

OSNOVI MENADŽMENTA

P 01

UVODNI ČAS

Definisanje menadžmenta

Razvoj teorije menadžmenta

O predmetu

- Semestar I, III,
- Fond: 3+2+0
- Nastavnik: Živorad Vasić, kab.:503
- konsultacije: **Ponedjeljak: 12-14**
- **Petak: 14-16**
- mail: zvasic.viser@gmail.com
- Asistent: **Milica Jevremović**
- Prvi kolokvijum: **20.11.2018.**
- Drugi kolokvijum: **22.01.2019.**

FORMIRANJE OCENE

Aktivnost predavanjima i vežbama: 5 poena

Položen prvi kolokvojum: 30 poena (min 51%)

Položen drugi kolokvojum: 30 poena (min 51%)

Seminarski rad: 5

Usmeni ispit: 30 poena (min 51%)

FORMIRANJE OCENE

Ispit se može polagati i u celosti u ispitnom roku.
Položen kolokvijumi važe do kraja školske godine
Ispit je položen ukoliko je ostvaren minimum od 51 boda u zbiru prvog i drugog kolokvijuma, pod uslovom da se na svakom kolokvijumu ostvari najmanje 25 bodova.

FORMIRANJE OCENE

- poeni ocena
- 51-60 6
- 61-70 7
- 71-80 8
- 81-90 9
- 91-100 10

UVOD

- *Brini o sebi i odnosi se prema drugima korektno - to čini ljude boljima, a samim tim i oni čine dobra dela.*
- *Ako su ljudi bolji, to znači da je i bolje poslovanje.*
- *Krug zadovoljstva*
- *Prosta filozofija menadžmenta - Tom Gegax, Osnivač i izvršni rukovodilac Tires Plusa (prodavac automobilskih guma na malo),*

UVOD

- više od 150 radnji u 12 zemalja i godišnji prihod od 200 miliona dolara, sa planom da udvostruči rezultate u periodu od 5 godina.
- Tires Plus pod Tomom je **imao zdravu korporativnu kulturu** koja je bila legendarna u poslovnim krugovima srednjeg zapada zbog **fokusiranja na dobrobit svojih zaposlenih i klijenata** (ili članova tima i gostiju).
- Pokretačku snagu za ostvarenje ciljeva našao je u 3 lične krize s kojima se suočio u periodu od 6 meseci (razvod, tumor i deficit od milion dolara u poslovanju).
- **Prepreke je pretvorio u šansu (dobru priliku).**

UVOD

- Promenio je način života
- Uravnotežen poslovni i privatni život.
- Uravnoteženi ljudi su srećniji, zdraviji, a sve je to od koristi i za njihovog poslodavca.
- U poslovanju je koristio sportske izraze TIM koji su činili
 - Menadžer - trener
 - Prodavci - igrači
 - Poslovi - postupci u radu

UVOD

- **Koja menadžerska znanja mora da podstiče** kod svojih trenere (menadžera radnji) da bi igrači (zaposleni) zadovoljili klijente i **ostvarili** unapred postavljeni **cilj** - udvostručiti obim poslovanja.

Odgovor

- Npr definisanje Strategije i
- Razrada planova na nižim nivoima koji su u funkciji plana kompanije.

Razrada Strateškog i operativnog

UVOD

Galupova studija organizacije obuhvatila je:

Preko 2 miliona radnika iz 700 kompanija
utvrdila je da

*jedina najvažnija stvar podložna promeni
produktivnosti i lojalnost zaposlenih, nisu ni
plata, ni benificije ni radno okruženje, **već**
kvalitet odnosa izmedju zaposlenih i njihovih
revizora (nadredjenih).*

UVOD

Način na koji kompanija upravlja ljudima, može značajno da utiče na finansijski uspeh.

Uopšte se ne postavlja pitanje, da li treba pravilno postupati sa ljudima.

UVOD

- U menadžmentu sve **počinje od pojedinca** koji ima potrebu da svet oko sebe promeni, saznaje ga i tim **saznanjem počinje da sebi i drugima stvara nova dobra kojima poboljšava uslove života.**

UVOD

Aktivnosti preduzetnika:

- polazi od **ideje** o novom proizvodu i/ili usluzi.
- vrši izbor i nabavku **materijala**,
- osmišljava **način izrade** proizvoda,
- **definiše** sam **proces proizvodnje i prodaje**,
- obezbeđuje **novi ciklusa** proizvodnje

UVOD

Povećanje obima aktivnosti izaziva potrebu **pomoćnika** za obavljanje nekih od **specijalizovanih poslova**:

- Povezuju **ideju** o poslovanju
- Obezbeđuju **finansijska** sredstva
- Definišu **politiku** preduzeća
- Ideju i angažovani kapital pretvaraju u **novi kapital**

UVOD

- Skup specifičnih aktivnosti koje nekad obavlja sam preduzetnik, a nekad grupa ljudi u ime i u korist onih koji su uložili kapital u **poslovanje**, danas se u svetu naziva *menadžment*, a izvršioci aktivnosti menadžerima.

UVOD

Uslovi za efikasan menadžment:

- Prisustvo **konkurentskih** uslova poslovanja,
- Upravljanju preduzećem dominira **ekonomski kriterijum** poslovanja,
- Da postoji dominantan **deoničarski kapital**,
- Da su rukovodioci **profesionalci**, odnosno da je organizovan program_za njihovo školovanje i usavršavanje,
- Da postoji **tržište hartije od vrednosti** itd.

Šta je menadžment

Jednostavno.....

- Menadžment je ono što menadžeri rade.



Detaljnije.....

- Menadžment je koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno, s ljudima i uz pomoć drugih ljudi.

Šta je menadžment

- **Menadžment je kontinuelni proces** kojim se usmerava poslovna aktivnost radi ostvarenja svrhe poslovanja preduzeća.
- **Rezultat poslovne aktivnosti** jesu proizvodi i usluge.
- **Rezultat procesa upravljanja** je poslovna odluka i njena realizacija.

Šta je menadžment

- **Menadžeri** su ljudi koji ne moraju imati vlasništvo nad preduzećem.
- **Menadžment se odnosi i na procese i na ljude**
Menadžment se posmatra kao društvena tehnologija koja omogućava efikasnost i efektivnost preduzeća.

Šta je menadžment

- **Ekonomski aspekt menadžmenta** odnosi se na podmirenje potrošača, privrede i društva sa proizvodima i uslugama.
- **Preduzeće se osniva da bi zadovoljilo** potrebe potrošača, privrede i društva, koje imaju trajni karakter, iz čega sledi i trajna aktivnost upravljanja.

Šta je menadžment

- **Planiranje** kao podproces menadžmenta **usmerava** poslovnu aktivnost.
- **Organizovanje** **osposobljava** preduzeće da efikasno ostvaruje planske odluke.
- **Kontrola** **ustanovljava** rezultate na osnovu planskih odluka.
- **Menadžment** **je dinamičan proces.**

Šta je menadžment

- **Efikasnost**-izvlačenje maksimuma uz minimalna ulaganja (optimalno korišćenje resursa). **Raditi stvari na pravi način.**
- **Efektivnost**-**Raditi prave stvari.** Realizovati one aktivnosti koje dovode do postizanja organizacionih ciljeva.

Šta je menadžment

Merila efikasnosti mogu biti:

- Output po zaposlenom
- Stepen iskorišćenosti kapaciteta
- Troškovi po jedinici proizvoda
- Koeficijent obrta

Šta je menadžment

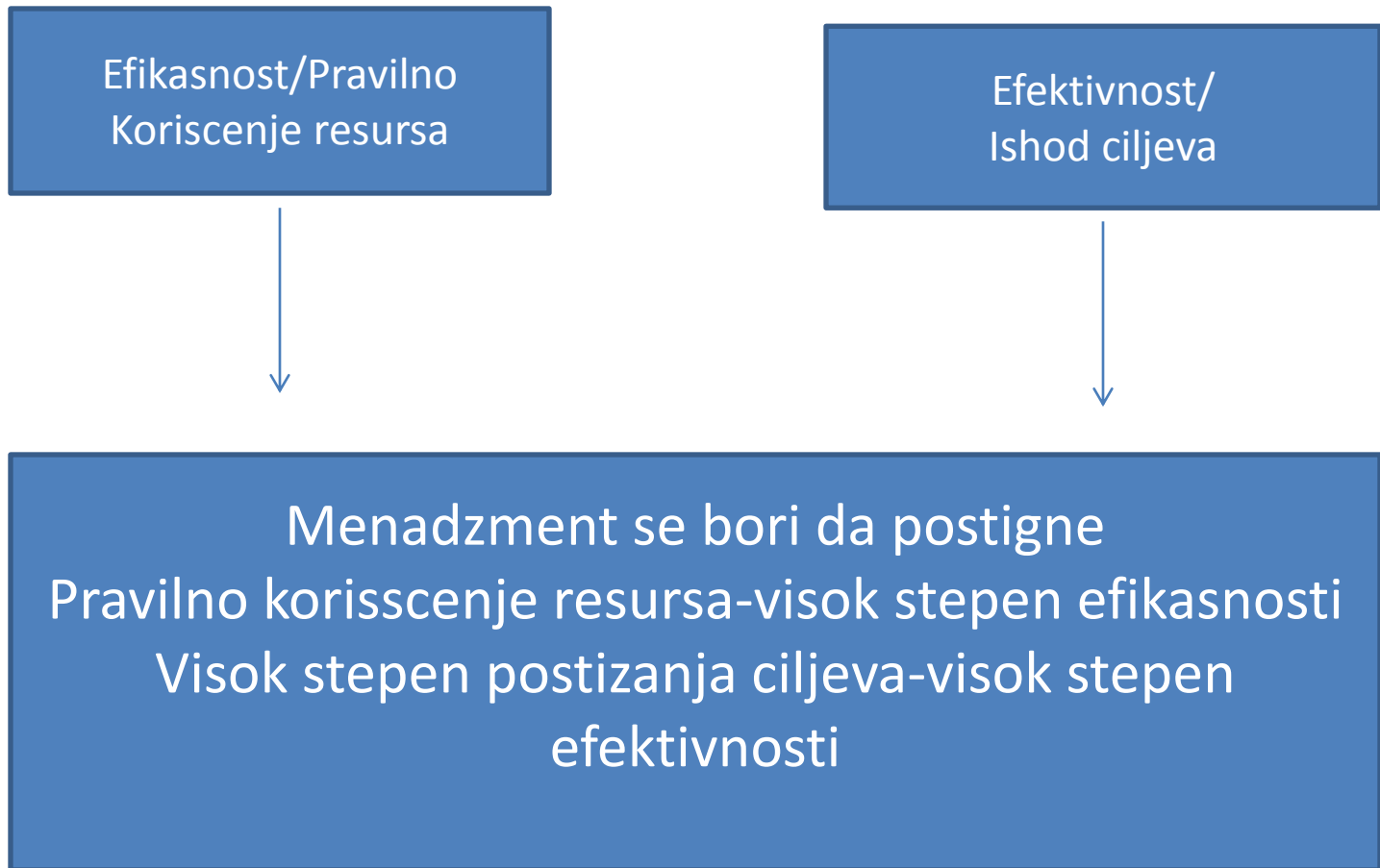
Merila efektivnosti mogu biti:

- Specifikacija proizvoda i usluga
- Kvalitet proizvoda i usluga
- Pouzdanost rada preduzeća
- Raspoloživost proizvoda i usluga
- Fleksibilnost u obavljanju aktivnosti preduzeća

Šta je menadžment

- Efikasnost se tretira kao interni problem preduzeća, a
- Efektivnost kao eksterni problem preduzeća.

Šta je menadžment



UVOD

Menadžment

- istraživanje načina za efikasnije izvršenje zadataka
- naučna disciplina
- definicija:

Pojam

Menadžment – upravljanje određenim :

- poslom
- poduhvatom
- sistemom.

H. Fayol:

Menadžment predstavlja proces:

1. **P**redvidjanja
2. **O**rganizovanja
3. **K**omandovanja
4. **K**oordinacije i
5. **K**ontrole.

Daniel Waren i Dan Voich

Daniel Voren i Dan Vojč

Definišu menadžment kao **aktivnost kojom se vrše
odredjene funkcije sa ciljem** da se na efikasan [1] način
obezbede,
rasporede i
skoriste
ljudski naponi i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj.

[1] Waren D. i Voich Dan: Menadžment, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, 1994.
str.29.

Mery Parker Follet:

- Menadžment predstavlja veštinu obavljanja poslova pomoću ljudi.

Postojeće definicije menadžmenta

Analizom većeg broja radova iz menadžmenta daju se sledeće definicije:

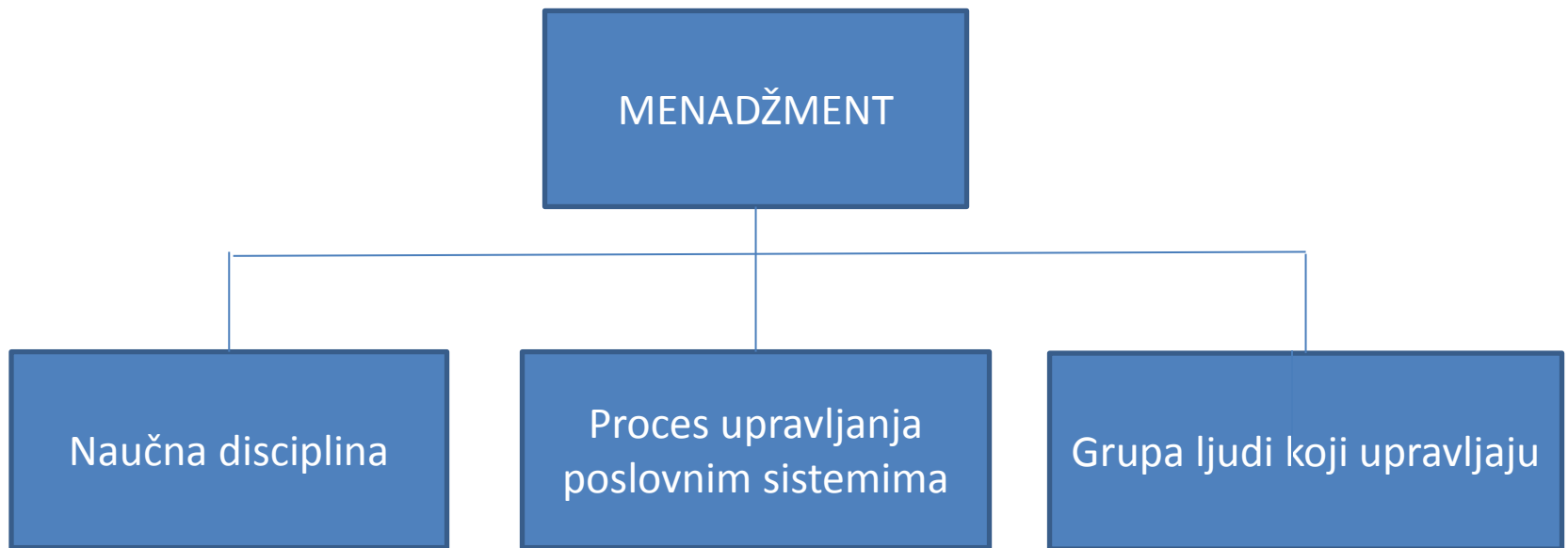
1. menadžment je upravljanje preduzećem
2. menadžment je upravljanje organizacijom
3. menadžment je upravljanje poslovanjem
4. menadžment je upravljanje posl. procesima
5. men. je upravljačka struktura posl. sistema
6. menadžment je rukovodstvo preduzeća
7. menadžment je strateško upravljanje
8. menadžment je strateško odlučivanje
9. menadžment je strateško planiranje
10. menadžment je poslovna politika

Opšta definicija menadžmenta

***naučna disciplina** usmerena na iznalaženje takvih mera i akcija kojima se poboljšava realizacija različitih aktivnosti i poduhvata u cilju efikasnijeg funkcionisanja i razvoja različitih privrednih i društvenih sistema.*



Definicija menadžmenta



Grafički prikaz definicije menadžmenta

Trojaka funkcija menadžmenta

Trojaka funkcija menadžmenta:

1. Proces **upravljanja poslovima**, poduhvatima ili poslovnim sistemima (šta obuhvata, sastav, kako se odvija).
2. posebna **grupa** ljudi
3. **naučna disciplina**

Stanovišta menadžmenta

Menadžment se može posmatrati kao:

- 1. Ekonomski resurs** (poseban resurs)
- 2. Sistem vlasti** (organizacija, hijerarhija, stilovi)
- 3. Sistem elite** (intelektualna i obrazovna).

Ko su menadžeri

Nekad. Menadžeri su bili članovi organizacije koji su drugima **delili zadatke** (govorili im ŠTA i KAKO da rade). Postojala jasna granica između menadžera i zaposlenih

Sad. Menadžeri ponekad **dele i zajednički izvršavaju zadatke** sa ostalim podređenim (npr. marketing menadžer, svoje menadžerske aktivnosti deli sa svojim timom). Granica između menadžera i zaposlenih je zamagljena.

Šta menadžeri rade

1. Funkcije
2. Uloge
3. Veštine (sposobnosti)

Sta menadzeri rade

Funkcije

1. Planiranje
2. Organizovanje
3. Vodjenje
4. Kontrolisanje

Šta menadžeri rade

Uloga menadzera po Mintzberku

1. Medjuljudske
2. Lidesrske
3. Osoba za vezu
4. Informacione
5. Propagator (osoba za širenje informacija)
6. Portparol
7. Preduzetnik (donosilac odluka)
8. Osoba za rešavanje problema
9. Alokator sredstava
10. Pregovarac

Sta menadžeri rade

Menadžerske Veštine

1. Konceptualne
2. Komunikacione
3. Veštine efektivnosti
4. Veštine u sprovođenju komunikacija

RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

1. Menadžment kao veština vuče korene još iz doba prvobitnog čoveka i njegove stalne borbe za opstankom u prirodi.
2. Primeri poduhvata koji su zahtevali poznavanje veštine upravljanja i rukovodjenja (vojni poduhvati, građevinski poput piramida, kineskog zida, sueckog kanala, spuštanja na mesec i dr)

Kontinuitet razvoja menadžmenta[2]

5000	Sumeri	Pisana slova; čuvanje zapisa
5000 p.n.e.	Sumeri	5000 p.n.e. Sumeri Pisana slova; čuvanje zapisa
4000 pne	Egipćani	Prepoznata potreba za planiranjem. Organizovanje i menadžment.
1900	Frederick W.Taylor	Naučni menadžment;
1901	Henry L.Gantt	Sistem poslova i premija; humanistički pristup radu;
1910	Hugo Munsterberg	Primena psihologije u upravljanju i na radnike.
1916	Henry Fayol a.	Funkcije i principi menadžmenta;
1927.	Elton Mayo	Sociološki koncepti grupnog ponašanja.
1930	Mary. Follett	Menadžerska filozofija zasnovana na motivacijama pojedinaca. Pristup grupne obrade pri rešavanju

RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

1. Drevne civilizacije
2. Klasična teorija
3. Bihejvioristički pristup
4. Teorija sistemskog pristupa
5. Ostali pristupi
6. Kontigencijski pristup

Drevne civilizacije

1. Sumeri- 5000g pne, prvi civilizovani narod, pisani spomenici, **princip kontrole**
2. Egipat (piramide), **2300 blok. Po 2.5t**
3. Stara Grčka (**upravljanje** državom)
4. Rimska imperija (**decentralizacija** vlasti)
5. Drevna Kina (kineski zid i mudrosti), **princip planiranja, organizovanja i kontrole**

Klasična teorija Naučni menadžment

Pioniri menadžmenta:

1. Frederik Taylor (postavio naučne principe men.)
2. Henri Fayol

Doprinos Taylora

1. Primenio **naučne metode** u planiranju proizvodnje
2. Svaki posao je imao **jedan najbolji put izvodjenja** (one best way)
3. Eksperiment utovara gvozdene rude (sa 12 na 48t.)
4. **Osnivač studije vremena**
5. **Uveo sistem plaćanja po učinku**

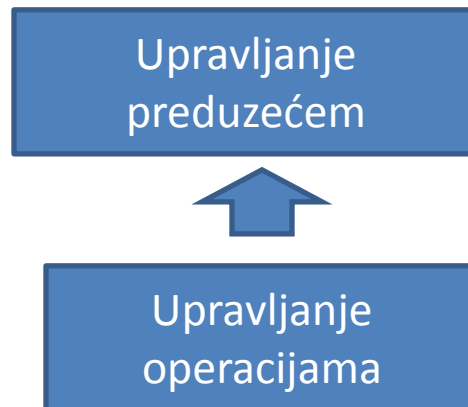
Taylorovi principi

1. **Razvijanje i primena novih naučnih metoda** u proučavanju, planiranju i izvodjenju radnih aktivnosti, umesto iskustvenih
2. Insistiranje na **primeni metoda**
3. **Selekcija i obuka radnika** za rad na poslu
4. **Podela rada i specijalizacija** u cilju povećanja efikasnosti
5. Uveo strogu **podelu rada** izmedju rukovodilaca i izvršioca
6. Uveo **specijalizaciju** rada u pripremi i upravljanju proizvodnjom

Sledbenici Taylora

1. F. i L. Gilberth uveli studiju pokreta
2. Henri Gantt razradio linijski dijagram
3. H. Ford, uveo pokretnu traku

Osnovna odlika Taylora i njegovih sledbenika je što su polazili od proučavanja operacija u procesu proizvodnje ka upravljanju celokupnim preduzećem.



Sledbenici Taylora

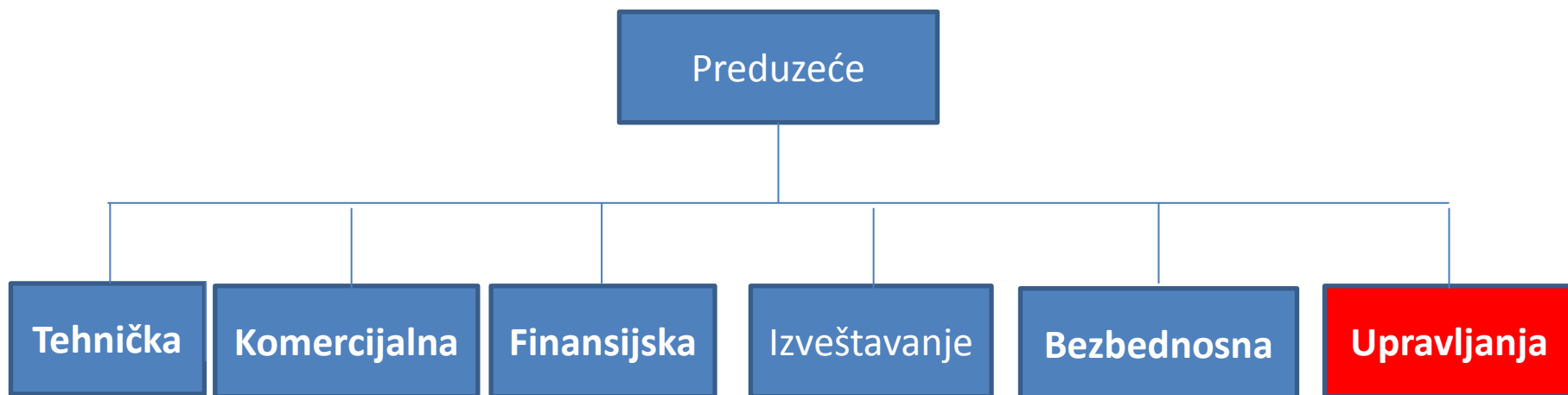
Drugi pravac klasične teorije-administrativno upravljanje polazi od ukupnog poslovanja preduzeća, od rešavanja globalnih upravljačkih problema na nivou preduzeća.

Henri Fayol

Uveo pojam funkcionalne organizacije (6 f-ja):

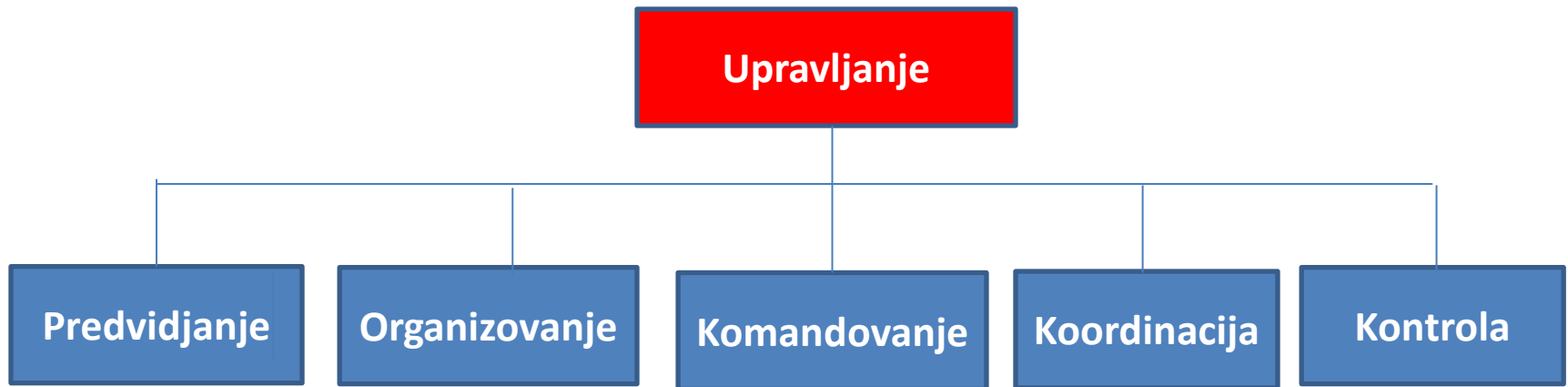
1. Tehnička
2. Komercijalna
3. Finansijska
4. Izveštavanja
5. Bezbednosna
6. Upravljanja

Funkcije u preduzeću po H. Fayol-u



Šematski prikaz funkcija u preduzeću po Fayol-u

Podela f-je upravljanja



Šematski prikaz funkcije upravljanja po Fayol-u

Karakteristike klasične teorije

1. Upravljanje proizvodnjom
2. Upravljanje preduzećem u celini
3. Poboljšanje organizacije preduzeća a naročito proizvodnje
4. Podela rada
5. Specijalizacija
6. Prilagođavanje izvršioca prema radnom mestu

Bihejvioristička teorija

- Predstavnicima ove teorije zagovarali su tezu da **ljudske potrebe, međuljudski odnosi i ponašanja imaju uticaja na efikasnost ljudskog rada.**
- Suprotno klasičnoj teoriji, ova teorija, na prvo mesto postavlja čoveka sa svim svojim zahtevima, motivima i ponašanjima u povećanju efikasnosti rada.
- Elton Mayo, zastupao pravac međuljudskih odnosa (Hawthorne eksperiment), psihološki f-ri

Predstavnici Bihejviorističke teorije

1. Mc Gregor razvio teoriju X i teoriju Y
2. Argyris
3. Likert
4. Lewin
5. Leavitt i dr.

Teorija sistemskog pristupa

Bazira se na teoriji sistema gde se **preduzeće tretira kao složen dinamički sistem**, koji se sastoji od više medjusobno povezanih podсистема i elemenata i okoline u kojoj egzistira.

Primena softverskih alata u simulaciji različitih uslova poslovanja, razmatraju se svi delovi i mogući pravci delovanja preduzeća.

Ostali pristupi

Škola operacionih istraživanja

Škola političkih nauka

Neoklasična teorija (P. Drucker uveo pojam timskog rada i upravljanje pomoću ciljeva, upravljanje znanjem).

Ostali pristupi

Glavni predstavnici

matematičke teorije-škole operacionih
istraživanja su Morgenstern i Danzing

Škole političkih nauka- H. Simon

Neoklasične teorije – Peter Draker

Kontigencijski pristup

Smisao ove teorije je da ne postoji jedna teorija koja može da garantuje efikasnost organizacije, već se mora izabrati skup pristupa koji obuhvataju unutrašnje faktore i spoljašnje veze organizacije.

Kontigencijski pristup

- Lawrence i Lorsch tvorci kontigencijskog pristupa, izvršili su obimno istraživanje diferencijacije i integracije u preduzeću.
- **Diferencijaciju** su posmatrali kao **specijalizaciju i poslovnu orijentaciju** preduzeća, a
- **Integraciju** kao **oblik povezivanja i saradnje delova preduzeća.**

Kontigencijski pristup

Organizaciona struktura zavisi od izbora najbolje kombinacije sledećih faktora:

1. Okoline
2. Tehnologije
3. Ljudskih veština
4. Motivacije

Kontigencijski pristup

Aston grupa bavila se istraživanjem različitih aspekata:

1. Organizacione strukture
2. Tehnologije
3. Okoline.

Kontigencijski pristup

- Značajan doprinos razvoju menadžmenta doprineli su i engleski istraživači Burns i Stalker.
- Oni su proučavali i istraživali načine i mogućnosti prilagođavanjima promenama, firmi iz oblasti elektronske industrije.

Kontigencijski pristup

- Njihova istraživanja su ih navela na zaključak da postoje 2 tipa menadžment sistema:
 1. Mehanicistički (pogodniji za stabilne uslove) i
 2. organski menadžment sistemi.(za nestabilne, pod udarom promena).

Kontigencijski pristup

- Aston grupa je istraživala efekte pojedine od strukturnih varijabli:
 1. Specijalizacija
 2. Standardizacija
 3. Formalizacija
 4. Centralizacija
 5. konfiguracija

Kontigencijski pristup

- Varijable su se tretirale u različitim organizacionim kontekstima uzimajući u obzir:
 1. Veličinu organizacije
 2. Tehnološke osobine
 3. Lokaciju
 4. Tržište

Orijentaciona pitanja:

1. Definisanje menadžmenta po H. Fayol?
2. Definisanje menadžmenta po Mery Parker Follet?
3. Definisanje menadžmenta po Daniel Warren i Dan Voich?
4. Koje su osnovne definicije menadžmenta proistekle iz analize većeg broja radova o menadžmentu?
5. Opšta definicija menadžmenta?
6. Trojaka funkcija menadžmenta?
7. Menadžment se može posmatrati kao?
8. Nabroj faze razvoja menadžmenta

Orijentaciona pitanja:

- 9. Doprinos F. Taylora
- 10. Principi Taylora
- 11. Henri Fayol
- 12. Bihevioristička teorija
- 13. Teorija sistemskog pristupa
- 14. Ostali pristupi menadžmenta
- 15. Kontigencijski pristup