – подразумева се да је висина отписа директно зависна од степена њиховог искоришћења;
- **Временски** – базирају се на чврстој претпоставци да је трошење средстава за рад зависно од времена њиховог трајања. Висина отписа се одређује тако што се вредност средстава подели са временским периодом трајања. Код временског система амортизације углавном се користе следеће методе обрачуна амортизације: пропорционални (равномерни) отпис, прогресивни отпис, дегресивни отпис и кумулативни отпис.

2. Шта је коефицијент обрта обртних средстава?

При израчунавању нивоа потребних обртних средстава потребно је прво одредити величину сваке поједине ставке обртних средстава, а сума свих ставки чини укупно потребна обртна средства у процесу производње. Потребна обртна средства у једном редуционом циклусу одређеног предузећа зависе од годишње вредности обртних средстава и коефицијента обрта обртних средстава.

Коефицијент обрта обртних средстава одражава време које је потребно за њихово претварање из једног облика у други појавни облик, односно из новца у произведену робу, која се онда износи на тржиште и продаје и на тај начин поново стиче новац који је по правилу већи од уложеног. Тако се завршава један репродукциони циклус у коме се остварује имовинска корист, односно добит.

Коефицијент обрта обртних средстава (K_o) рачунски се израчунава ако се укупна цена продаје (C_p), тј. приход предузећа, подели са износом укупно просечно ангажованих обртних средстава (A_o).

$$K_o = \frac{C_p}{A_o}$$

Већи коефицијент обрта обртних средстава омогућава да предузеће остварује исти физички обим производње са мањим износом финансијских средстава, а на тај начин и већи износ добити предузећа. На коефицијент обрта нарочито неповољно делују прекомерне залихе репроматеријала, застоји у производњи, слабија тражња и продаја производа такве врсте и квалитета.

3. Карактеристике и подела фиксних трошкова.

Фиксни трошкови (T_c) су стални трошкови који се не мењају у укупној суми при промени физичког обима производње док сведени на јединицу производа имају опадајући карактер при повећању обима производње. Деле се на апсолутно фиксне трошкове и релативно фиксне трошкове.

Апсолутно фиксни трошкови настају због постојања предузећа и постоје без обзира да ли се обавља процес производње или не обавља. Ови трошкови се појављују као: трошкови амортизације (по временском систему обрачуна), трошкови инвестиционих одржавања, трошкови изнајмљивања и део трошкова за плате управног режијског особља. Сведени на јединицу производа (t_c) се понашају као променљиве и имају опадајући карактер са порастом обима производње (Q) и обратно.

$$T_c = \text{const} [\text{din/god}]$$
$$t_c = f(Q) = \frac{T_c}{Q} [\text{din/kom}]$$

Релативно фиксни трошкови остају непромењени у укупној суми само унутар поједине зоне пословања предузећа. Како обим производње прекорачи одређену зону пословања (зону обима производње) тако укупни фиксни трошкови нагло (скоковито) повећавају због повећања релативно фиксних трошкова. Зато се ова група трошкова назива још и „степенасто фиксни“ или „интервално фиксни трошкови“.

4. Шта је цена коштања производа?

Цена коштања (C_k) представља збир свих издатих и утрошених вредности насталих трошењем елемената производње (средстава за рад, предмети рада, радна снага) за одређени обим производње. Цена коштања се дефинише и као укупни трошкови производње. Цена коштања представља збир трошкова материјала (T_m), трошкова радне снаге (T_r) и осталих трошкова (T_o).

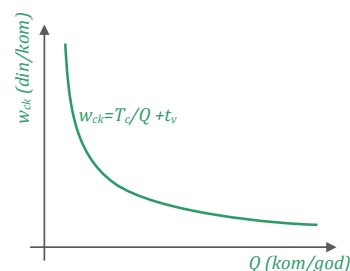
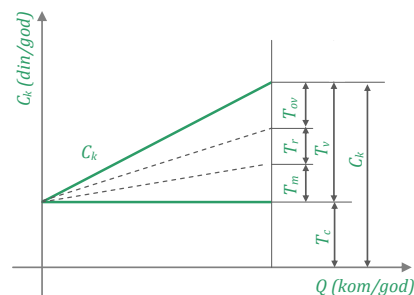
$$C_k = T_m + T_r + T_o$$

Цена коштања се може дефинисати и као збир фиксних (T_c) и варијабилних трошкова (T_v).

$$C_k = T_c + T_v$$

Уколико се уместо збирних трошкова производње прорачунавају трошкови по производу (нпр. комаду) онда се претходна релација за израчунавање укупне цене коштања своди на јединичну цену коштања (w_{ck}). Наиме, јединична (просечна цена коштања) представља збир просечних фиксних (t_c) и просечних варијабилних трошкова (t_v) односно фиксних и варијабилних трошкова сведених на јединицу производа.

$$w_{ck} = t_c + t_v = \frac{T_c}{Q} + t_v$$



5. Шта је стопа добити и како се израчунава?

Стопа добити показује проценат оствареног добитка према вредности целокупног посла израженог кроз остварени приход (укупну цену продаје), у одређеном периоду или за сваки посао појединачно, у зависности од тога за коју се категорију добит и приход користи. Стопа добити (s_d) се израчунава као количник нето добити (d) и укупне цене продаје (C_p) остварене у пословној години. Стопа добити нам указује који део остварених прихода чини добит.

$$s_d = \frac{d}{C_p} \cdot 100 [\%]$$

6. Шта је продуктивност и који су фактори продуктивности?

Продуктивност у ширем смислу представља меру економске ефикасности у коришћењу расположивих ресурса. У ужем смислу продуктивност се односи на продуктивност рада, односно показује ефикасност текућег рада. Продуктивност је економски принцип изражен кроз захтев да се оствари што већи обим производње уз што мање живог рада. Продуктивност рада као мерило успешности пословања предузећа представља резултат способности радника да уз што мањи утрошак рада произведу што већу количину употребних вредности при датим условима производње. Предузећа стално теже повећању продуктивности иако се укупна производња не повећава, што обично води до снижења јединичних трошкова производње.

Квантитативна мера продуктивности (P_q) може се утврдити као однос материјалних јединица произведених у неком временском раздобљу (Q) и времена утрошеног у њихову производњу (T):

$$P_q = \frac{Q}{T} [\text{količina/vreme}]$$

Овако изражена продуктивност представља тежњу да се оствари што већи обим производње уз што мањи утрошак времена. Реципрочна мера продуктивности (P_t) представља време утрошено по производу. Рачуна се као однос утрошеног времена за израду свих производа (T) укупно израђених производа (Q).

$$P_t = \frac{T}{Q} [\text{vreme/proizvod}]$$

Фактори продуктивности су:

- Техничко-технолошки: савременост расположиве технологије и њене производне могућности, физички услови рада, карактеристике технолошких поступака, научна и техничка достигнућа која се користе у раду.
- Организациони: избор и одлучивање о техничким елементима, квалификованост, интензитет рада, организационе мере, облик и ниво организације рада...
- Фактори радне снаге: стручност, производно искуство и радне навике радника, мотивисаност радника за сопствени развој и унапређење продуктивности.
- Друштвено-институционални фактори: развијеност друштвених односа, производни односи у друштву.

7. Објаснити типове производње према виду производње.

Појединачна производња подразумева израду уникатног производа према специфичним захтевима купаца. Производни процеси се састоје из великог броја операција код којих није утврђен јасан редослед извршења. Оваква производња је могућа код појединих врста производа као што су бродови, скупе јахте, специјални типови уникатних аутомобила, уникатни накит, уникатни одевни предмети итд. На високе трошкове по јединици производа утичу високи трошкови радне снаге, будући да природа и сложеност радних задатака захтевају високу квалификованост радника. Због свега тога су продуктивност, економичност и рентабилност на незавидном нивоу. Појединачну производњу карактерише доминација живог рада уз мању употребу специфичних машина и алата. Можда би се овакав тип производње најбоље могао описати у две речи „скупа и неефикасна“

Серијска производња је вид производње код које се истовремено производи већи број производа истих карактеристика. У овом процесу производње асортиман производње може бити ужи или шири, али се производња сваког производа обавља у серијама. При овом треба истаћи да број комада који се истовремено израђује одређује величину серије. Серијска производња поседује поједине карактеристике и појединачне и масовне производње. Ову производњу карактерише израде великог броја производа али у различитим серијама што омогућава стандардизацију производа и производних операција. Серијска производња као технолошка категорија по начину рада, може се диференцирати на: малосеријску; средњесеријску и великосеријску.

Масовна производња подразумева континуирану производњу истородних производа у великом броју, независно од динамике наруџби. За разлику од појединачне производње, масовну производњу карактерише велика количина производа произведена у оквиру једног производног циклуса. Производни асортиман је ужи него код појединачне производње, а производи нису уникатни већ се ради о изради једног или више сличних производа у великим количинама. Масовна производња захтева масовно тржиште за пласман производа али и стварање услова за перманентну производњу, што отежава честа појава уских грла у процесу производње. Такође је неопходно да се за сваки производ разраде специјални технолошки процеси и користи специјална опрема. За разлику од претходно наведених типова производње процес планирања и контроле је доста једноставнији.

8. Објаснити појам процес менаџмента и његове основне функције.

Менаџмент као процес треба да омогући постизање планираних пословних резултата кроз ефикасно коришћење људских и материјалних ресурса. Менаџмент као процес обухвата скуп специфичних активности које називамо функцијама менаџмента. Основне функције менаџмента су:

- **Планирање** је темељна функција менаџмента која укључује одабирање задатака и циљева, одређивање стратегије за постизање тих циљева и начина на које задатке треба обавити. Функција планирања претходи извођењу осталих менаџерских функција. Планирање почиње пре него што се поставе циљеви организације, отпочиње анализирањем окружења ради одређивања циљева и представља мост између садашњег и жељеног стања.
- **Организовање** је функција менаџмента која обухвата дефинисање задатака које треба обавити, утврђивање ко треба да их уради, како груписати те задатке, ко коме подноси извештај и где се доносе одлуке.
- **Вођство** је способност утицаја на друге како би придонели организационим циљевима и задацима. То је способност и вештина придобијања људи да реализују улоге које су им поверене. Вођство као менаџерска активност треба да обезбеди да сви субјекти унутар организације усмере своје напоре ка успостављеном циљу.
- **Контрола** је процес који омогућава да се утврди на који начин се испуњавају циљеви. Контрола је битна функција менаџмента на свим хијерархијским нивоима. Менаџерска контрола има задатак да упореди да ли

реализовани послови и остварени резултати одговарају очекивањима у количини и квалитету као и другим атрибутима, утврди евентуална одступања, њихове узроке и дефинише корективне мере за њихово отклањање.

9. Taylor-ова начела менаџмента.

Позната су четири темељна принципа научног приступа менаџменту које је поставио Taylor:

- Развој науке као замена за емпиријске методе, развој најбољих начина за обављања конкретног посла, организовано знање уместо поступања одока.
- Селекција радника на научној бази и развој радника, а затим његова систематска припрема и обука.
- Преношење научних сазнања на радника изабраног на научној бази.
- Подела рада и одговорност између менаџера и радника. Менаџери преузимају све послове за које радници нису квалификовани.

10. Шта се подразумева под појмом стратешко планирање?

Стратешко планирање је дугорочно планирање које је оријентисано на организацију у целини и одликује се комплексним и свеобухватним приступом у просуђивану појава и активности, обухватајући дугорочне аспекте релевантних проблема (економске, социјалне и опште друштвене, политичке, технолошке итд.). Стратешко планирање представља мост између садашњег и жељеног положаја организације. Стратешко планирање је усклађивање свеукупних ресурса предузећа са утицајним факторима из окружења.

11. Шта је то распон менаџмента?

Број особа које један менаџер може ефикасно надзорисати означава се као распон менаџмента. Треба истаћи важност питања распона менаџмента јер битно утиче на број нивоа у организацији, као и број менаџера у организацији. Смањење распона менаџмента доводи до повећања броја менаџера и хијерархијских нивоа, што даље повећава инертност организације и увећава трошкове организације. Распон менаџмента се означава и распонем контроле, распонем надзора и распонем одговорности. Чиниоци који утичу на распон менаџмента су бројни, различите су природе и релативног значаја. Рецимо, неодговарајуће или нејасно делегирање овлашћења је озбиљан показатељ негативног утицаја неадекватне организације на распон менаџмента. Уколико је обученост подређених на вишем нивоу то је потребан мањи број односа надређени-подређени. Вештине и знања надређених менаџера да на једноставан, језгровит и разумљив начин дају упутства и објашњења субординираним менаџерима за извршење постављених задатака значајно доприносе проширењу распона менаџмента.

12. Навести и објаснити три основна стила лидерства.

Аутократски стил карактерише доношење свих одлука без консултација са подређеним члановима групе. Вођа настоји да централизује ауторитет, да одређује методе рада, ограничава партиципацију запослених. Сва овлашћења су сконцентрисана у једној особи која има моћ доношења одлука. Примена овог стила омогућује вођи потпуну власт и коју обично неограничено користи. Аутократски руководиоца заповеда и очекује покоровање, води уз помоћ способност давања или недавања награда. Од подређених се очекује извршење постављених задатака према упутствима, карактеристичне су једносмерне везе. Радну атмосферу у организацији карактеришу чврста дисциплина, снажна контрола, посебно контрола трошкова. Овај стил је наредбодаван и не оставља простора за интеракцију, умањује иницијативу, ускраћује запосленима информације о задацима, циљевима у наредној етапи, подстиче неповерење и агресивно понашање запослених, према потреби укључује и кажњавање.

Демократски стил подразумева консултације са члановима колектива и уважавање ставова и мишљења чланова по свим важним питањима одлучивања, упознавање са циљевима и коришћење ефекта повратне спреге. Код примене овог стила вођа има ограничену власт и ауторитет. Овај демократско партиципативни стил је пожељан стил јер у средишту има појединце и групе радника са њиховим интересима, потребама и могућностима, омогућава интеракцију између чланова групе и ефикасно артикулисање појединачних и колективних циљева. Евидентно је да запослени спремније прихватају промене када учествују у ономе што се дешава. Овај стил се показао ефикасан код тзв. „средње класе“. Претерано коришћење демократског стила може довести до изостанка способности индивидуалне иницијативе, а може довести и до спорог доношења одлука.

„Laissez-faire” је стил где лидер даје групи потпуну слободу у извршавању посла и доношењу одлука. То је либералан стил где менаџер има поверење и укључује све запослене, стил препуштања потпуне слободе члановима групе, чиме изостаје осећај заједништва, припадности и колективног рада. Руководилац стила „одрешених руку” користи своју моћ у врло малој мери, дајући потчињеним члановима групе висок степен независности у њиховом раду. Оваквим исувише либерални моделом и стилем менаџер допушта потчињеним који су лабаво су организовани да поставе властите циљеве, методе рада, омогућавајући им потребна средства, снабдева их информацијама и делује као веза са спољашњим окружењем, што се често своди готово на неред.

13. Дефинисати бизнис план и навести основну структуру.

Бизнис план је документ којим се анализира предстојећи пословни подухват. То је врста елабората којим се потенцијалним инвеститорима представља намера да се реализује одређени пословни подухват. Бизнис план се израђује када: предузеће тражи спољне партнере за докапитализацију; код улагања у нови погон или реконструкцију истог; када предузетник отвара нову фирму, тј. почиње са радом; када предузеће приступа реорганизацији и сл. Структура (садржај) бизнис плана:

- Резиме
- Стање предузећа које тражи средства
- Опис услуге или производа
- Маркетиншки план
- План производње
- План организације и управљања
- Финансијски план
- Закључак те предлог реализације

14. Навести и објаснити карактеристичне типове одлука према хијерархијском нивоу.

- Стратешке – које доноси топ менаџмент. То су најзахтевније, иновативне одлуке. Основни критеријум за њихово вредновање је ефективност система.
- Тактичке – које доносе менаџери средњег нивоа, то су тактичке адаптивне одлуке које обезбеђују реализацију стратешких одлука. Основни критеријум њиховог вредновања је ефикасност система.
- Оперативне – које доносе менаџери прве линије, а односе се углавном на свакодневне рутинске одлуке.

15. Знања и вештине потребне менаџерима.

Техничка (стручна) знања и вештине су знања струке и односе се на специјализована знања и аналитичке способности за примену одређених метода, процеса и техника у специфичним областима као што су маркетинг, техника, производња, финансије, права итд. Ова знања су најважнија на најнижим нивоима менаџмента.

Знања и вештине у домену међуљудских односа подразумевају способност и вештине за успешан рад са људима и уз помод других људи, успешно комуницирање, мотивисање, вођење појединаца и група итд. Ове вештине и знања су подједнако важна за све нивое менаџмента.

Концептуална знања и вештине – су најпотребнија на највишим нивоима менаџмента, а подразумевају способност схватања апстрактних или општих идеја и њихову примену, као и схватање и визуелизацију целине пословања. То су способност интегрисања и усмеравања свих организационих интереса и активности према циљевима.

