

### 1. POJAM MENADŽMENTA

Menadžment je posebna naučna disciplina sa multidisciplinarnim pristupom proučavanja, koja se u užem smislu bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, dok se u najširem smislu posmatra kao posebna naučna disciplina u okviru koje se istražuju problemi upravljanja u raznim društvenim i poslovnim sistemima. Menadžment je i veština koja razvija nova znanja, nove pristupe, nove metode i tehnike, što ga zajedno definiše kao modernu naučnu disciplinu koja se sve više koristi i biva korišćena. Označava se i kao nauka koja se bavi istraživanjem novih znanja primenom naučnog metoda prikupljanja, klasifikovanja i obrade podataka, pri čemu se postavljaju i proveravaju postavljene hipoteze, utvrđuju rezultati i zaključci i proveravaju mogućnosti praktične primene. Menadžment (management) se najčešće prevodi kao upravljanje, iako je menadžment američki izraz za rukovođenje. Menadžment se, inače, u svim svetskim udžbenicima iz ove oblasti određuje kao proces planiranja, organizovanja, vođenja, odnosno liderstva i kontrole (4 osnovne aktivnosti procesa menadžmenta) napora svih u organizaciji da bi se iskoristili svi organizacioni resursi i ostvarili postavljeni ciljevi organizacije. U procesu menadžmenta svi menadžeri povezuju svoja ponašanja i delatnosti kako bi postigli određene ciljeve i ostvarili željene rezultate

### 2. 4 OSNOVNE AKTIVNOSTI U MENADŽMENTU

Menadžment proces se sastoji od 4 osnovne aktivnosti – planiranja, organizovanja, vođstva (liderstva) i kontrole. One se među sobom prepliću i jedna na drugu utiču.

### 3. PLANIRANJE, ORGANIZOVANJE, VOĐSTVO I KONTROLA KAO AKTIVNOSTI U MENADŽMENTU

Planiranje – izbor ciljeva koji su značajni za organizaciju, određivanje pojedinačnih ciljeva za svaki deo organizacije, pa programa na osnovu kojih će se postavljene ciljevi ostvariti. Centralno mesto u procesu planiranja imaju odnosi i vreme. Planovi se prave i za duže i za kraće periode tako da menadžeri moraju biti veoma precizni, posebno ako se radi o velikim finansijskim ugovorima. Organizovanje – obuhvata određivanje resursa, definisanje poslova, podelu rada, aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva, grupisanje svih aktivnosti i poslova u odgovarajuće organizacione strukture i podelu konkretnih zadataka, ovlašćenja i odgovornosti – određivanje rada, podelu rada i dizajniranje posla, kreiranje radnih i organizacionih jedinica, koordiniranje aktivnosti, uspostavljanje moći i autoriteta, ali i odgovornosti. Organizovanje je proces u kome treba angažovati ljude da na strukturisan način rade zajedno da bi postigli postavljene ciljeve. Vođstvo – liderstvo – obezbeđivanje vođstva u smislu korišćenja uticaja i motivacije za zaposlene kako bi ispunili postavljene zadatke i tako ostvarili ciljeve organizacije. Menadžeri su lideri koji u procesu upravljanja pokušavaju da druge uede da im se pridruže. Kontrola – definisanje standarda, merenje performansi, monitoring i korektivne akcije ako se otkriju bilo kakva odstupanja od postavljenih ciljeva.

### 4. SHVATANJE MENADŽMENTA KOD P.DRAKERA

Po Drakeru se upravljanje odnosi na ljude koji vode bilo koju organizaciju, njih naziva menadžerima ali i šefovima, bosovima. Isto tako, upravljanje se odnosi na vođenje ljudi, tako su u stvari menadžeri lideri. Međutim, Draker razdvaja dva nivoa posmatranja menadžmenta – menadžment svake organizacije (karakterise državu i njenu administraciju, vojsku i njenu strukturu, crkvu, škole, zdravstvene institucije i slično) i menadžment privredne organizacije (podrazumeva upravljanje preduzećima u privrednoj sferi). Po Drakeru je proces upravljanja srž menadžerskog posla i on ga je posmatrao veoma kompleksno.

### 5. SHVATANJE MENADŽMENTA KOD VOTSONA, GALBRAJTA I VRENA

Prema Votsonu, menadžment se može posmatrati kao umetnost, politika, magija, nauka i profesija. Po Galbrajtu, menadžment obuhvata upravljačku delatnost menadžera i željeno stanje, koje se može označiti kao cilj. Vren menadžment određuje kao grupu aktivnosti koje obuhvataju obavljanje određenih funkcija u cilju korišćenja ljudskih napora radi ostvarivanja određenih ciljeva.

### 6. RAZVOJ MISLI O MENADŽMENTU

Na razvoj misli o upravljanju uticali su brojni faktori. Međutim, poseban značaj imaju faktori ukupnog društvenog razvoja, stepen ekonomske razvijenosti društva, kultura, politički odnosi, nivo razvijenosti pojedinih organizacija i institucija, ali i društvenih grupa, svest, navike i običaji, moral i etički sistem vrednosti, i razni drugi faktori koji su posredno ili neposredno uticali na sam proces upravljanja.

### 7. HENRI FORD I RAZVOJ UPRAVLJANJA

## 8. KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA

Naučno upravljanje, prvi naučni pristup menadžmentu se danas posmatra u okviru klasične škole menadžmenta, koja je imala svoj drugi deo u vidu klasične organizacione teorije, a ona se opet granala u dva osnovna pravca – teoriju administrativnog upravljanja i teoriju birokratskog menadžmenta. Klasična teorija upravljanja u svojoj osnovi predstavlja zaokruženi skup istraživačkih pravaca i pogleda koji su u osnovi konzistentni u pristupu proučavanja menadžmenta i čije su karakteristike dovoljno slične da bi mogle da izgrade jednu jedinstvenu celinu koja se naziva klasičnom teorijom menadžmenta. U okviru klasične teorije, posebno u naučnom upravljanju, odvojeno je upravljanje i izvršavanje, čime su utemeljena osnovna načela organizacije. Na taj način se dolazi do novih mogućnosti povećanja efikasnosti proizvodnje. Isto tako, svojim strogim principima zasnovanim na specijalizaciji u radu i na autoritetu i odgovornosti, klasična teorija menadžmenta postiže dobre rezultate.

## 9. NAUČNO UPRAVLJANJE FREDERIKA TEJLORA

Tejlor je zasnivao svoju teoriju na 4 osnovna principa:  
-razvijanje i primena novih naučnih metoda u proučavanju, planiranju i obavljanju radnih aktivnosti, umesto iskustvenih metoda. Smisao ovog principa se sastoji u naporu menadžera da nađe jedan „najbolji način“ da se određeni posao obavi.  
-insistiranje na primeni naučnih metoda u realizaciji određenog posla, umesto radnikovih iskustvenih načina rada. Smisao ovog principa je u pravilnoj oceni menadžera u izboru radnika koji će raditi na osnovu naučnih metoda. Time se razvija funkcija ili faza planiranja rada.  
- selekcija i obučavanje radnika za rad na određenim poslovima. Smisao ovog principa je u obrazovanju i obučavanju radnika razvijanjem njihovih sposobnosti da mogu da primene nove metode rada.  
- podela rada i specijalizacija u cilju povećanja efikasnosti. Smisao se može naći u kooperaciji menadžera i zaposlenih.

## 10. ADMINISTRATIVNO UPRAVLJANJE I PRINCIPI

MENADŽMENTA ANRI FEJOA  
Fejo se za razliku od Tejlora više bavio upravljanjem i organizacijom. Sve aktivnosti je podelio u 6 grupa ili funkcija:

- tehničke, koje obuhvataju sve procese proizvodnje
  - komercijalne, koje se tiču kupovine, prodaje i razmene
  - finansijske, koje se odnose na pribavljanje finansijskih sredstava i kapitala, uz njihovo korišćenje
  - aktivnosti ili funkcije obezbeđenja, koje uključuju zaštitu imovine i lica
  - računovodstvene, koje su vezane za izveštavanje, evidencijuj, statistiku itd
  - administrativne, koje obuhvataju upravljanje.
- Dakle, Fejo je smatrao da je upravljanje najvažnija funkcija i da se ona sastoji od predviđanja i planiranja, organizovanja, naređivanja, odnosno komandovanja, koordinacije i kontrole, i da se upravljanje kao takvo odvija pod strogo definisanim i unapred utvrđenim principima. Menadžment je odredio kao veštinu, smatrajući da se može naučiti kada se jednom shvate njegovi osnovni principi.

## 11. BIROKRATSKO UPRAVLJANJE MAKSA VEBERA

Zasniva se na racionalnom pristupu organizaciji jer ona predstavlja najbolji tip, jedinstven i primenljiv u svakom preduzeću i drugim privrednim organizacijama. U okviru nje se vrši precizna podela posla, a rukovodioci se biraju na osnovu znanja i stručnosti. Ovaj tip organizacije karakterišu: jasna podela autoriteta, hijerarhijski definisani položaji i funkcije, tehničke kvalifikacije potvrđene formalnim ispitima, ranije stečenim obrazovanjem ili obukom, postavljanje, a ne izbor rukovodstva, jasno i precizno programirana karijera i fiksna zarada, pravila, disciplina i kontrola koja je definisana obavezama rukovodioca da postupa prema čvrstim i krutim procedurama. U ovakvoj organizaciji teško dolazi do promena, ali lako dolazi do nezadovoljstva radnika. Veber je razlikovao tri tipa autoriteta: racionalno-pravni vođa, tradicionalni vođa i harizmatički vođa.

## 12. TEORIJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Pojava škole međuljudskih odnosa predstavlja prekretnicu u razvoju

misli o upravljanju. Njen nastanak vezuje se za kritiku klasične teorije i polazi od osnovne pretpostavke da su ljudi društvena bića, da rad u organizaciji obuhvata ne samo tehničke faktore već i usmeravanje ljudi i odnosa između njih. Najistaknutiji u razvoju škole međuljudskih odnosa je Mejo.

## 14. BIHEJVIORISTIČKE TEORIJE MENADŽMENTA

Osnov Biheviorističke teorije menadžmenta je istraživanje čoveka i njegovog ponašanja u procesu rada. Ovakav pristup potiskuje organizaciju u drugi plan, a u prvi plan ističe brigu za čoveka i njegovo raspoloženje kao odlučujući faktor u povećanju efikasnosti proizvodnje. Polazeći od ovoga, ova teorija se zalaže za određene promene u rukovođenju, tehnologiji proizvodnje i organizacionoj strukturi preduzeća, nastojeći pri tome da ublaži autoritarno rukovođenje klasične teorije i istakne čoveka kao ličnost i to bez obzira na njegovo mesto u organizacionoj strukturi preduzeća. Ponekad se čini da je pristup biheviorista previše uzak jer su previše isticali ljudski faktor.

## 15. KVANTITATIVNA TEORIJA

Bitne karakteristike su primena naučne analize na moguće menadžerske probleme, poboljšanje sposobnosti menadžera da donose odluke, usmerenost ka kriterijumima ekonomske efikasnosti oslanjanje na matematičke modele, veoma izraženo korišćenje kompjutera i informacione tehnologije. Danas se za ovaj pristup menadžmentu koristi pojam nauka o upravljanju. Te metode i tehnike odnose se na informatiku, matematiku, statistiku, ekonometriju, programiranje, teorije igara, teorije uzoraka, teorije verovatnoće, operaciona istraživanja, mrežne modele, stabla odlučivanja itd.

## 19. POJAM ZANIMANJA I PROFESIJE

Zanimanje, po većini autora, predstavlja najadekvatniji kriterijum po kome se može oceniti društveni

status pojedinca. Menadžeri imaju prednost nad ostalim profesijama jer imaju zavidan nivo obrazovanja, visoke prihode, ugled i statusni položaj u društvu, kao značajna profesionalna grupa koja se bavi upravljanjem. U sociologiji se pod profesijom podrazumevaju ljudi koji se bave istim zanimanjem. Znači, osnov okupljanja ljudi u profesije jeste zanimanje. Pod zanimanjem se podrazumeva skup istih ili sličnih poslova, odnosno delatnosti. Osnovne karakteristike zanimanja su sledeće:

- da je specijalizovana delatnost, koja čini posebnu celinu u okviru postojeće društvene podele rada i koja je tako razgraničena od drugih društvenih delatnosti.
- Da se obavlja relativno trajno i na ustaljen način
- Da je osnovni, ili najjači izvor prihoda kojim se obezbeđuje egzistencija i društveni položaj, i pojedinca i grupe
- Da iziskuje posebno znanje, obrazovanje i veštinu.

## 20. METODE UPRAVLJANJA KARIJEROM

Metod mentorstva, metod pobočne karijere, metod centralizacije, metod rane promocije menadžera, metod decentralizacije organizacione strukture, metod novčane pomoći, metod koncentrisane radne nedelje, metod timskog rada.