

Menadžment se definiše kao *proces upravljanja* određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima, radi efikasnijeg postizanja zajedničkih ciljeva.

Menadžment se definiše i kao posebna *grupa ljudi* čiji je posao da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi efikasnijeg postizanja predviđenih, zajedničkih ciljeva.

Menadžment se definiše i kao posebna *naucna oblast* koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i sistemima.

Organizacija podrazumeva uređivanje, uskladjivanje i vodenje sveukupnih odnosa u nekom procesu rada, radi najuspešnijeg ostvarivanja nekih ciljeva.

Pod **organizacijom** se podrazumeva i sistem, sastavljen od različitih resursa, koji obavljanjem nekih aktivnosti stvara neku vrednost za pojedince i/ili grupe.

Teorija - skup tvrdnji o odnosima među konceptima na osnovu kojih možemo predvideti i objasniti različite postupke ili događaje.

Tehnika je nauka, znanje ili veština o pravilima kojih se treba pridržavati u radu sa sredstvima koja se primenjuju.

Metod je svaki postupak – teorijski, misaoni ili praktični čija primena omogućava ostvarivanje određenog cilja.

Podrazumeva se *jasna definisanost cilja, kriterijuma, ograničenja i primena određenog algoritma za rad.*

Uslovi za razvoj masovne proizvodnje:

- Masovna tražnja
- Razvoj tehnologije i korišćenje energije
- Zamenljivost delova

Prvi auto – 1885. (Carl Benz)

Karakteristike tadašnjeg načina proizvodnje

- _ Visoko stručna radna snaga
- _ Proizvodnja je visoko decentralizovana
- _ Upotrebljavaju se mašine opšte namene
- _ Mali obim proizvodnje

Značajne promene u proizvodnji koje je Ford primenio:

1. *Kompletna zamenljivost delova* - merni sistemi visoke preciznosti

2. *Podela rada na jednostavne zadatke i specijalizacija rada*

- podela rada radnika i inženjera
- 1914. - nadnica od 5\$ za 8h (2,34\$ 9h)
- cena vozila
1908. – 850\$
1920. – 300\$

3. *Specijalizovane mašine*

- skraćeno vreme podešavanja
- nefleksibilnost
 - mašine poredane po redosledu aktivnosti

4. *Pokretna linija za montažu*

- 1908. period rada jednog inženjera 8,56 h
- 1913. 2,3 min.
 - 1913. prva pokretna linija za montažu

5. *Integracija proizvodnje od sirovine do automobila*

- vertikalna i horizontalna integracija

Princip je osnovni element znanja po tome što objašnjava odnose i što nam pomaže da predvidimo šta će se desiti ako taj princip primenimo

Principi u menadžmentu:

1. Deskriptivni
2. Normativni
3. Kauzalni
4. Situacioni

Autoritet - pravo na komandovanje i zapovedanje

1. *Linijski autoritet* - autoritet između nadređenog i podređenog
2. *Autoritet pomoćnog osoblja*
3. *Funkcionalni autoritet* - autoritet nad određenim aspektom rada

Elementi neoklasične teorije

– **Neoklasična teorija dopunjuje klasične teorije ali modifikuje i proširuje važne koncepte**

- Ona izaziva koncept » ekonomskog čoveka » tako da je radnik motivisan samo ekonomskim interesima
- Smatra da je svaka osoba različita i da su radne grupe i ostali socijalni faktori važni
- Pokazuje da povećavanje i smanjivanje proizvodnje više zavisi od odnosa između ljudi na poslu nego od fizičkih i ekonomskih uslova rada
- Ona obezbeđuje osnovu za konstruisanje multidimenzionalne teorije motivacije (naspram jednodimenzionalnog (ekonomskog) modela)

Kritika klasične škole

- *Homo economicus*
- *Osnovni predmet i cilj klasičnih pristupa:*
 - Efikasnost
 - Profit
- *Sukobljavanje principa i nedostataka empirijske validnosti*
 - Principi oskudevaju u empirijskoj validnosti i univerzalnoj aplikaciji
- *Neadekvatne pretpostavke o radnicima*
 - Teorije naginju posmatranju radnika malo značajnijim od mašina: instrumenti koji izvršavaju dodeljene zadatke
 - Ignorišu faktor udruživanja sa individualnim ponašanjem i njegovim motivacionim osnovama
- *Neadekvatne pretpostavke o zadacima organizacije*
 - Teorije pretpostavljaju da su ciljevi poznati, da se zadaci ponavljaju i da je organizacija zatvoren sistem
- *Nepredviđene posledice*
 - Upravljanje / Pravila za obezbeđenje saglasnosti zaposlenih često rezultuje nepredviđenim posledicama

Chester Barnard i kooperativni sistemi

Organizacije su kooperativni sistemi komponovani od zadataka i ljudi koji treba da budu održani na ravnotežnom stanju:

1. Spremnost na saradnju je osnovni zahtev organizacije
 2. Pojedinaac u potpunosti mora podrediti svoje lične preferencije organizaciji.
 3. Da bi se održao, red mora biti unutar zone indiferencije pojedinca (naređenja se prihvataju bez pitanja).
 4. Podsticaji i doprinosi determinišu zonu ravnodušnosti
- Svaka organizacija ima formalnu i neformalnu strukturu koja pomaže u komunikaciji i koheziji
 - Osnovne uloge menadžera su sposobnost komunikacije i motivacije

Nivoi istraživanja

- *Istraživanje pojedinaca:*
 - Osobine ličnosti
 - Motivacija
 - Stavovi
- *Istraživanje grupa*
 - Formalne-neformalne
 - Grupe-timovi
 - Komunikacija-konflikti

- *Istraživanje organizacija*
- Struktura
- Liderstvo
- Organizacione promene

Konflikti

_ "**oblik interakcije pojedinaca koji se razlikuju u interesima, percepcijama i preferencama**". (Osland, Kolb, Rubin)

_ Funkcionalni i disfunkcionalni

Uslovi funkcionisanja rukovodilaca:

- Nema spontanosti izbora rukovodilaca, princip profesionalizma
- Hijerarhija reguliše odnose uticaja i autoriteta, princip subordinacije
- Ciljeve grupe koju vode ne postavlja grupa,
- Za ispunjenje zadataka rukovođenja nisu odgovorni članovima grupe koju vode
- Dodeljeni su im formalni instrumenti uticaja (nagrade, kazne,..)

• **Teorije motivacije:**

- *Teorije potreba*
- *Teorije motivacionog ciklusa*

Sistem - Skup objekata ili elemenata povezanih relacijama na taj način da formiraju celinu. Objekti čine celinu radi zajedničke svrhe ili cilja.

Struktura sistema – Opšti kvalitativno određen relativno stabilan poredak unutrašnjih odnosa između elemenata sistema.

Spoljašnja sredina (okruženje) – Sve ono što nije uključeno u system, ostatak realnog sveta.

Ulazi, izlazi – Veze posmatranog sistema sa spoljašnjom sredinom

- Nosioци materije, energije I informacija koji se razmenjuju između posmatranog sistema I spoljašnje sredine.

Povratna veza - Relacije između elemenata sistema mogu biti takve da jedan element posredno, preko drugih elemenata utiče sam na sebe. Za sisteme kod kojih je to slučaj kažemo da poseduje *povratno dejstvo*. Kod onih kod kojih toga nema su sistemi *bez povratnog dejstva*.

Kašnjenje – Vreme potrebno da se promena izazvana na jednom elementu kola prenese na drugi.