

1. Uvod

Ciljevi su neophodni u svakoj oblasti gde performanse i rezultati direktno i vitalno utiču na opstanak i prosperitet organizacije.

Korist:

- Pružaju osećanje usmerenja
- Usredsređuju naše napore
- Usmeravaju naše planove i odluke
- Pomažu nam da ocenimo naš napredak

Ciljevi produbljuju definisanu misiju organizacije u njenim ključnim oblastima upravljanja rastom i razvojem. Najčešće se ciljevi ozabačavaju kao stanja ili situacije u koje organizacije žele da dođu, odnosno rezultati koje žele da postignu.

Ciljevi proizilaze iz plana misije preduzeća, stoga se mogu objasniti kao njegova specifikacija i detaljizacija. U uslovima sve veće turbulentnosti i kompleksnosti sredine, u kojoj organizacija obavlja svoju privrednu ili širu društvenu misiju, ciljevi postaju primarna odluka, prema kojima se vrši usmeravanje i koordiniranje njenih aktivnosti. Osnovna obeležja ciljeva su njihova vremenska i prostorna dimenzija. Ciljevi treba da budu realni i ostvarljivi. Određivanje i dimenzionisanje ciljeva je uslovljeno stanjem i planskim pretpostavkama o internim faktorima sredine organizacije (snage i slabosti), s jedne strane, i stanjem i pretpostavkama o eksternim faktorima sredine organizacije (šanse i pretnje), s druge strane. Klasifikacija ciljeva organizacije može se izvršiti na osnovu različitih kriterijuma. Neki od kriterijuma su:

- 1.) Prema nivou organizacije razlikuju se ciljevi: a) **strategijskog** (na nivou organizacije), b) **taktičkog** (srednji nivo, nivo divizionala ili SBU organizacije), i c) **operativnog karaktera** (nivo odeljenja i individualni ciljevi unutar funkcionalnih jedinica ili biznis divizionala);
- 2.) Prema mogućnosti kvantifikacije razlikuju se: opipljivi ili kvantitativni ciljevi (tržišno učešće, fizički obim itd), neopipljivi ili kvalitativni ciljevi (razvoj sposobnosti menadžera, zadovoljstvo zaposlenih, radni moral, itd);
- 3.) Prema hijerarhijskom nivou, mogu se razlikovati: neposredni ciljevi i posredni ciljevi
- 4.) Prema planskom horizontu: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi;
- 5.) Prema nivou društvene odgovornosti: ekonomski ciljevi, ciljevi – briga za potrošače, ciljevi – briga za zaposlene, ciljevi – briga za ekologiju, i ciljevi – briga za društvo u najopštijem značenju.
- 6.)

Može se reći da organizacije imaju mnoge ciljeve koji menadžerima služe za obavljanje mnogobrojnih menadžment aktivnosti.

Menadžerske aktivnosti su pod uticajem mnogobrojnih stejkholdera, koji mogu biti pojedinci ili grupe, koji mogu da utiču ili već utiču na rezultate poslovanja preduzeća

(zaposleni, vlasnici akcionari, menadžeri, kupci, vlada, dobavljači, konkurencija, lokalna zajednica itd.)

Prema istraživanjima sprovedenim u SAD krajem sedamdesetih godina XX veka, a vezano za strategijske ciljeve u 82 firme dobijeni su različiti rezultati.

Istraživanjem su obuhvaćene četiri industrijske grupe: hemija i narkotici, električna i elektronika, ambalažni materijal i prerada hrane.

Rezultati istraživanja su pokazali da su kompanije najčešće imale pet ili šest razvojno-strategijskih ciljeva, koji se često označavaju i kao globalni ciljevi na nivou korporacije.

Kao najčešći razvojni cilj firme su navodile profitabilnost (89%), rast (82%), tržišno učešće (66%), društvena odgovornost (65%), itd.

Ciljevi variraju od industrije do industrije.

Ilustrativan primer su razvojno **strategijski ciljevi kompanije Hewlett-Packard** koji su zvanično potvrđeni 1992. godine:

- 1.) **Profit** : Postizanje dovoljnog finansijskog profita kompanije, koji će doprineti rastu i obezbeđenju resursa potrebnih za ostvarenje naših drugih korporativnih ciljeva.
- 2.) **Potrošači** : Obezbeđenje proizvoda i usluga najvišeg kvaliteta i velikih vrednosti za naše potrošače, i time sticati njihov osećaj radosti i lojalnosti.
- 3.) **Interesne sfere** : Učešće u onim sferama koje se zasnivaju na našoj tehnološkoj potrošačkoj osnovi, koje pružaju šanse za kontinuirani rast i omogućuju da zadovoljimo svoje potrebe i ostvarimo profitabilnost.
- 4.) **Rast** : Rast će biti ograničen samo našim profitom, našom sposobnošću razvoja i proizvodnom inovativnošću proizvoda koji će zadovoljiti realne potrebe potrošača.
- 5.) **Naši ljudi** : Omogućiti ljudima učešće u uspehu kojem su i sami doprineli, obezbediti zaposlenim bezbednosnu osnovu po osnovu njihovih rezultata, osigurati im sigurnost i prijatnu radnu sredinu, priznati individualna ostvarenja, i pružiti im pomoć da steknu osećaj satisfakcije i podviga od posla.
- 6.) **Menadžment** : Gajiti inicijativnost i kreativnost dozvoljavajući velike individualne slobode delovanja u realizaciji dobro definisanih ciljeva.
- 7.) **Građanstvo** : Poštovati naše obaveze prema društvu preko suštine ekonomskog, intelektualnog i društvenog preimućstva u svakom narodu i zajednici u kojoj mi poslujemo.

Korporativne-strategijske ciljeve utvrđuje top menadžment organizacije i, kao što se vidi, njima se definišu globalni ciljevi organizacije koji imaju karakter.

Hijerarhiju ciljeva organizacije, osim strategijskih, čine i taktički i operativni ciljevi.

Hijerarhija ciljeva mora biti tako postavljena da ciljevi nižih nivoa služe kao sredstvo za dostizanje ciljeva viših, odnosno najviših nivoa. Hijerarhiju ciljeva čini redosled po rang, od temeljne svrhe ili misije pa do ličnih ciljeva zaposlenih.

Ciljevi su posebno značajan segment procesa upravljanja preduzećem. Oni su vrlo važan instrument donošenja strategijskih odluka, ali su istovremeno i njihov predmet. Moraju biti tako postavljeni, a zaposleni i ciljne interesne grupe upoznate sa njima kako bi

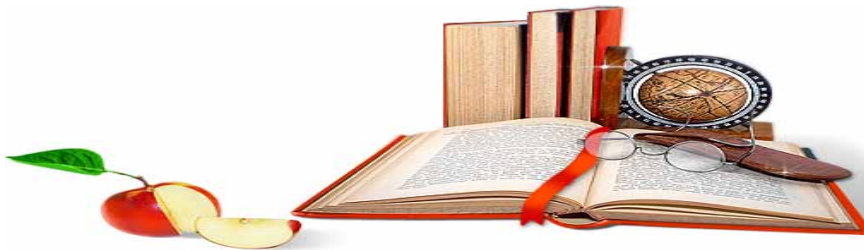
---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE
PREUZETI NA SAJTU WWW.MATURSKI.NET ----

[BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)

RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA

RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG
WWW.MAGISTARSKI.COM
WWW.MATURSKIRADOVI.NET



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA

maturskiradovi.net@gmail.com