

***Predmet*** : Organizacija i upravljanje  
saobračajnim preduzećem

***Šifra***: OUP

***ESPB***: 8

***Predavač***:

Mr Nikola Radivojević

## **PLAN NASTAVE**

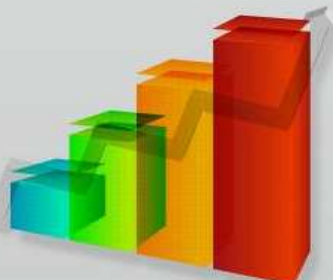
---

- POJAM, DEFINICIJA I ZNAČAJ MENADŽMENTA
- FUNKCIJE MENADŽMENTA
- NIVOI MENADŽMENTA
- KARAKTERISTIKE USPŠENOG MENADŽERA
- ODNOS ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA

## **OČEKIVANI ISHODI**

---

- Pojmovno definišete i organizaciju menadžment
- Prepoznate funkcije i nivoe menadžmenta
- Prepoznate karakteristike uspešnog menadžera
- Razumete odnos organizacije i menadžmenta



# 1. Pojam, definicija i značaj menadžmenta

- Sam pojam *menadžment* epistemološki vodi poreklo do engleske reči *manage*, što znači upravljati odnosno rukovoditi.

➤ *upravljati* – vlasnici kapitala; sredstava za rad i predmeta rada

*definisanje ciljeva; metoda rukovođenja i načina raspodele rezultata*

➤ *rukovoditi* – profesionalni menadžeri

*pretvaranje upravljačkih odluka u konkretne zadatke, organizovanje i koordiniranje svih aktivnosti u procesu efikasnog ostvarivanja definisanog cilja*

Menadžment je vrlo kompleksan i složen fenomen.

Može se posmatrati sa različitih aspekata: kao *društveni fenomen*, kao *naučna disciplina*, kao *veština i sposobnost*, kao *posebna upravljačka struktura u organizaciji*, kao *profesija*, kao *umetnost*.

## 1. Pojam, definicija i značaj menadžmenta

**U širem smislu : Menadžment predstavlja skup aktivnosti kojima se planiraju, organizuju i usmeravaju materijalni i ljudski resursi u organizaciji u cilju ostvarivanja definisanih ciljeva organizacije**

### Definicija menadžmenta

**U užem smislu : Menadžment predstavlja skup aktivnosti kojima se usmeravaju, motivišu i stimulišu zaposleni da maksimalno ulažu svoje napore u ostvarivanju definisanih ciljeva organizacije.**

Ne postoje univerzalna definicija menadžmenta

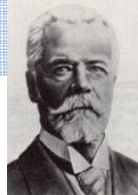
Menadžment je sposobnost (veština, umešnost) obavljanja posla preko ljudi, ili kraće: obavljanje poslova pomoću drugih ljudi.

(M.P. Folet)



Menadžment znači: planirati, organizovati, komandovati, koordinirati, kontrolisati

(H. Fayol)



Menadžment je generička funkcija i specifično i svojstveno sredstvo svake organizacije ma kakva da je njena misija (P. Drucker).



Sve definicije naglašavaju efikasno ostvarivanje ciljeva uz pomoć drugih ljudi

### Dve ključne odrednice menadžmenta:

1. EFEKTIVNO (raditi prave stvari)
2. EFIKASNO (prave stvari na pravi način)

## 1.1. Menadžment nauka ili umetnost?

### *nauka*

Menadžment je posebna naučna disciplina, *multidisciplinarnog* karaktera koja ima svoj predmet, cilj i metod istraživanja. Istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima.

### *Primena osnovnih principa rukovođenja*

Suština menadžmenta se sastoji u ostvarivanju ciljeva organizacije pomoću ljudi.

### *umetnost*

Napore koje menadžer ulaže u motivisanje i stimulisanje ostalih da slede njegovu viziju i da ulažu svoje maksimalne fizičke i kognitivne napore u cilju njenog efikasnog ostvarivanja – funkciju menadžmenta čini = *umentnošću*

## **1.1. Menadžmentn nauka ili umetnost?**

**Kada govorimo o menadžmentu ne možemo, a da ne spomenemo viđenje menadžment kao posebne profesije. U prilog tome navode se sledeće činjenice:**

1. Postoji sistematizovan skup znanja
2. Postojanje etičkog kodeksa i standarda ponašanja
3. Postojanje profesionalnih udruženja i asocijacija menadžera
4. Postojanje propisanog načina pristupanja profesiji na osnovu minimalne obuke ili znanja.

## 1.2. Razvoj menadžmenta – škole menadžmenta

U razvoju menadžmenta možemo razlikovati sledeće etape:

- *Klasična škola menadžmenta*

Naučni menadžment (Taylor)

Administrativni menadžment (Fayol)

Birokratski menadžment (Weber)

1. Situacioni pristup menadžmentu – svi smo mi lideri samo u određenoj situaciji
2. Teorija sistemskog pristupa menadžmentu – zasniva se na teoriji sistema
3. Kvalitativna teorija menadžmenta – primena OI i IT
4. Teorija Z
5. Excellence u menadžmentu - inovativne organizacije. Inovativne organizacije i menadžment imaju sposobnost i veštine kontinuiranog davanja uspešnih odgovora na izazove i promene bilo koje vrste koji dolaze iz sredine organizacije i okruženja. (Tom Peters i Robert H. Waterman).

## 1.2. Razvoj menadžmenta – škole menadžmenta

U razvoju menadžmenta možemo razlikovati sledeće etape:

- *Klasična škola menadžmenta*

Naučni menadžment (Taylor): definiše 4 osnovna principa naučnog rukovođenja:

1. **Razvijaju nauku za svaki elemenat čovekovog rada,**
2. **Naučno odabiraju, a zatim obučavaju, proučavaju, izgrađuju radnike, dok je nekad radnik sam odabirao posao i sam se obučavao kako je najbolje mogao;**
3. **Iskreno saraduju sa ljudima, kako bi osigurali da se čitav posao obavlja u skladu sa principima nauke koja se razvija;**
4. **Rad i odgovornost treba da budu gotovo podjednako podeljeni između rukovodstva i radnika**

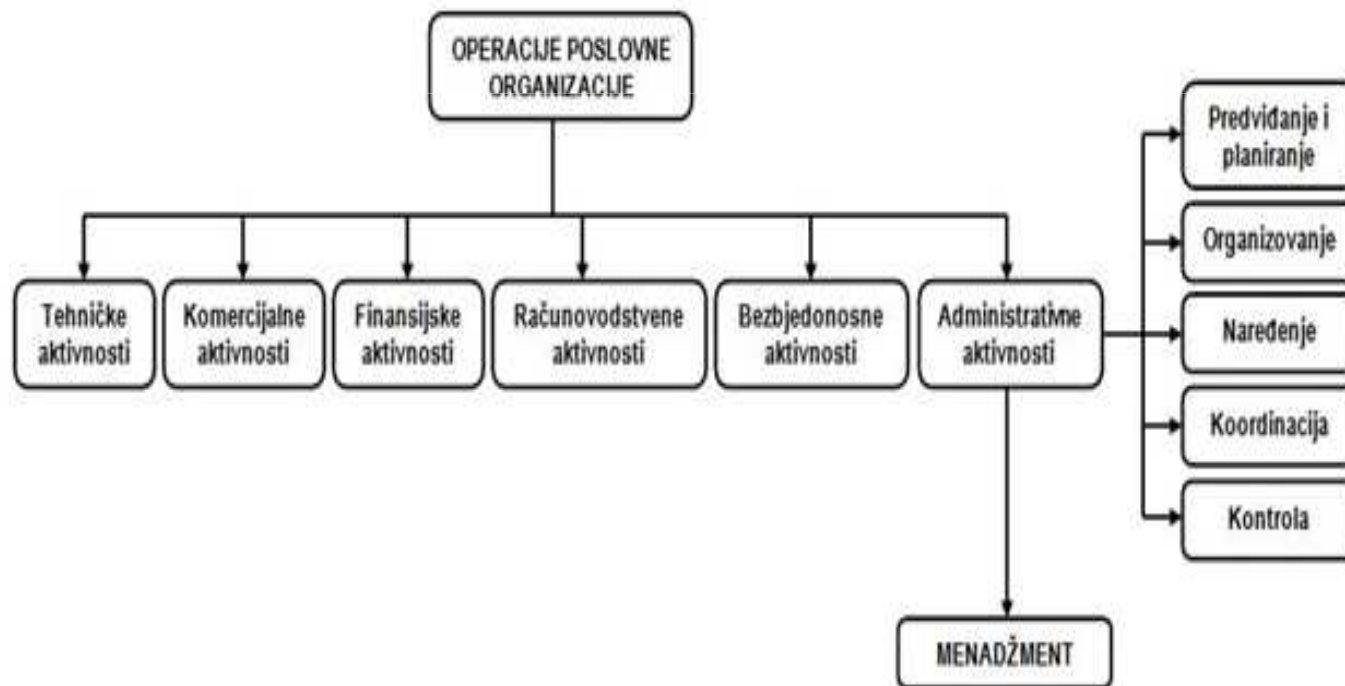


## 1.2. Razvoj menadžmenta – škole menadžmenta

U razvoju menadžmenta možemo razlikovati sledeće etape:

- *Klasična škola menadžmenta*

Administrativni menadžment (Fayol): uvideo univerzalnost menadžmenta; zapazio je da je za svaku aktivnost neophodna određena doza planiranja, organizovanja, izdavanja naloga, koordinacije i kontrole i ponudio sopstvenu teoriju.

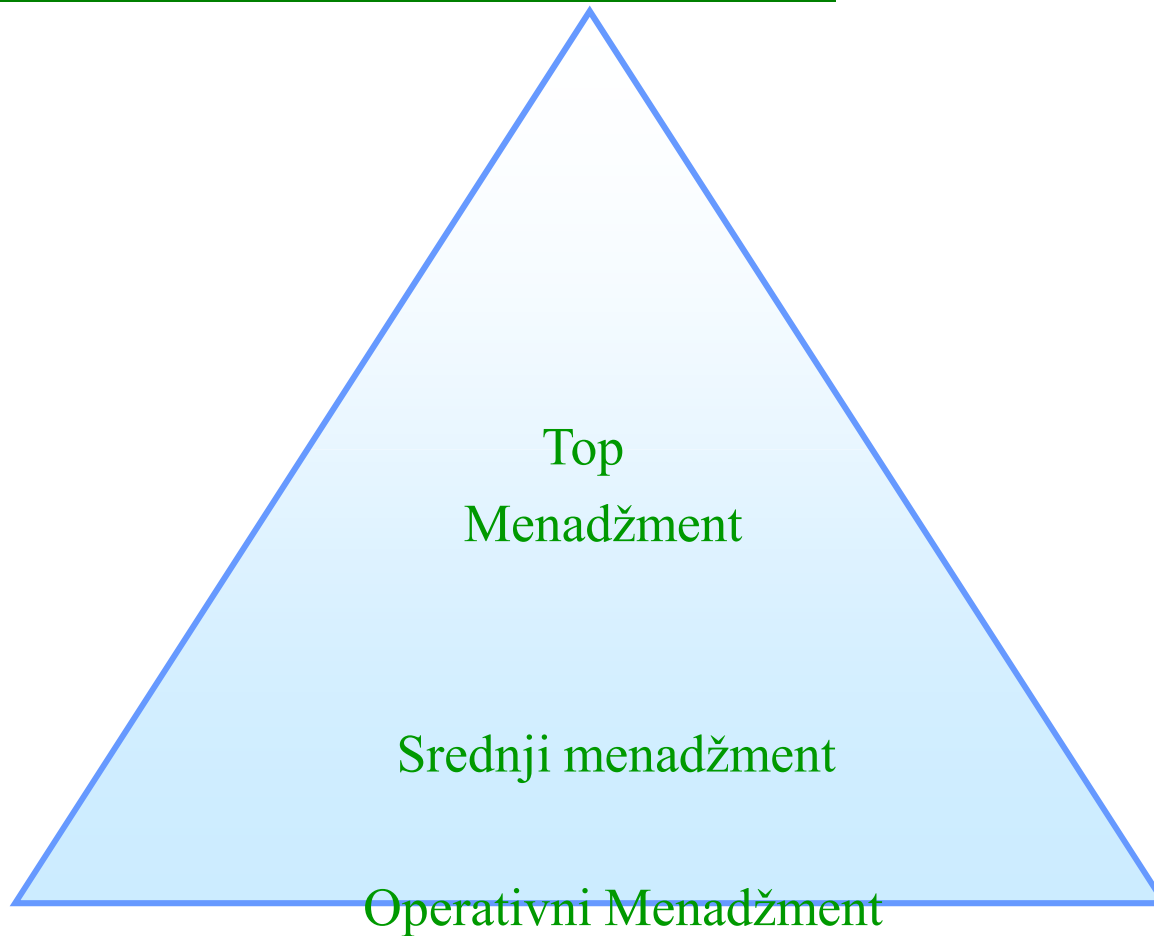


## 2. Funkcije menadžmenta

Menadžment podrazumeva četiri funkcije:

1. Planiranje – definisanje i postavljanje ciljeva i načina njihovog realizovanja na osnovu anticipiranja budućnosti.
2. Organizovanje – dovođenje u red ljudskih i materijalnih resursa
3. Vođenje (liderstvo) – stimulisanje i motivisanje zaposlenih da ulažu svoje maksimalne napore u realizaciji definisanog cilja
4. Kontrola – poređenje ostvarenog sa planiranim

## 3. Nivoi menadžmenta



## 4. Karakteristike uspešnog menadžera

### 1. Ko su menadžeri?

➤ Menadžeri su stručnjaci, koje vlasnici kapitala angažuju da za određenu nadokna u skladu sa definisanim ovlašćenjima i odgovornostima, obavljaju menadžerske funkcije.

### 2. Ko može da bude menadžer?

➤ Svako ko poseduje određene osobine, menadžerska znanja i veštine.

Svim menadžerima, bez obzira na organizacioni nivo na kom se nalaze i koje su im dominante uloge, ovlašćenja i odgovornosti, zajedničko im je da poseduju sledeće osobine i karakteristike:

Lične osobine

Interpersonalne veštine

Tehnička i stručna znanja

## 4.1 Lične karakteristike, interpersonalne veštine i stručna znanja menadžera

### Lične osobine

- harizmu,
- pozitivane i ekstravertne ličnosti
- energičnost,
- kredibilitet,
- samouverenost,
- ambicioznost,
- samosvest,
- samopouzdanje,
- upornost,
- samostalnost,
- visok moral,
- lojalnost

### Interpersonalne veštine i stručna znanja

- sposobnost da se uspešno komunicira, motiviše i utiče na ponašanje drugih ljudi da slede menadžerovu viziju i pruže mu podršku u ostvarivanju njegovih namera
- sva ona znanja koja menadžeri stiču tokom školovanja, iskustvom, usavršavanjem i specijalizacijom, a koja mu omogućavaju rešavanje konkretnih problema i menadžerskih situacija

### Autoritet

- autoritet ličnosti – potiče iz karaktera ličnosti menadžera
- autoritet znanja – potiče iz stručnosti menadžera
- autoritet položaja – potiče iz funkcije i položaja koji menadžer zauzima u organizaciji

## 4.1 Lične karakteristike, interpersonalne veštine i stručna znanja menadžera

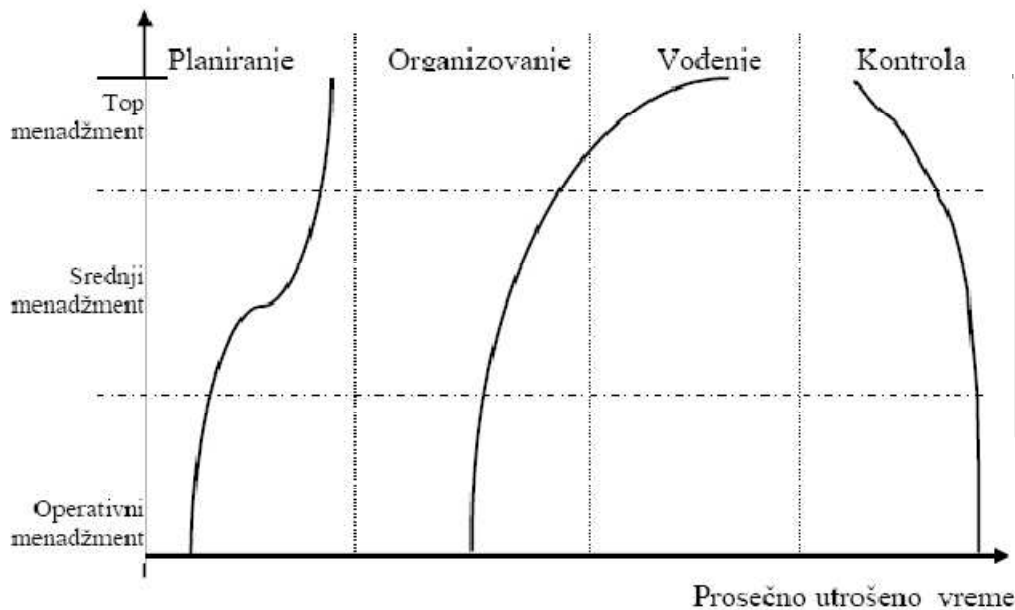
### 3. Koje osobine nije poželjno da poseduju menadžeri?

- **egocentričnost** – ogleda se u potenciranju vlastitog interesa i ciljeva, uz zanemarivanje prava i potreba drugih. Konekvence: demotivisanost saradnika
- **depresivnost** - menadžer koji se odlikuje ovakvom osobinom demoralizujuće utiče na svoje saradnike i sledbenike.
- **konformnost** - ogleda se u nekritičkom odnosu prema vladajućem mišljenju i autoritetu, izbegavanju sukoba ideja. Konekvence: apatija, pasivnost i nezainteresovanost saradnika i sledbenika za ostvarivanje definisanih ciljeva.
- **nedostatak samopouzdanja i vera u eksterni lokus kontrole** – Veruje da njegova sudbina zavisi od drugih. Konekvence: nedonošenje blagovremenih odluka.
- **nekompetentnost i voluntarizam** – ogleda se u nestručnosti i neposedovanju znanja iz oblasti rukovođenja.

## 4.2 Menadžerske veštine i znanja & menadžerske uloge

Nivo potrebnih menadžerskih veština i stručnih znanja determinisan je organizacionim nivoom, kom menadžer pripada i menadžerskim ulogama, koje dominantno obavlja. Menadžeri na različitim menadžerskim nivoima različitu pažnju poklanjaju funkcijama menadžmenta. Shodno tome, potrebna su im i različita znanja i veštine.

: Prosečno provedne vreme u obavljanju pojedinih funkcija menadženta



Faze menadžmenta	Planiranje	Organizovanje	Vođenje	Kontrola
Top menadžeri	28%	36%	22%	14%
Srednji menadžeri	18%	31%	36%	15%
Niži menadžeri	15%	24%	51%	10%

Slika 31. Faze (funkcije menadžmenta)

## 4.2 Menadžerske veštine i znanja & menadžerske uloge

Robert Katz je identifikovao tri vrste veština i kompetencija, koje menadžeri moraju da poseduju da bi bili uspešni :

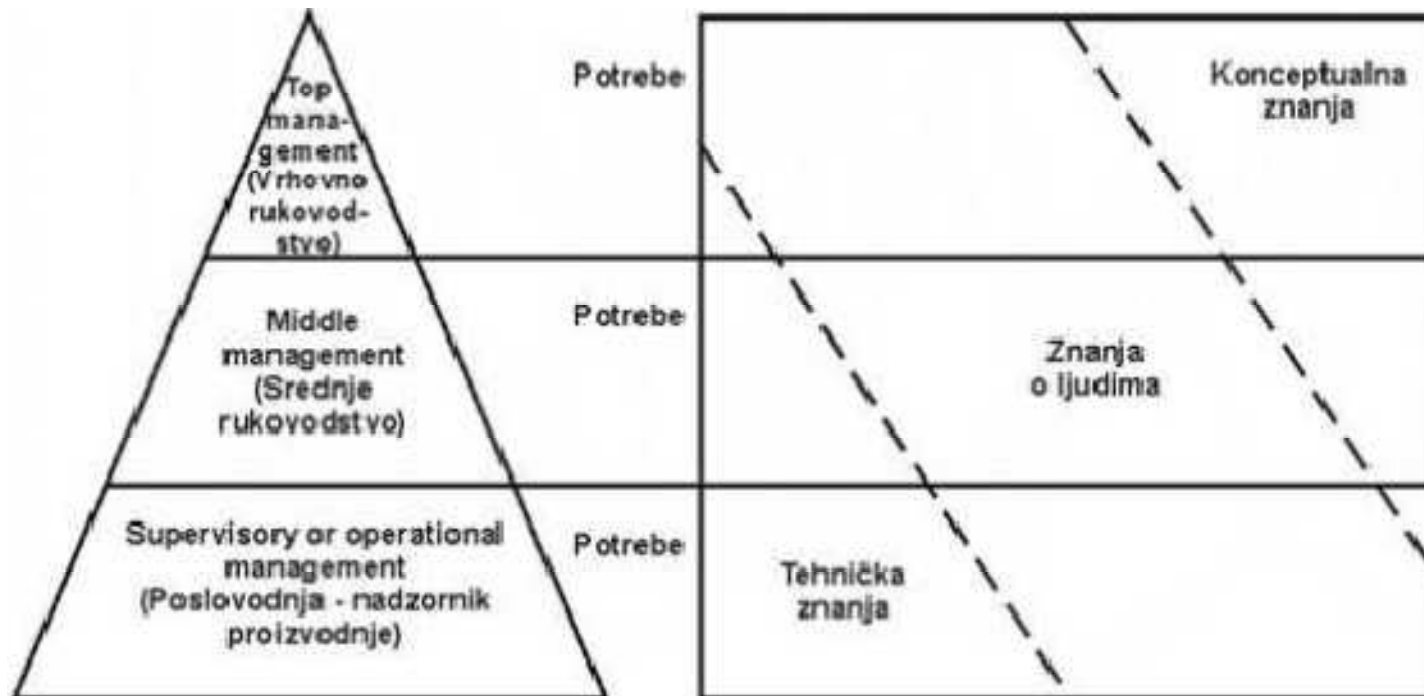
1. **Konceptualne veštine** - odnose se na sposobnost da se uspešno koordinirašu i integrišu interesi i aktivnosti organizacije. Ove veštine se odnose na sposobnost menadžera da organizaciju posmatra kao celinu, shvati zavisnost delova unutar nje i predvidi efekte promena kod pojedinih delova na celinu. Ova znanja uključuju sposobnost kreiranja vizije budućnosti.
2. **Humane veštine** – odnose se na rad sa ljudima, na sposobnost menadžmenta da uspešno komunicira, motiviše, usmerava i vodi pojedince i grupe ka ostvarivanju definisanih ciljeva organizacije. One proizilaze iz prirode menadžerskog posla. Budući da menadžeri ciljeve organizacije ostvaruju uz pomoć sledbenika neophodno je da imaju sposobnost da ih motivišu i stimulišu da ulažu svoje maksimalne napore ka ostvarivanju tih ciljeva. Ova znanja i veštine se odnose na uspešnost stvaranja adekvatne atmosfere i poverenja na relaciji menadžer-zaposleni.
3. **Tehničke veštine** – odnose se na sposobnost da se koriste znanja iz određene profesije. Ova znanja se odnose na poznavanje teh. postupaka, metoda, modela i tehnika rešavanja određenih problema i situacija u određenom području rada.



## 4.2 Menadžerske veštine i znanja & menadžerske uloge

U zavisnosti od menadžerskog nivoa, menadžerima su različito potrebne konceptualne, humane i tehničke veštine. Sledeća ilustracija najbolje pokazuje odnos između menadžerskih nivoa i stepena zahtevanih veština prema Kaztu:

Menadžerski nivoi i stepeni zahtevanih veština prema Kaztu



## 4.2 Menadžerske veštine i znanja & menadžerske uloge

Svi menadžeri, nezavisno od nivoa na kom se nalaze, obavljaju seriju interpersonalnih, informatički uloga i uloga u donošenju odluka.

Tipovi uloga	Specifične uloge	Primer aktivnosti za pojedine uloge
Interpersonalna uloga	Ceremonijalna uloga	Predstavljanje i promovisanje organizacije kod eksternih stakeholdera
	Vođenje	Usmeravanja i motivisanje zaposlenih da ulažu svoje maksimalne napore u ostvarivanju definisanih ciljeva organizacije
	Održanje veza	Uspostavljanje i održavanje komunikacije i izvora komunikacija između menadžera i organizacionih delova, kao i komuniciranje izvan organizacije.
Informatička uloga	Monitoring	Prikupljanje informacija iz različitih izvora i ocenjivanje performansi menadžera u različitim funkcijama i preuzimanje korektivnih aktivnost
	Diseminovanje	Prosleđivanje informacija kojima su one potrebne
	Izveštavanje	Obaveštavanje internog i eksternog auditorijuma o akcijama, planovima i namerama organizacije, pri tome vodeći računa o interesima šire društvene zajednice. Uloga lobiranja.
Uloga u donošenju odluka	Preduzetnička uloga	Iniciranje i odobravanje novih poslovnih poduhvata i projekata
	Alokativna uloga	Odlučivanje o raspodeli i alokaciji raspoloživih resursa unutar organizacije i između organizacionih delova
	Korektivna uloga	Rešavanje određenih konflikata koji nastaju unutar organizacije, između zaposlenih ili između organizacionih delova
	Pregovaračka uloga	Vođenje pregovora sa dobavljačima, kupcima, poslovnim partnerima i dr.

## 5. Odnos organizacije i menadžmenta

Međuzavisnosti menadžmenta i organizacije je predmet proučavanja različitih škola i pristupa menadžmentu, počev od klasične, neoklasične pa sve do moderne i kontigentnog pristupa izučavanju menadžmenta.

Danas postoji shvatanje o nerazdvoživosti menadžmenta i organizacije i njihovom proživanju.

U prilog tome svedoče sledeće činjenice:

- bliskost definicije menadžmenta i organizacije
- istorijski nastanak menadžmenta i organizacije
- istorijska povezanost

## 5. Odnos menadžmenta i organizacije

Nezavisno od pristupa, sve teorije definišu organizaciju fokusirajući se na proces, a ne opisivanje datog stanja ili rezultata. U prilog tome svedoče brojne definicije:

- prema klasičnoj teoriji – organizacija je struktura odnosa moći, ciljeva uloga, aktivnosti komunikacija i ostalih faktora koji postoje kada ljudi rade zajedno.
- prema neoklasičnoj školi – organizacija je grupa ljudi sa zajedničkim ciljevima.
- prema modernoj teoriji - organizacija je skup odnosa između ljudi u obavljanju zajedničkih aktivnosti, da bi se postigao cilj u određenim uslovima.

U navedenim definicijama se organizacija uglavnom shvata kao proces, što potkrepljuje stav o prelitanju i prožimanju organizacije i menadžmenta.

Organizaciju čine statički i dinamički aspekt. Statički obuhvata organizacionu strukturu, a dinamički se odnose na infraorganizacionu strukturu, koja sadrži postupke i propise za funkcionisanje organizacije. Drugim rečima, elementi dinamičkog aspekta su tangentni menadžmentu što znači da su elementi di tangentni sa menadžmentom.

Što se tiče istorijskog aspekta, menadžment je nastao u okviru organizacije kao njen dinamički aspekt, odnosno kao fukcija koja je usmerena na realizaciju ciljeva organizacije.

## Reference:

1. Adižes, I., (2005), Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, Adižes konsalting, Novi Sad.
2. Daft, L. R., (2003), Management, Thompson South-Western Sixth Edition, New York
3. Drucker, P., (1991), Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi, Privredni pregled, Beograd.
4. Petković, M., et. al (2010), Organizacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
5. Stefanović, Ž., (2004), Menadžment, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac
6. Stoner, J., Friman, E., Gilbert Jr. R., (2000), Menadžment, Želnid, Beograd.
7. Vešović, V., (1996), Menadžment u saobraćaju, Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.

# Hvala na pažnji

