

**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA
NOVI SAD**

**MENADŽMENT
DR IVANA JOŠANOV-VRGOVIĆ**

Novi Sad, 2020. godina

dr Ivana Jošanov-Vrgović

MENADŽMENT

Izdavač:

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Za izdavača:

dr Jelena Damnjanović

Recenzenti:

dr Jelena Vemić Đurković
dr Slavica Mitrović Veljković

Elektronsko izdanje – osnovni udžbenik

CIP - Каталогизacija u publikaciji

Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005(075.8)

ЈОШАНОВ-ВРГОВИЋ, Ивана Б., 1979-

Menadžment [Elektronski izvor] / Ivana Jošanov-Vrgović. - Novi Sad : Visoka poslovna škola strukovnih studija, 2020

Način pristupa (URL): <http://vps.ns.ac.rs>. - Opis zasnovan na stanju na dan 29.10.2020. - Nasl. s naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-7203-168-3

a) Менаџмент

COBISS.SR-ID 24497929

SADRŽAJ

Predgovor	10
Zahvalnost	12
1. Menadžment i menadžeri	13
1.1. Uvod u menadžment, pojmovno određenje i definisanje menadžmenta	13
1.2. Funkcije menadžmenta	17
1.2.1. Planiranje	18
1.2.2. Organizovanje	19
1.2.3. Vođenje	19
1.2.4. Kontrola	19
1.3. Osnovni principi menadžmenta	20
1.4. Univerzalnost menadžmenta	24
1.5. Menadžment i menadžeri	25
1.5.1. Klasifikacija menadžera	28
1.5.2. Funkcije menadžera	32
1.5.3. Uloge menadžera	33
1.5.4. Veštine menadžera	34
1.5.4. Karakteristike dobrog menadžera	37
1.5.5. Uticaj okruženja na razvoj menadžera	41
1.6. Organizacija i menadžment	43
2. Istorija menadžmenta	48
2.1. Razvoj menadžmenta kroz istoriju	48
2.1.1. Menadžment starih civilizacija	49
2.1.2. Menadžment industrijske revolucije	54
2.2. Škole i pristupi izučavanju menadžmenta	56
2.2.1. Klasična škola menadžmenta	56
2.2.1.1. Naučni menadžment	56
2.2.1.2. Administrativni menadžment	62
2.2.1.3. Birokratski menadžment	64

2.2.2. Bihevioristička škola menadžmenta	66
2.2.2.1. Predstavnici biheviorističke škole menadžmenta	66
2.2.2.2. Predstavnici škole međuljudskih odnosa	69
2.2.2.3. Pokret nauke o biheviorizmu	72
2.2.3. Kvantitativna škola menadžmenta	73
2.2.4. Sistemska škola menadžmenta	74
2.2.5. Situaciona škola menadžmenta	75
3. Okruženje i promene	79
3.1. Spoljno (eksterno) okruženje	79
3.1.1. Opšte spoljno okruženje organizacije	80
3.1.2. Specifično spoljno okruženje organizacije	81
3.1.3. Karakteristike spoljnog (eksternog) okruženja	82
3.1.4. Razumevanje spoljnog (eksternog) okruženja	84
3.2. Unutrašnje (interno) okruženje	85
3.2.1. Organizaciona kultura	85
3.3. SWOT analiza	87
3.4. Promene	89
3.4.1. Upravljanje promenama	91
3.4.1.1. Levinov model promena	91
3.4.1.2. Vođenje promena prema Džon Koteru	92
3.4.1.3. McKinsey 7S model promena	93
3.4.2. Tehnike i alati za sprovođenje promena	94
4. Planiranje	99
4.1. Planiranje – pojmovno određenje, značaj i svrha	99
4.2. Ciljevi	101
4.2.1. Karakteristike dobro osmišljenih ciljeva	103
4.2.2. Vrste ciljeva	103
4.2.3. Pristupi utvrđivanju ciljeva	104
4.3. Strategija	105
4.3.1. Vizija i misija	106

4.3.2. Vrste strategija	108
4.3.2.1. Korporativne strategije	108
4.3.2.2. Poslovne strategije	109
4.3.2.3. Funkcionalne strategije	110
4.4. Planovi	110
4.4.1 Vrste planova	111
4.4.1.1. Jednokratni planovi	112
4.4.1.2. Trajni planovi	113
5. Odlučivanje	116
5.1. Odlučivanje – pojmovno određenje, značaj i uloga	116
5.2. Proces donošenja odluka	117
5.2.1. Identifikovanje problema	118
5.2.2. Utvrđivanje uzroka problema	119
5.2.3. Izrada rešenja	120
5.2.4. Evaluacija rešenja	121
5.2.5. Izbor rešenja	122
5.2.6. Implementacija odluke	123
5.2.7. Evaluacija efektivnosti odluke	124
5.3. Vrste i nivoi donošenja odluka	124
5.4. Modeli donošenja odluka	126
5.5. Vrste odlučivanja	127
5.5.1. Reaktivno i proaktivno odlučivanje	127
5.5.2. Sistematično i intuitivno odlučivanje	127
5.5.3. Individualno i grupno odlučivanje	128
5.6. Stilovi odlučivanja	129
5.6.1. Direktivan stil odlučivanja	130
5.6.2. Analitički stil odlučivanja	130
5.6.3. Konceptualni stil odlučivanja	130
5.6.4. Bihejvioristički stil odlučivanja	131
5.7. Greške pri odlučivanju	131
6. Organizovanje	135

6.1. Organizovanje – pojmovno određenje i značaj	135
6.2. Organizaciona struktura i dizajn	136
6.2.1. Utvrđivanje i podela posla	137
6.2.1.1. Utvrđivanje poslova	137
6.2.1.2. Podela posla	137
6.2.2. Departmentalizacija	138
6.2.2.1. Pristupi departmentalizaciji	138
6.2.2.2. Modeli organizacionih struktura	140
6.2.2.2.1. Funkcionalna organizaciona struktura	140
6.2.2.2.2. Proizvodna organizaciona struktura	141
6.2.2.2.3. Teritorijalna organizaciona struktura	143
6.2.2.2.4. Tržišna organizaciona struktura	143
6.2.2.2.5. Projektna organizaciona struktura	144
6.2.2.2.6. Matrična organizaciona struktura	145
6.2.2.2.7. Timska organizaciona struktura	147
6.2.2.2.8. Mrežna organizaciona struktura	148
6.2.3. Lanac komandovanja – delegiranje autoriteta	149
6.2.3.1. Autoritet i moć	150
6.2.3.2. Proces delegiranja autoriteta i moći	153
6.2.4. Raspon kontrole	154
6.2.5. Centralizacija i decentralizacija	155
6.2.6. Formalizacija i koordinacija	157
6.3. Upravljanje ljudskim potencijalima	158
6.3.1. Proces upravljanja ljudskim potencijalima	160
7. Vođenje	164
7.1. Vođenje (liderstvo) – pojmovno određenje i značaj	164

7.1.1. Menadžment i liderstvo	167	
7.1.2. Karakteristike savremenih lidera	168	
7.1.3. Pristupi – teorije o ponašanju lidera	171	
7.1.3.1. Rane teorije o liderstvu	171	
7.1.3.1.1. Teorije karakternih osobina lidera	171	
7.1.3.1.2. Teorije o ponašanju lidera (biheviorizam)	172	
7.1.3.1.2.1. Ajova (Iowa) studije	172	
7.1.3.1.2.2. Istraživanja na Državnom	univerzitetu u Ohaju (Ohajo studije)	173
7.1.3.1.2.3. Istraživanja na Uiverzitetu u	Mičigenu (Mičigen studije)	174
7.1.3.1.2.4. Blejk i Muttonova (Blake-Mouton)	menadžerska (liderska) mreža	174
7.1.3.2. Kontingentne (situacione) teorije liderstva	175	
7.1.3.2.1. Fidlerova (Fiedler) kontingentna teorija ...	176	
7.1.3.2.2. Teorija put-cilj	177	
7.1.3.2.3. Vrum-Jetonova (Vroom-Yetton)	teorija (normativna teorija odlučivanja)	180
7.1.3.2.4. Hersi-Blanšarova (Hersey-Blanchard)	situaciona teorija liderstva	182
7.1.3.3. Savremene teorije liderstva	184	
7.1.3.3.1. Transakciono i transformaciono liderstvo	184	
7.1.3.3.2. Harizmatično liderstvo	186	
7.1.3.3.3. Timsko liderstvo	188	
7.2. Motivacija	188	
7.2.1. Osnovni model motivacije	189	
7.2.2. Faktori individualne motivacije	191	
7.2.3. Teorije motivacije	192	
7.2.3.1. Teorije sadržaja motivacije	192	
7.2.3.1.1. Alderferov ERG model motivacije	192	
7.2.3.1.2. Hercbergova (Hertzberg) teorija dva	faktora (Two Factor Theory)	193

7.2.3.1.3. Meklilendova (McClelland) teorija postignuća (Achievement Motivation Theory)	194
7.2.3.2. Teorije procesa motivacije	196
7.2.3.2.1. Teorija postavljanja ciljeva (Goal Setting Theory)	196
7.2.3.2.2. Teorija jednakosti ili pravičnosti	197
7.2.3.2.3. Teorija očekivanja (Expectancy Theory)	198
7.3. Komunikacija	200
7.3.1. Komunikacija – pojmovno određenje, karakteristike i značaj	201
7.3.2. Elementi komunikacionog procesa	202
7.3.2.1. Pošiljalac poruke	203
7.3.2.2. Primalac poruke	204
7.3.2.3. Poruka	205
7.3.2.4. Kanali	206
7.3.2.5. Sredstva komuniciranja	207
7.3.2.6. Povratna informacija ili feedback	208
7.3.2.7. Fizički i psiho-socijalni kontekst	208
7.3.3. Vrste komunikacije	209
7.3.3.1. Verbalna komunikacija	210
7.3.3.2. Neverbalna komunikacija	211
7.3.4. Upravljanje komunikacijom	212
7.3.4.1. Aktivno slušanje	213
7.3.4.2. Izbor pravog medija za komunikaciju	215
7.3.4.3. Pružanje efektivnih povratnih informacija ..	215
7.3.4.4. Pобољшanje prijema povratne informacije ...	216
7.4. Grupe i timovi	216
7.4.1. Grupe – pojmovno određenje, uloga i značaj	216
7.4.1.1. Faze razvoja grupa	217
7.4.1.2. Karakteristike grupa	219

7.4.1.2.1. Zajednički ciljevi	219
7.4.1.2.2. Veličina grupe	220
7.4.1.2.3. Vođa i sledbenici	220
7.4.1.2.4. Uloge	221
7.4.1.2.5. Norme	221
7.4.1.2.6. Status	221
7.4.1.2.7. Kohezija	222
7.4.1.3. Vrste grupa	223
7.4.1.3. Vrste grupa	223
7.4.1.3.1. Formalne grupe	224
7.4.1.3.2. Neformalne grupe	225
7.4.1.4. Donošenje odluka u grupama	226
7.4.2. Timovi – pojmovno određenje, uloga i značaj	227
7.4.2.1. Karakteristike timova	228
7.4.2.2. Vrste timova	229
7.4.2.3. Formiranje i razvoj timova	230
7.4.2.4. Uloge članova tima	229
7.4.2.5. Karakteristike efikasnih timova	230
7.5. Konflikti	231
7.5.1. Osnovne karakteristike konflikata	231
7.5.2. Vrste konflikata	232
7.5.3. Upravljanje konfliktima i tehnike rešavanja konflikata	233
8. Kontrola	241
8.1. Kontrola – pojmovno određenje i značaj kontrole	241
8.2. Proces kontrole	242
8.2.1. Utvrđivanje standarda	243
8.2.2. Merenje ostvarenog učinka	245
8.2.3. Poređenje ostvarenog učinka u odnosu na standard ...	246
8.2.4. Preduzimanje korektivne akcije	247
8.3. Vrste kontrole	248

8.3.1. Benčmarketing	249
8.3.2. Uravnotežena karta ciljeva	250
8.3.3. Informativna kontrola	250
8.4. Stilovi kontrole	250
8.5. Menadžerski nivoi i kontrola	251
8.6. Principi i pravila kontrolisanja	252
9. Društvena odgovornost i poslovna etika	255
9.1. Društvena odgovornost – stavovi o društvenoj odgovornosti ...	255
9.1.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti, društvene obaveze i društvene svesti	256
9.1.2. Za šta su organizacije društveno odgovorne?	257
9.1.3. Odgovori na zahteve za društvenu odgovornost	257
9.2. Poslovna etika i etično ponašanje	258
9.2.1. Uticaji na etično odlučivanje	260
9.2.1.1. Etički intenzitet odluke	260
9.2.1.2. Moralni razvoj menadžera	261
9.2.1.3. Principi etičnog odlučivanja	262
9.2.2. Smernice za etičko razmišljanje i delovanje	263
10. Reference	266

PREDGOVOR

Ova knjiga nastala je kao rezultat teorijskog znanja i praktičnog rada autora u nekoliko različitih visokoobrazovnih i proizvodno-uslužnih organizacija. Rad sa menadžerima i sa zaposlenima, koji nisu menadžeri, doneo je mnogo benefita u pisanju udžbenika o menadžmentu. Takođe, iskustvo od 14 godina u visokom obrazovanju, u oblasti menadžmenta, pomoglo je da se osnove menadžmenta na što bolji način približe studentima.

Menadžment kao praksa postoji od kada postoji i ljudska vrsta, njihovo udruživanje i njihov rad. Možemo reći da čim su se ljudi okupili u grupu bilo je i menadžmenta. Menadžment kao nauka je mlada nauka. Četiri funkcije menadžmenta danas olakšavaju sve organizacione procese. Planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola su osnove menadžmenta, od njih sve u organizaciji počinje i sa njima se sve i završava. Značajna karakteristika funkcija menadžmenta je njihova univerzalnost, što u praksi znači da se mogu primeniti u svim vrstama organizacija.

Tokom istorijskog razvoja menadžmenta nastajale su različite škole i pravci koje su pokušale da objasne menadžment, njegovu suštinu, smisao i značaj. Neke teorije i dan danas žive kako u teoriji tako i u praksi. Promene koje su svakodnevne, brze i turbulentne čine da se menadžment menja, prilagođava, razvija, usavršava. Svedoci smo uticaja okruženja, kako internog tako i eksternog, na menadžere i na ostale zaposlene. Imamo nova znanja, nove organizacije, nove veštine koje doprinose boljem standardu života i rada.

Sušтина menadžmenta vezuje se za organizacije jer je osnovni zadatak menadžera ostvarivanje postavljenih organizacionih ciljeva. Organizacije i menadžment su vezani za ljude, zaposlene i bez njih ne mogu da postoje. Menadžeri rade sa ljudima i uz pomoć ljudi i u radu sa ljudima realizuju postavljene ciljeve. Dok rade sa ljudima menadžeri paralelno donose odluke i komuniciraju sa zaposlenima. Donošenje odluka i komuniciranje sa drugima su izuzetno značajni procesi svakog menadžera, i one takođe usmeravaju organizacione aktivnosti ka ostvarenju organizacionih ciljeva.

U ovom udžbeniku, autor je pokušao da napravi sintezu svim neophodnih znanja iz oblasti menadžmenta, da ih kroz primere približi studentima i olakša i učini zanimljivim sticanje znanja iz ove izuzetno značajne oblasti. Udžbenik je namenjen studentima prve godine studija na Visoko poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu. Takođe, udžbenik može poslužiti ostalim zainteresovanim subjektima kako u akademske tako i u praktične svrhe.

Udžbenik Menadžment sastoji se od 9 poglavlja, i u nastavku je dat kratak opis svih poglavlja.

U prvom poglavlju definisan je pojam menadžmenta i menadžera, prikazane su funkcije menadžmenta, osnovni principi menadžmenta i univerzalnost

menadžment procesa. Date su karakteristike, veštine, uloge, funkcije i klasifikacije menadžera kao i razvoj menadžera.

U drugom poglavlju razmatran je razvoj teorije menadžmenta, škola i pravaca menadžmenta, u kojem je dat hronološki pregled razvoja menadžmenta, počev od drevnih civilizacija, preko naučnog, biheviorističkog, sistemskog pa sve do situacionog pristupa. Cilj poglavlja je sagledavanje doprinosa razvoju menadžmenta u svakoj od navedenih faza razvoja.

U trećem poglavlju prikazane su promene i okruženje, i njihov uticaj na menadžment. Definisano je unutrašnje i spoljašnje okruženje, SWOT analiza i njen doprinos menadžmentu. Predstavljani su modeli upravljanja promenama i alati i tehnike za sprovođenje promena.

U četvrtom poglavlju opisan je doprinos prve funkcije menadžmenta, odnosno planiranja. Ukazano je na značaj procesa definisanja ciljeva, strategije i planova, kao i na njihove vrste i karakteristike.

Peto poglavlje bavi se odlučivanjem, odnosno procesom koji se obavlja u svakoj menadžerskoj aktivnosti. Opisan je njegov značaj, proces donošenja odluka, vrste i nivoi odluka, modeli donošenja odluka, vrste i stilovi odlučivanja i greške koje se mogu dešavati u procesu donošenja odluka.

U šestom poglavlju predstavljeno je organizovanje, kao druga funkcija menadžmenta, proces definisanja organizacione strukture i dizajna kao i upravljanje ljudskim potencijalima.

Sedmo poglavlje je najobimnije iz sledećeg razloga. Suština sedmog poglavlja je u trećoj funkciji menadžmenta, vođenju, koje nije moglo biti predstavljeno bez opisivanja motivacije, komunikacije, grupa, timova i konflikata. Ove teme su direktno povezane sa procesom vođenja i zato su u ovom udžbeniku i prikazane zajedno u okviru sedmog poglavlja.

U osmom poglavlju prikazana je poslednja funkcija menadžmenta, kontrola. Definisane su njenje vrste, proces, stilovi kontrole, pravila i principi kontrolisanja, kao i menadžerski nivoi i kontrola.

Poslednje poglavlje posvećeno je pitanjima društvene odgovornosti i poslovne etike. Definisana je društvena odgovornost, za šta je organizacija društveno odgovorna i kako organizacija može da odgovori na zahteve za društvenom odgovornošću. Prikazani su mogući uticaji na etično odlučivanje i date su smernice za etičko razmišljanje i delovanje.

Sve dobronamerne i korisne kritike, sugestije i predloge prihvaćiću sa posebnom zahvalnošću.

Autor

ZAHVALNOST

Pisanje udžbenika je proces koji nastupa kada autor poseduje dovoljnu količinu znanja, veština i prakse koja će mu pomoći da artikuliše svoje misli i ideje. Kada je u pitanju menadžment svesni smo da se znanja menjaju, osavremenjuju, razvijaju i da se moraju proveravati u praksi.

Izraze zahvalnosti upućujem svima koji su me učili, koji su rasli sa mnom i razvijali znanja koja mi omogućavaju da budem tu gde sam sada, da bih ja pomogla novim generacijama da budu bolji i veštiji u svojim potencijalima. Veliku zahvalnost upućujem i mojim recenzentima, koji su me usmeravali svojim savetima i sugestijama.

Posebnu zahvalnost dugujem mojoj porodici, mojoj ćerki i mom suprugu, na nesebičnoj podršci i pomoći, kao i svima onima koji mi nisu odmagali.

Autor

1. MENADŽMENT I MENADŽERI

REZIME

“Menadžment pripada svakom ljudskom nastojanju da okupi u jednoj organizaciji ljude različitog nivoa znanja i veština.” Peter Drucker

Jedna od veoma čestih reči u savremenom biznisu je reč menadžment. To je reč koja se ustalila i na našem govornom području i u praksi se koristi za razne procese, od samog uvođenja novozaposlenih u posao, preko donošenja raznih individualnih i organizacionih odluka, planiranja i organizovanje rada zaposlenih, motivisanja zaposlenih, itd., pa do prestanka rada celokupnog poslovanja.

Ljudi vole menadžment, ali i menadžment voli ljude, odnosno jedno bez drugog ne idu. Ne postoji menadžment bez ljudi, kao što ne postoje ni ljudi u organizacijama bez menadžmenta. To su dve blisko povezane stvari, koje zahtevaju i postojanje organizacija (kompanija). Organizaciju čine ljudi a njihovi odnosi, procesi, zadaci i uloge uslovljeni su planiranjem celokupnog poslovanja, organizacijom poslova i ljudi, vođenjem ljudi i celokupnog poslovanja, kao i kontrolom poslovanja i ljudi. To bi značilo da organizacija i ljudi zavise od menadžmenta, ali i da organizacija i menadžment zavise od ljudi. U praksi, poslovanje ne funkcioniše na isti način ako ima stručne i nestručne zaposlene. Obe situacije zahtevaju različite pristupe poslovanju, različite zahteve koje se postavljaju pred zaposlene, odnosno drugačiji pristup menadžmentu.

Cilj prvog poglavlja je da upozna studente sa pojmom menadžmenta, najbitnijim karakteristikama i funkcijama menadžment procesa, da nauči studente koje su razlike između menadžera i zaposlenih koji nisu menadžeri. Studenti će na kraju ovog poglavlja znati koje veštine i karakteristike je potrebno da imaju, kao i uloge koje je potrebno da savladaju ukoliko žele da napreduju u karijeri do pozicije menadžera.

Na neki način, svi smo mi na neki način menadžeri jer u svakodnevnom životu upravljamo sobom i sopstvenim ponašanjem, a često upravljamo i drugima i njihovim ponašanjima.

1.1. UVOD U MENADŽMENT, POJMOVNO ODREĐENJE I DEFINISANJE MENADŽMENTA

“Nema ničeg nekorisnijeg nego raditi uspešno pogrešnu stvar.” Peter Drucker

Piter Draker (Peter Drucker) je prema mnogim teoretičarima otac nauke o modernom menadžmentu, jedan od vodećih filozofa biznisa, guru

menadžmenta i menadžera, poslovni mislilac, poslovna ikona, teoretičar menadžmenta. Čovek impresivnog obrazovanja, znanja i uticaja na današnje poimanje biznisa, menadžmenta, filozofije, kao i na savremene teoretičare i praktičare menadžmenta u mnogim aspektima ljudskog ponašanja. Njegov uticaj i dan danas vidi se u rečima koje je napisao u velikom broju knjiga, kao i u konceptu poznatom pod nazivom upravljanje pomoću ciljeva - rezultata (Drucker, 1954). Draker je jedan od najpoznatijih i najuticajnijih pisaca i mislilaca na temu teorije i prakse menadžmenta i zato će njegovo ime i delo često prožimati redove ove knjige.

Kada bismo pokušali da pojam menadžmenta prebacimo na svakodnevni govor, mogli bismo ga predstaviti sledećom rečenicom: „Šta ćete danas da radite i kako ćete to da radite?”. Za svaku aktivnost u toku dana imamo neki plan, odnosno kako i kada ćemo da je uradimo, da li je možemo izvesti sami ili nam je potrebna nečija pomoć, da li zaista želimo danas da je uradimo i da li osoba koja bi nam mogla pomoći želi da učestvuje u toj aktivnosti, i na kraju šta želimo da postignemo tom aktivnošću. Ovakvo osnovno definisanje neke aktivnosti jako liči na suštinu menadžment procesa.

Na prvom času svakog predavanja iz predmeta osnovi menadžment postavim sledeće pitanje studentima: „Šta je po Vama menadžment u jednoj reči?”. To pitanje postavljam od 2009. godine, jer slobodne asocijacije mogu puno toga da kažu o ljudima, pojavama i događajima. Svi odgovori, koje sam do sada prikupila, mogu se svrstati u sledeće grupe odgovora: ljudi, profesija, upravljanje (rukovođenje), ruka, proces, veština, sposobnost, timovi, odlučivanje, uspeh. Kada bismo od tih reči pokušali da napravimo rečenicu dobili bismo odgovor na pitanje „Šta je menadžment?”.

Reč menadžment potiče od engleske reči *management*, sa značenjem voditi, upravljati, rukovoditi, koja ima koren u francuskoj reči *ménage* što u izvornom značenju znači biti sposoban da se nešto uradi, upravljati nečim. U osnovi obe reči je latinska reč *manus* što znači ruka.

U pregledu svetske literature na temu menadžmenta nailazi se na veliki broj definicija menadžmenta. Piter Draker (Drucker, 1954) na menadžment gleda kao na višenamenski organ koji upravlja poslovanjem i upravlja menadžerima i upravlja radnicima i radom, i kao na pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može da se najbolje primeni da bi se proizveli rezultati (Drucker, 1995.). Henri Fajol (Fayol, 1930) menadžment je definisao kao planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinaciju i kontrolu. Menadžment je umetnost da se stvari obave pomoću ljudi, odnosno sposobnost ili veština obavljanja posla uz pomoć drugih (Follet, 1940). Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi (Stoner, Freeman i Gilbert, 1994). Menadžment znači koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one

obave efikasno i efektivno, sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi (Robbins i Coulter, 2005). Prema autorima (Koontz i Wehrich, 2006) menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, rade i zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Autor (Kreitner, 1989) menadžment definiše kao proces rada sa drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacionih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efikasnu i efektivnu upotrebu ograničenih resursa. U savremenom biznisu opšte prihvaćena definicija je da je menadžment kontinuirani proces obavljanja poslovnih aktivnosti koji se odvija putem sledećih menadžerskih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja organizacionih resursa.

Definicije koje ćemo upotrebljavati za potrebe ovog predmeta su: **menadžment je koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno, s ljudima i uz pomoć ljudi; i menadžment je kontinuirani proces obavljanja poslovnih aktivnosti koji se odvija putem sledećih menadžerskih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja organizacionih resursa.**

Efektivnost znači raditi prave stvari, odnosno one aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da postigne postavljene ciljeve. Efektivnost se odnosi na krajnji ishod, odnosno efekat. U skladu sa navedenim efektivnost možemo definisati i kao obavljanje određenih aktivnosti da bi se postigli organizacioni ciljevi. Iz navedenih načina definisanja možemo zaključiti da je efektivnost vezana za uspešnost organizacije. Primer efektivnosti u organizaciji može biti: smanjenje troškova u kompaniji. **Efikasnost** znači raditi stvari na pravi način, odnosno maksimizirati rezultate uz minimalna ulaganja, kao i pravilno koristiti resurse koji su nam na raspolaganju. Sredstva za raspolaganje koja menadžeri mogu da koriste su ljudi, oprema i novac. Primer efikasnosti u organizaciji može biti: uz manji broj zaposlenih postići veću proizvodnju.

Šta je za današnje organizacije važnije efikasnost ili efektivnost? U idealnim situacijama menadžment svake organizacije teži da postigne visok stepen efikasnosti i visok stepen efektivnosti, odnosno da pravilno koristi postojeće resurse i da ostvari postavljene ciljeve, kao što je prikazano u Tabeli 1.

Tabela 1

Efikasnost i efektivnost u menadžmentu

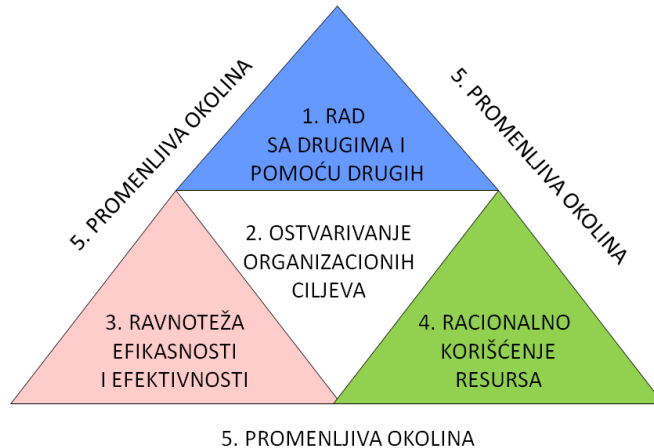
Efikasnost i efektivnost u menadžmentu	
Efikasnost (sredstva)	Efektivnost (Uspešnost, krajnji ishod)
Korišćenje resursa	Postizanje ciljeva
Pravilno korišćenje resursa	Visok stepen postizanja ciljeva

Napomena: Prilagođeno od strane autora

Ovde se vraćamo na Drakerovu misao “*Nema ničeg nekorisnijeg nego raditi uspešno pogrešnu stvar.*”, što bi značilo da je svaka organizacija prvenstveno

usmerena na krajnje ciljeve i da ne postoji efikasnost koja bi mogla da nadoknadi nedostatak efektivnosti, odnosno postizanja ciljeva.

Na osnovu navedenih definicija menadžmenta proizilaze bitne karakteristike menadžment procesa (Kreitner, 1989) koje se mogu videti na Slici 1.



Slika 1. Karakteristike menadžment procesa

Napomena: Preuzeto od Kreitner, R. (1989). *Management*. (4th Edition) Boston: Houghton Mifflin.

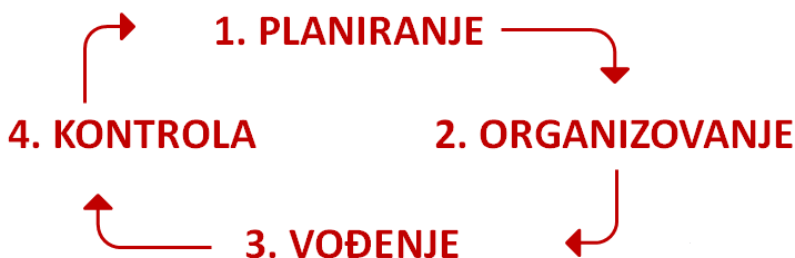
Prva, možda i najbitnija karakteristika menadžmenta je rad sa drugima i uz pomoć drugih. To znači da menadžment ne postoji bez ljudi i da se sve funkcije i aktivnosti menadžment procesa ostvaruju uz pomoć zaposlenih. Druga karakteristika govori da organizacija postoji da bi ostvarivala postavljene organizacione ciljeve, koja podrazumeva zajedničku aktivnost zaposlenih. Ukoliko ciljevi ne bi bili postavljeni menadžment bi bio besciljni proces. Treća karakteristika govori da je menadžment odgovoran za ravnotežu efikasnosti i efektivnosti, odnosno da efektivni menadžment teži porastu profita i produktivnim alternativama a efikasni menadžment teži rešavanju problema i redukciji troškova. Zatim, resursi koji stoje menadžmentu na raspolaganju nisu neograničeni, i samim tim se pred menadžment postavlja zahtev ka racionalnom korišćenju dostupnih resursa. I kao poslednja karakteristika menadžment procesa nalazi se promenljiva okolina. U okolini organizacije nalaze se brojne, dinamične i raznovrsne promene. Na taj način formiraju se dva zadatka pred menadžment organizacije, od kojih se jedan odnosi na pripremu za predstojeće promene a drugi na adaptaciju na novonastale promene.

Jan Karlzon Trenuci istine - Jedan od najboljih primera dobrog menadžmenta data je u knjizi Jana Karloza Trenuci istine. U te dve reči „*trenuci istine*“ sažeta je jedna poslovna filozofija menadžmenta, kakvi menadžeri treba da budu, zašto je menadžment potreban organizacijama, koji su glavni procesi u menadžmentu i kako pomoću njih možemo da postignemo uspeh. Jan Karlzon

tvrdi: „najvažnija osnovna sredstva jedne kompanije nisu tehnika i ostala materijalna sredstva, već ljudi – sopstveno osoblje i klijenti“. Od njihovog međuodnosa, koji se konkretno odvija u tim „trenucima istine“, zavisi sudbina kompanije. Pokretačka i stvaralačka snaga kompanije dolazi odozdo, sa dna organizacione piramide, a uloga rukovodstva je da tu snagu uobličava i usmerava ka ostvarivanju opšteg cilja koji svi zaposleni osećaju kao svoj sopstveni. I piramide su građene sa dna a ne sa vrha e. Da bi kompanija postala jedinstvena celina koja uspešno ide ka svom cilju, potrebna je nova vrsta rukovodioca, odnosno lider. Tako Jan Karlzon sumira svoje poslovno iskustvo. Radnik koji je u stanju da sagleda celu katedralu i kome je povereno da sam napravi deo nje, daleko je zadovoljniji i produktivniji od radnika koji pred sobom vidi samo stenu. A pravi lider je onaj koji ima viziju budućnosti kompanije, prenosi je na druge i inspiriše ih da je ostvare.

1.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment je kontinuirani proces obavljanja poslovnih aktivnosti koji se odvija putem sledećih menadžerskih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja organizacionih resursa. Iz navedene definicije menadžmenta sledi da se skup aktivnosti koje menadžment obavlja nazivaju funkcije. Danas je opšte prihvaćeno gledište da se menadžment proces obavlja kroz četiri osnovne funkcije menadžmenta, a one su **planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.**

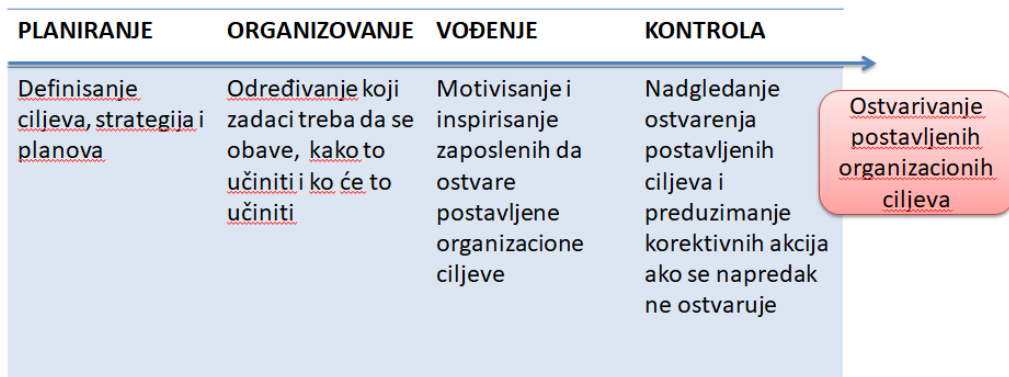


Slika 2. Funkcije menadžmenta

Napomena: Predstavljeno od strane autora

Kao što se vidi na Slici 2. menadžment proces započinje planiranjem a završava se kontrolom i novim planiranjem. Cikličnost procesa (strelice na slici) ukazuju da rezultati kontrole utiču na novi plan, potvrđivanje postojećeg plana, korekcijom postojećeg plana, itd. Svaki rezultat procesa kontrole govori nam da li je plan bio dobar i da li je dobro bio postavljen, a čini da menadžment bude kontinuiran proces. Menadžment je aktivnost koja stalno „teče“, odnosno koja „živi“ u svakoj organizaciji.

Svaka organizacija postoji da bi realizovala svoje ciljeve i neko mora jasno da definiše taj cilj i način kako da se on postigne; posao se mora organizovati da bi se postigao željeni cilj; posao se obavlja uz pomoć ljudi i njih treba angažovati, motivisati na rad, obučiti za rad; da bi menadžeri bili sigurni da sve ide po planu moraju zaposlene kontrolisati. Ove 4 funkcije vode ka ostvarivanju postavljenih organizacionih ciljeva. Detaljan prikaz dat je na Slici 3.



Slika 3. Detaljni prikaz funkcija menadžmenta

Napomena: Preuzeto od Robbins, P. S., & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status.

1.2.1. Planiranje

Svaka organizacija postoji da bi realizovala postojeće ciljeve. Definisanje ciljeva, utvrđivanje strategija radi postizanja tih ciljeva, kao i razvoj planova za integrisanje i koordiniranje aktivnosti, usmeravanje organizacije naziva se planiranjem. Odnosno, planiranje je određivanje organizacionih ciljeva i načina da se oni ostvare.

Planiranje je prva, a mnogi autori bi rekli i osnovna funkcija menadžmenta. Ona je polazna tačka od koje posle zavise organizovanje, vođenje i kontrola. Ukoliko ne bismo imali plan ne bismo znali gde treba da idemo. Ako nemate određen cilj na umu možete da krenete u bilo kom pravcu. Međutim ako imate na umu određen cilj morate na najbolji način da ga isplanirate kako da stignete do njega. Pošto organizacije postoje da bi postigle neke određene ciljeve, neko mora jasno da definiše taj cilj i način kako to da se postigne. Taj „neko“ je menadžment i menadžeri.

Nr primer, planiranje u najkraćim crtama, u praksi možemo da definišemo na sledeći način: U narednih 5 godina kompanija želi da ostvaruje povećanje profita po 8% godišnje. Svake godine će se raditi evaluaciju uspeha na osnovu finansijskog izveštaja. U realizaciji ciljeva učestvuje cela kompanija ali najviše maloprodaja i veleprodaja.