
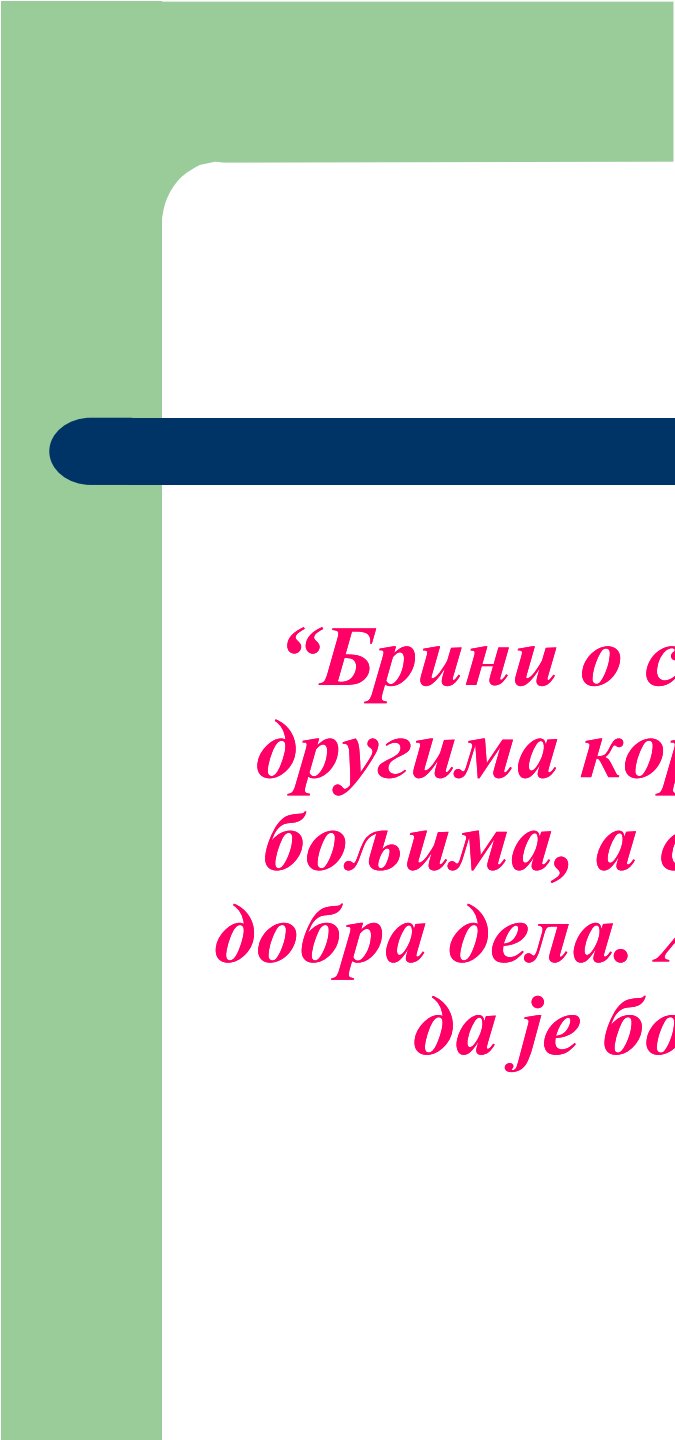


БЕОГРАДСКА АКАДЕМИЈА ПОСЛОВНИХ И
УМЕТНИЧКИХ СТРУКОВНИХ СТУДИЈА
Одсек пословних и информатичких студија

МЕНАѢМЕНТ

др Снежана Лекић



“Брини о себи и односи се према другима коректно - то чини људе бољима, а самим тим и они чине добра дела. Ако су људи бољи, значи да је боље и пословање...”

ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ МЕНАЏМЕНТА

- Као специфичан друштвени феномен менаџмент је стар колико и људска цивилизација
- Менаџмент, схваћен као управљање привредним организацијама, стар је око 200 година
- Почетком XX века управљање предузећима израста у посебну научну дисциплину
- Организације су настајале из нужности да би се задовољиле потребе људи и остварили њихови циљеви
- Да би те групе људи или организације дале задовољавајуће резултате њима се мора управљати

СТАЊЕ У ПРИРОДИ:
- ОСКУДНОСТ РЕСУРСА
- НЕПРИЈАТЕЉСТВО
ПРИРОДЕ

ДОВОДИ ДО

**ЕКОНОМСКИХ,
СОЦИЈАЛНИХ И
ПОЛИТИЧКИХ
ПОТРЕБА ЉУДИ**

ДА БИ СЕ ЗАДОВОЉИЛЕ
ПОТРЕБЕ ЉУДИ

ФОРМИРАЈУ СЕ

**ЕКОНОМСКЕ,
СОЦИЈАЛНЕ И
ПОЛИТИЧКЕ
ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

УПРАВЉАЊЕ
ОМОГУЋАВА
ЗАДОВОЉАВАЊЕ
ПОТРЕБА ЉУДИ

**МЕНАџМЕНТ
(УПРАВЉАЊЕ)**

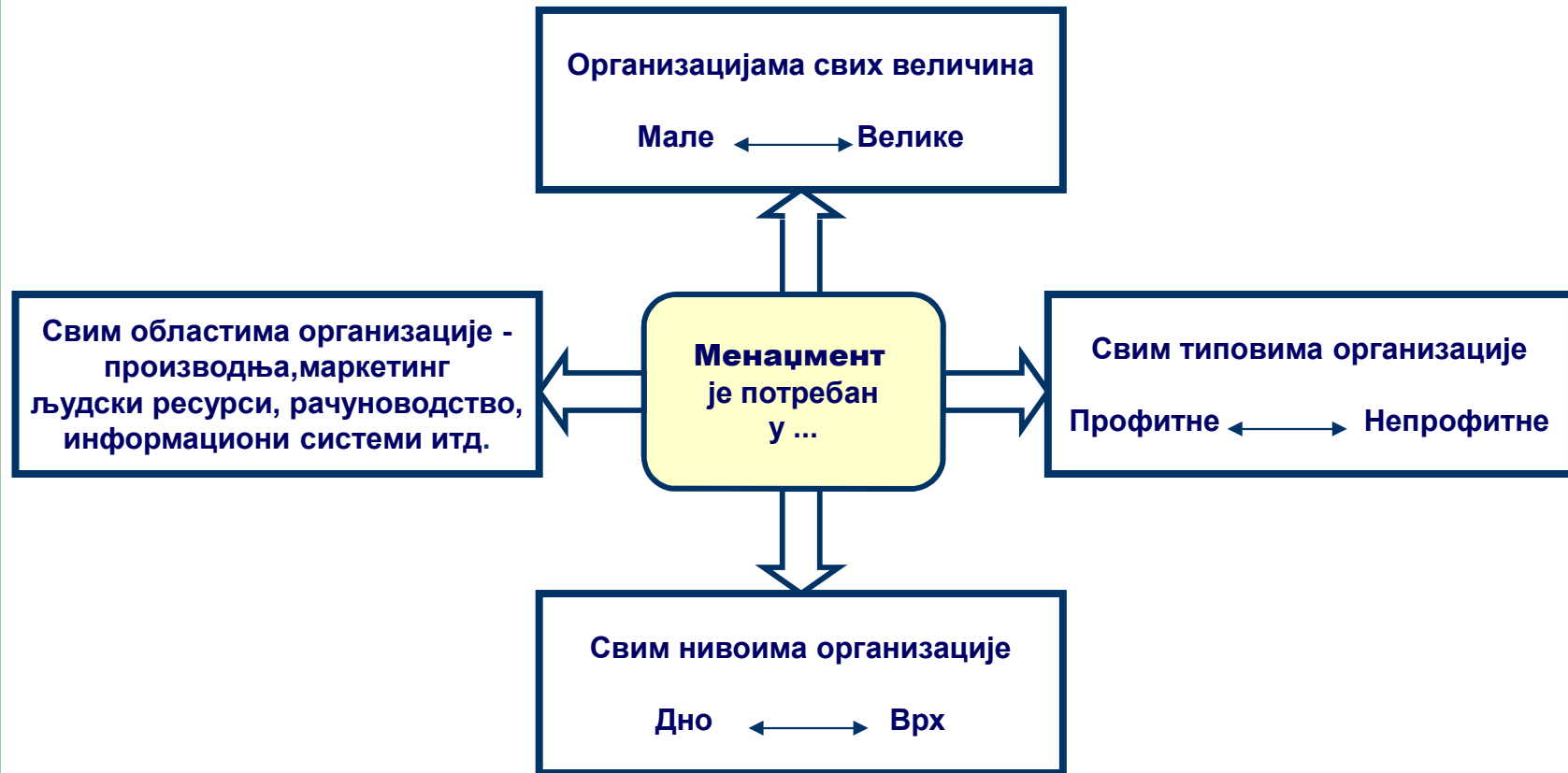
ОРГАНИЗАЦИОНИ
НАПОРИ ЗАХТЕВАЈУ

Повезаност људи, организација и менаџмента

- Помоћу менаџмента људи могу дефинисати и остварити постављене циљеве

- Значај менаџмента – балансирање интереса различитих субјеката чији су интереси обједињени
- Код привредних организација за субјекте чији су интереси обједињени у оквиру них користи се појам стејкхолдери
- Свака организација обједињује интересе великог броја стејкхолдера (власници, запослени, менаџери, потрошачи, добављачи, државни органи, синдикати, итд.)
- Битна карактеристика менаџмента – универзалност

Универзална потреба за менаџментом



МЕНАЏМЕНТ: НАУКА или ВЕШТИНА

- Менаџмент као и свака друга пракса јесте вештина или умеће
- Она је *know-how* („знати-како“): чинити ствари у датој ситуацији и бити суочен са предностима које у том тренутку постоје
- Менаџери могу да раде боље ако се користе организованим знањем о менаџменту - научним знањем
- Менаџмент као пракса јесте вештина; организовано знање на коме се заснива та пракса можемо назвати науком



- **Како се наука развија, тако би требало развијати и вештине**
- **Наука на којој се заснива менаџмент прилично је непрецизна, јер су многе варијабле са којима се менаџери суочавају изузетно сложене**
- **Упркос наведеном, научно знање може унапредити праксу управљања**
- **Менаџери који покушавају да управљају без науке о менаџменту морају се поуздати у срећу, интуицију или оно што су чинили у прошлости**

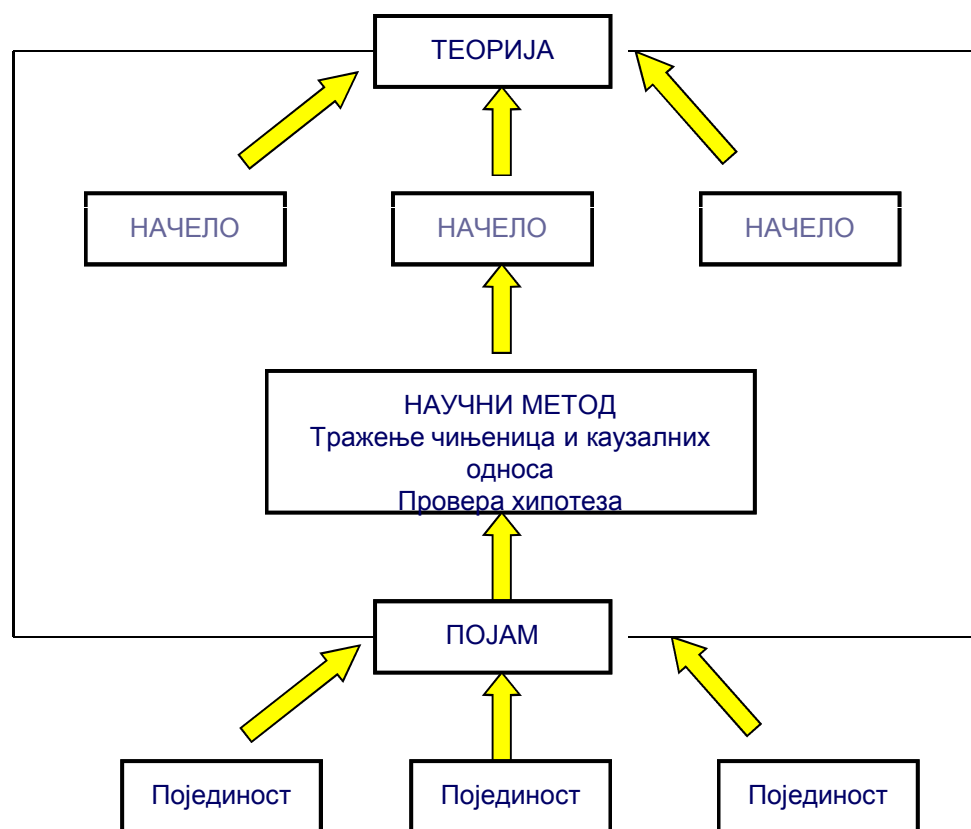
Елементи науке

- **Наука је основно знање**
- **Основно обележје било које науке је развијање знања применом научних метода**
- **Наука се састоји од јасних појмова, теорије и другог академског знања, развијеног из хипотеза (претпоставки да је нешто истинито), експеримента и анализе**

Научни приступ

- Научни приступ првенствено захтева јасне појмове – менталне слике било чега обликоване уопштавањем из појединости
- Речи и изрази (којима су означени ти појмови) морали би бити егзактни, односити се на предмете који се анализирају и бити информативни како за научнике тако и за практичаре
- На тој основи научни метод подразумева утврђивање чињеница путем посматрања
- Теорија је системско груписање међусобно зависних појмова и принципа који дају оквир неком значајном подручју науке и повезују се у целину

Научни приступ



Шта је менаџмент?

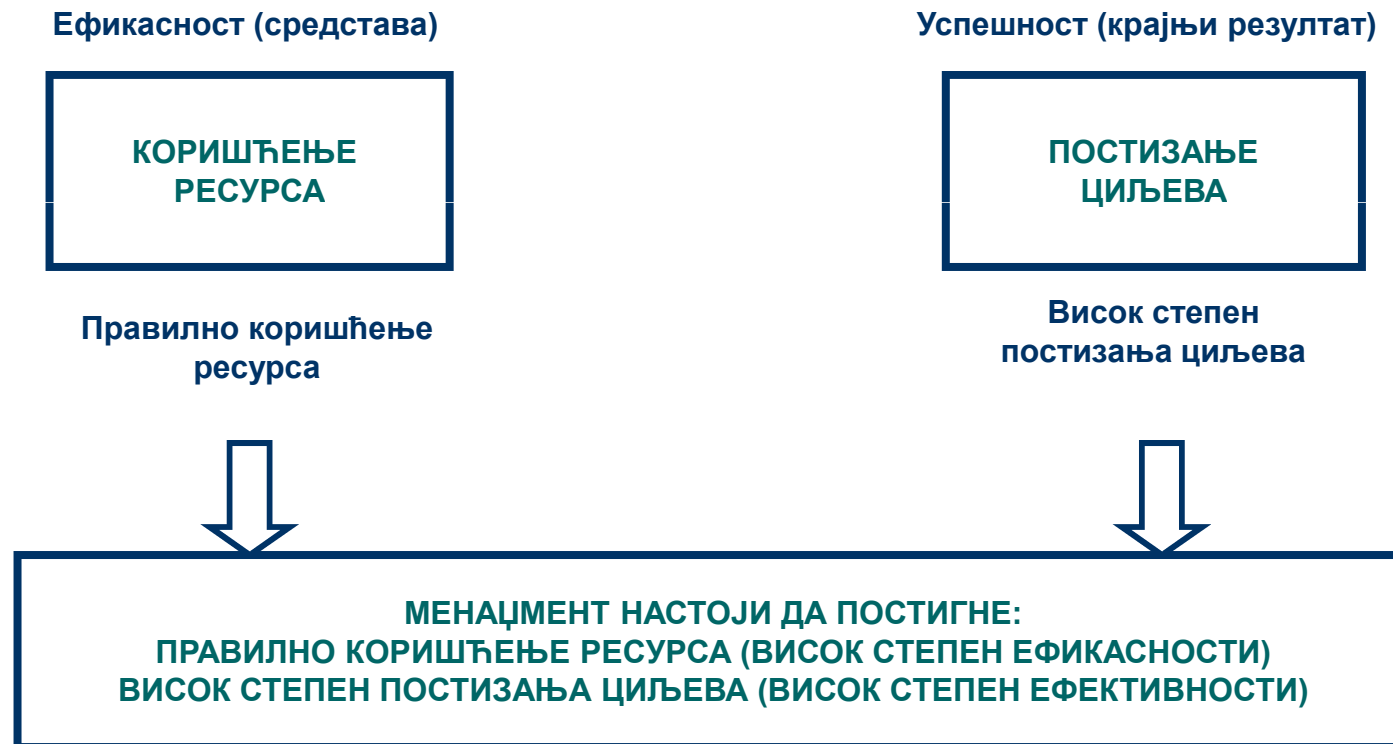
Менаџмент – координисање активности везаних за посао, тако да се оне обаве **ефикасно** и **ефективно** – с људима и уз помоћ других људи

Два мерила пословног успеха:

1) ефективност – утврђивање правих циљева и њихово остваривање; односи се на „радити праве ствари”

2) ефикасност – извлачење максимума уз минимална улагања; назива се „обављање посла на прави начин”

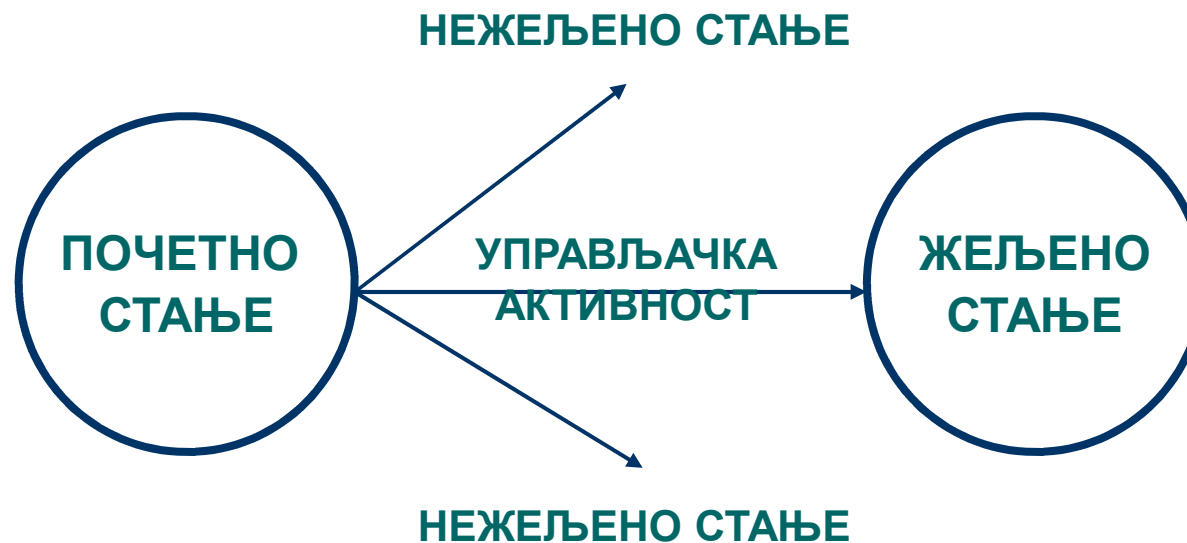
Ефикасност и ефективност у менаџменту



Џеј Галбрајт:

“Управљање представља усмеравање или навођење система из почетног стања ка неком жељеном стању”

- не објашњава карактер менаџерског посла




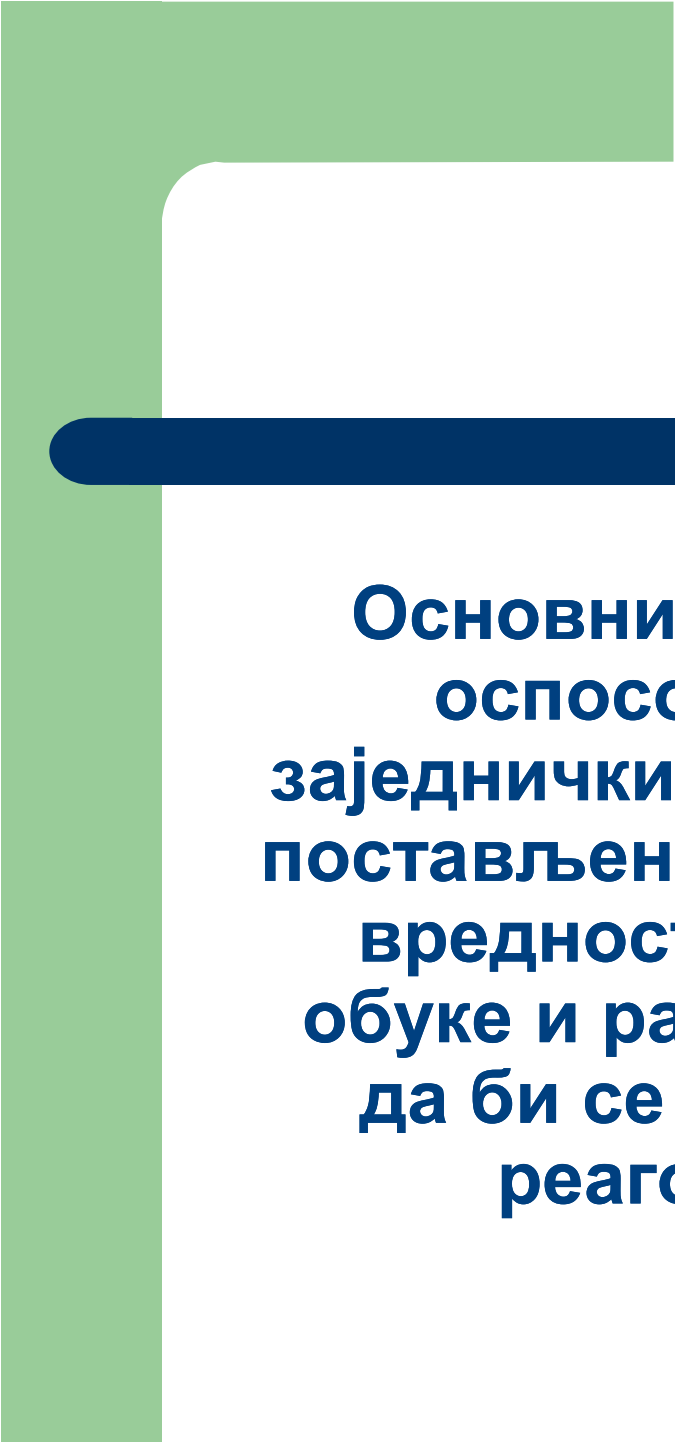
Мери Паркер Фолет:

“Управљање представља способност да се ствари обаве помоћу људи”

- указује на карактер менаџерског посла, али и даље остаје непознато шта то менаџери раде

Џејмс Стонер, Едварда Фриман и Данијел Џилберт:

“Менаџмент представља процес планирања, организовања, вођења и контроле напора свих чланова организације и коришћење свих организационих ресурса како би се остварили постављени циљеви”



**Основни задатак менаџмента:
оспособљавање људи да
заједнички делују ка остваривању
постављених циљева, заједничких
вредности, праве структуре и
обуке и развоја који су потребни
да би се извршили послови и
реаговало на промене**

ШКОЛЕ МЕНАЏМЕНТА

- КЛАСИЧНА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА
- БИХЕВИОРИСТИЧКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА
- КВАНТИТАТИВНА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА
- СИСТЕМСКА ШКОЛА МЕНЕЏМЕНТА
- СИТУАЦИОНА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА
- ТЕОРИЈА Z
- ИЗВРСНОСТ У МЕНАЏМЕНТУ
- ПРИСТУП ДИНАМИЧКОГ АНГАЖОВАЊА

КЛАСИЧНА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

- ТЕОРИЈА НАУЧНОГ МЕНАЏМЕНТА
- АДМИНИСТРАТИВНА ТЕОРИЈА ИЛИ ТЕОРИЈА ПРОЦЕСА МЕНАЏМЕНТА
- БИРОКРАТСКА ТЕОРИЈА МЕНАЏМЕНТА

ТЕОРИЈА НАУЧНОГ МЕНАЏМЕНТА



ФРЕДЕРИК ТЕЈЛОР (1856-1915)

- Систем плаћања по комаду (1895)
- Управљање погоном (1903)
- Принципи научног менаџмента (1911)

ГЛАВНИ НЕДОСТАЦИ СЛАБЕ ЕФИКАСНОСТИ РАДА У ПРОИЗВОДЊИ:

- **ПЛАЋАЊЕ РАДНИКА НА НАДНИЦУ, БЕЗ ОБЗИРА НА ЕФЕКТЕ РАДА**
- **СЛАБА ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА И ДЕФИНИСАЊЕ РАДНИХ ЗАДАТАКА**
- **ЗАСТАРЕЛИ НАЧИН УПРАВЉАЊА У ПОГОНИМА**

У „УПРАВЉАЊУ ПОГОНИМА” главни циљ:

- 1) ДА СЕ СВАКИ РАДНИК ЗАПОСЛИ НА ШТО КВАЛИФИКОВАНИЈЕМ ПОСЛУ У СКЛАДУ СА ЊЕГОВИМ МОГУЋНОСТИМА И ФИЗИЧКИМ СПОСОБНОСТИМА
- 2) ДА СВАКИ РАДНИК ТРЕБА ДА ДА МАКСИМАЛНУ КОЛИЧИНУ РАДА КОЈУ ДАЈЕ НАЈБОЉИ РАДНИК ЊЕГОВЕ КАТЕГОРИЈЕ
- 3) СВАКИ РАДНИК КОЈИ РАДИ КАО ПРВОКЛАСНИ РАДНИК ТРЕБА ДА БУДЕ ПЛАЋЕН 30-100% ВИШЕ У ОДНОСУ НА ПРОСЕК СВОЈЕ КЛАСЕ, ШТО ЗАВИСИ ОД ПРИРОДЕ ПОСЛА

ГЛАВНИ ЦИЉ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА =
ВИСОКЕ ПЛАТЕ И НИСКИ ТРОШКОВИ РАДНЕ
СНАГЕ; МОЖЕ СЕ ДОСТИЋИ ПРИМЕНОМ
СЛЕДЕЋИХ ПРИНЦИПА:

- а) ВЕЛИКИ ДНЕВНИ И ЈАСАН ЗАДАТАК ЗА СВАКОГ ЧОВЕКА**
- б) СТАНДАРДНА ОПРЕМА И УСЛОВИ РАДА**
- в) ВЕЛИКА ПЛАТА ЗА УСПЕХ**
- г) ГУБИТАК У СЛУЧАЈУ НЕУСПЕХА**

ПРИНЦИПИ НАУЧНОГ УПРАВЉАЊА

- **РАЗВИЈАТИ НАУКУ ЗА СВАКИ ЕЛЕМЕНТ ЧОВЕКОВОГ РАДА**
- **НАУЧНА СЕЛЕКЦИЈА РАДНИКА, КАКО БИ СВАКИ РАДНИК ОДГОВАРАО ЗА ЗАДАТАК КОЈИ МУ НАЈБОЉЕ ОДГОВАРА**
- **НАУЧНО ОБРАЗОВАЊЕ У РАЗВОЈУ РАДНИКА**
- **ИСКРЕНА САРАДЊА ИЗМЕЂУ МЕНАЏМЕНТА И РАДНЕ СНАГЕ**

СЛЕДБЕНИЦИ ТЕЈЛОРА

ХЕНРИ ГАНТ (1861-1919)

ЗАХТЕВАО ЈЕ НАУЧНЕ КРИТЕРИЈУМЕ У ОДАБИРУ ЗАПОСЛЕНИХ И „СКЛАДУ У САРАДЊИ” РАДНИКА И УПРАВЕ; РАЗВИО ЈЕ ГАНТОВ ГРАФИКОН (ГАНТОГРАМ) – ДИЈАГРАМ ЗА ПРАЋЕЊЕ И ОДВИЈАЊЕ ПОЈЕДИНАЧНИХ АКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДНОГ ПРОЦЕСА У ВРЕМЕНУ; НАГЛАШАВАО ЈЕ ПОТРЕБУ ЗА ОБУКОМ

ФРЕНК (1868-1924) и ЛИЛИАН ЦИЛБЕРТ (1878-1972)

- „Студија покрета” (1911)
- „Психологија менаџмента” (1914)

**ФРЕНК ЦИЛБЕРТ ЈЕ ПРЕВЕНСТВЕНО
ПОЗНАТ ПО ИЗУЧАВАЊУ ВРЕМЕНА И
ПОКРЕТА РАДНИКА**

**ЊЕГОВА СУПРУГА ЛИЛИАН, ИНДУСТРИЈСКИ
ПСИХОЛОГ, УСРЕДСРЕДИЛА СЕ НА ЉУДСКЕ
АСПЕКТЕ РАДА И РАЗУМЕВАЊА
РАДНИКОВЕ ЛИЧНОСТИ И ПОТРЕБА**

АДМИНИСТРАТИВНА ТЕОРИЈА ИЛИ ТЕОРИЈА ПРОЦЕСА МЕНАЏМЕНТА



ХЕНРИ ФАЈОЛ (1841-1925) – ПОСТАВИО ЈЕ ПРИНЦИПЕ АДМИНИСТРАТИВНЕ ТЕОРИЈЕ

- „Општи и индустријски менаџмент” (1916)
СМАТРА СЕ ТВОРЦЕМ КЛАСИЧНЕ
ОРГАНИЗАЦИОНЕ ТЕОРИЈЕ – ПРВИ ЈЕ ДАО
ЗАОКРУЖЕНУ ТЕОРИЈУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И
УПРАВЉАЊА

ТЕОРИЈУ ДЕФИНИШЕ КАО “КОЛЕКЦИЈУ
ПРИНЦИПА, ПРАВИЛА, МЕТОДА И ПРОЦЕДУРА
КОЈИ СУ НАСТАЛИ И ПРОВЕРЕВАНИ КРОЗ
ОПШТЕ ИСКУСТВО”

ФАЈОЛОВ РАД МОЖЕМО СУМИРАТИ КРОЗ ТРИ ГЛАВНА ДОПРИНОСА

I – ПРВИ ТЕОРЕТИЧАР КОЈИ ЈЕ ОБЈАСНИО АКТИВНОСТИ КОЈЕ ОБАВЉА ИНДУСТРИЈСКА ОРГАНИЗАЦИЈА

- **ТЕХНИЧКЕ АКТИВНОСТИ (ПРОИЗВОДЊА)**
- **КОМЕРЦИЈАЛНЕ АКТИВНОСТИ**
- **ФИНАНСИЈСКЕ АКТИВНОСТИ**
- **РАЧУНОВОДСТВЕНЕ АКТИВНОСТИ**
- **БЕЗБЕДНОСНЕ АКТИВНОСТИ**
- **АДМИНИСТРАТИВНЕ АКТИВНОСТИ
(МЕНАџМЕНТ)**

II – ОБЈАСНИО АДМИНИСТРАТИВНЕ АКТИВНОСТИ - ПРВИ ЈЕ ИДЕНТИФИКОВАО ОСНОВНЕ АКТИВНОСТИ МЕНАЏМЕНТА

- **ПРЕДВИЂАЊЕ И ПЛАНИРАЊЕ**
- **ОРГАНИЗОВАЊЕ**
- **НАРЕЂИВАЊЕ**
- **КООРДИНАЦИЈА**
- **КОНТРОЛА**

Операције пословне организације (Х. Фајол)



**III – ФОРМУЛИСАО 14 УНИВЕРЗАЛНИХ ПРИНЦИПА УПРАВЉАЊА;
ПРИНЦИПИ МОРАЈУ БИТИ ФЛЕКСИБИЛНИ И
ПРИЛАГОДЉИВИ СВАКОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ**

- РАДНЕ ДИВИЗИЈЕ
- АУТОРИТЕТ
- ДИСЦИПЛИНА
- ЈЕДИНСТВО КОМАНДОВАЊА
- ЈЕДИНСТВО УСМЕРЕНОСТИ
- ПОДРЕЂЕНОСТ ПОЈЕДИНАЧНИХ ИНТЕРЕСА ОПШТИМ ИНТЕРЕСИМА
- НАГРАЂИВАЊЕ ПРЕМА РАДУ
- ЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА ИЛИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА
- СКАЛАРНИ ЛАНАЦ
- ПОРЕДАК – РЕД
- ПРАВИЧНОСТ
- СТАБИЛНОСТ ПОЛОЖАЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- ИНИЦИЈАТИВА
- ДУХ ЗАЈЕДНИШТВА

БИРОКРАТСКА ТЕОРИЈА МЕНАЏМЕНТА



МАКС ВЕБЕР (1864-1920)

**МЕЂУ ПРВИМА УОЧИО ДА СЕ ПРИВРЕДНЕ
ОРГАНИЗАЦИЈЕ МОГУ ПОСМАТРАТИ КАО СВОЈЕВРСНЕ
ПИРАМИДЕ У КОЈИМА ПОСТОЈИ ЗНАЧАЈАН СТЕПЕН
БИРОКРАТИЗАЦИЈЕ ОДНОСА**

**БИРОКРАТИЈА БИ ТРЕБАЛО ДА БУДЕ ЗАСНОВАНА НА
ЛОГИЦИ, РАДУ И ЛЕГИТИМНОМ АУТОРИТЕТУ**

РАЗЛИКУЈЕ ТРИ ТИПА АУТОРИТЕТА

- **РАЦИОНАЛНО-ПРАВНИ** – ПОЧИВА НА ТОМЕ ДА ПОДРЕЂЕНИ ПОШТУЈУ АУТОРИТЕТ УТВРЂЕН ПОЛОЖАЈЕМ ИЛИ РАНГОМ (пр. ауторитет председника државе, председника скупштине)
- **ТРАДИЦИОНАЛНИ** – ПОДРАЗУМЕВА ПОШТОВАЊЕ НА ОСНОВУ ТРАДИЦИЈА (пр. суверени појединих држава)
- **ХАРИЗМАТСКИ** – КОЈИ ИЗАЗИВА ПОШТОВАЊЕ СЛЕДБЕНИКА НА ОСНОВУ ВЕРОВАЊА У ЛИЧНОСТ ОСОБЕ КОЈА ИМА ОДРЕЂЕНУ ХАРИЗМАТИЧНУ МОЋ

НАЈВАЖНИЈИ ЕЛЕМЕНТИ ВЕБЕРОВЕ ТЕОРИЈЕ БИРОКРАТИЈЕ

- а) ЈАСНА ПОДЕЛА АУТОРИТЕТА И
ОДГОВОРНОСТИ ЗА СВАКОГ ЧЛАНА
ОРГАНИЗАЦИЈЕ**
- б) ПОЛОЖАЈ И ФУНКЦИЈЕ СУ ОРГАНИЗОВАНЕ У
ОКВИРУ ХЕЈЕРАРХИЈЕ НА ОСНОВУ
СКАЛАРНОГ ПРИНЦИПА (ЈАСНИХ ЛИНИЈА
АУТОРИТЕТА); ПОСТОЈЕ ФОРМАЛНА ПИСАНА
ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРЕ КОЈЕ ДЕФИНИШУ
ПОНАШАЊЕ ЧЛАНОВА И СЛУЖЕ КАО
ОСНОВА ЗА ЈЕДИНСТВЕНУ КООРДИНАЦИЈУ**

- в) СВИ ЧЛАНОВИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ТРЕБА ДА БУДУ БИРАНИ НА ОСНОВУ ТЕХНИЧКИХ КВАЛИФИКАЦИЈА, КОЈЕ СУ ПОТВРЂЕНЕ КРОЗ ФОРМАЛНЕ ИСПИТЕ НА ОСНОВУ РАНИЈЕ СТЕЧЕНОГ ОБРАЗОВАЊА ИЛИ ТРЕНИНГА; СМАТРАО ЈЕ ДА НИКО НЕМА ПРАВА НА ПОВЛАШЋЕНИ ТРЕТМАН У ОРГАНИЗАЦИЈИ**
- г) РУКОВОДСТВО ТРЕБА ПОСТАВЉАТИ, А НЕ БИРАТИ; СЕЛЕКЦИЈА И ПРОМОЦИЈА СУ ЗАСНОВАНИ НА КВАЛИФИКАЦИЈАМА И СТВАРНИМ РЕЗУЛТАТИМА**

- д) СВИ ЧЛАНОВИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ТРЕБА ДА БУДУ АДМИНИСТРАТИВНИ РУКОВОДИОЦИ; ТРЕБА ДА РАДЕ ЗА ФИКСНУ ПЛАТУ И МОРАЈУ ИМАТИ ЈАСНО ПРОГРАМИРАНУ И ДЕФИНИСАНУ КАРИЈЕРУ**
- ђ) АДМИНИСТРАТИВНИ РУКОВОДИОЦИ НЕ ТРЕБА ДА БУДУ ВЛАСНИЦИ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА КОЈЕ ВОДЕ**
- е) АДМИНИСТРАТОРИ СУ СУБЈЕКТИ СА ЈАСНИМ ПРАВИЛИМА, ДИСЦИПЛИНОМ И ПОД КОНТРОЛОМ КОЈА ЈЕ ДЕФИНИСАНА ЊИХОВИМ ОБАВЕЗАМА**

БИХЕВИОРИСТИЧКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

ЕЛТОН МАЈО (1880-1949)

ФРИЦ РОТЛИСБЕРГЕР (1898-1974)

НАСТАНАК ОВЕ ШКОЛЕ ВЕЗУЈЕ СЕ ЗА СЕРИЈУ
ЕКСПЕРИМЕНАТА (1924–1932) У WESTERN ELECTRIC
COMPANY У ХОТОРНУ; ФАЗЕ ЕКСПЕРИМЕНТА:

- а) ЕКСПЕРИМЕНТ СА ОСВЕТЉЕЊЕМ
- б) ЕКСПЕРИМЕНТ СА ПРОМЕНОМ РАДНИХ УСЛОВА
- в) ИНТЕРВЈУИСАЊЕ
- г) ИСТРАЖИВАЊЕ ПОНАШАЊА

- **ХОТОРНСКИ ЕКСПЕРИМЕНТИ СУ ПОКАЗАЛИ ДА НА ВИСИНУ ПРОДУКТИВНОСТИ НЕ УТИЧУ ТЕХНИЧКИ (ФИЗИЧКИ) И ПСИХОЛОШКО-МОТИВАЦИОНИ ФАКТОРИ, КАО И ОДНОСИ ИЗМЕЂУ СОЦИЈАЛНИХ ГРУПА**

- **УМЕСТО „РАЦИОНАЛНОГ ЧОВЕКА”, О КОМЕ ГОВОРИ КЛАСИЧНА ШКОЛА, КОЈИ ЈЕ МОТИВИСАН ЕКОНОМСКИМ ПОТРЕБАМА, СВЕ ВИШЕ ПОЧИЊЕ ДА СЕ ГОВОРИ О ТЗВ. „ДРУШТВЕНО (СОЦИЈАЛНОМ) ЧОВЕКУ” КОЈИ ЈЕ МОТИВИСАН ДРУШТВЕНИМ ПОТРЕБАМА И КОЈИ ЖЕЛИ НАГРАДУ НА ОСНОВУ ТОГА КОЛИКО ДОПРИНОСИ ЗАДОВОЉАВАЊУ ТИХ ПОТРЕБА**

- **У ИЗУЧАВАЊУ МЕНАЏМЕНТА УВЕЛИ ПСИХОЛОГИЈУ И СОЦИОЛОГИЈУ**

Е. МАЈО:


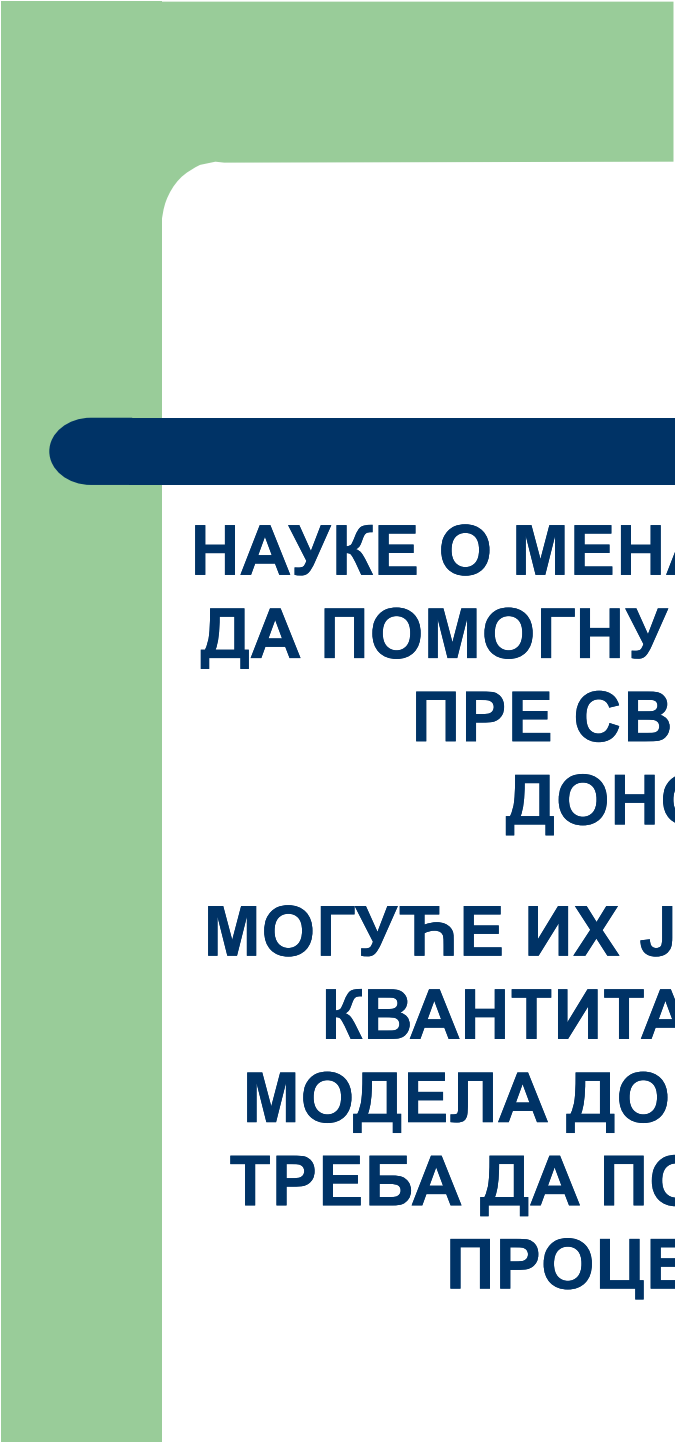
“МЕНАЏМЕНТ ЈЕ УСМЕРАВЕЊЕ ЉУДИ И ОДНОСА ИЗМЕЂУ ЊИХ

КАРАКТЕРИСТИКЕ ШКОЛЕ МЕЂУЉУДСКИХ ОДНОСА

- 1) ДОШЛО ЈЕ ДО УКАЗИВАЊА И РАСТА ИНТЕРЕСА ЗА ЉУДЕ, УМЕСТО ИСКЉУЧИВЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ КА ТЕХНИЧКИМ ФАКТОРИМА, ФОКУС МЕНАѢЕРСКОГ ИНТЕРЕСОВАЊА СЕ ПОМЕРА КА ЉУДИМА И ОДНОСИМА ИЗМЕЂУ ЊИХ**
- 2) ОТВАРА СЕ ЧИТАВ НИЗ НОВИХ ПИТАЊА И ДИЛЕМА, ПОЧЕВ ОД АНАЛИЗЕ ЉУДСКИХ ПОТРЕБА, ОДНОСА, ПОНАШАЊА, МОТИВАЦИЈЕ, ДО АНАЛИЗЕ ГРУПНОГ РАДА, УЛОГА ТИМОВА, ЛИДЕРСТВА итд.**
- 3) ВИШЕ ПАЖЊЕ СЕ ПОСВЕТИЛО НЕКИМ БИХЕВИОРИСТИЧКИМ НАУКАМА (ПСИХОЛОГИЈА И СОЦИОЛОГИЈА)**

КВАНТИТАТИВНА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

**НАУЧНИ МЕТОД ПОДРАЗУМЕВА ПОСТОЈАЊЕ
РАЦИОНАЛНОГ ПРИСТУПА У РЕШАВАЊУ
ПРОБЛЕМА КРОЗ ПОСТАВЉАЊЕ ХИПОТЕЗА,
ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАКА, ИДЕНТИФИКОВАЊЕ
АЛТЕРНАТИВА, ТЕСТИРАЊЕ И ЊИХОВУ
ВЕРИФИКАЦИЈУ (ИЛИ ОДБИЈАЊЕ) КАКО БИ СЕ
ИЗАБРАО ПРАВИ ПУТ ЗА ПРЕДУЗИМАЊЕ
АКЦИЈА**



**НАУКЕ О МЕНАЏМЕНТУ ИМАЈУ ЗА ЦИЉ
ДА ПОМОГНУ ПРОЦЕСУ МЕНАЏМЕНТА,
ПРЕ СВЕГА ПЛАНИРАЊЕ И
ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА**

**МОГУЋЕ ИХ ЈЕ ДЕФИНИСАТИ КАО СЕТ
КВАНТИТАТИВНО ЗАСНОВАНИХ
МОДЕЛА ДОНОШЕЊА ОДЛУКА КОЈЕ
ТРЕБА ДА ПОМОГНУ МЕНАЏЕРИМА У
ПРОЦЕСУ ОДЛУЧИВАЊА**

РИЧАРД ХОЏЕТС – ИСТИЧЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ОВЕ ШКОЛЕ

- 1) ПРИМЕНА НАУЧНЕ АНАЛИЗЕ НА МЕНАџЕРСКЕ ПРОБЛЕМЕ**
- 2) ЦИЉ ЈЕ ПОБОЉШАЊЕ СПОСОБНОСТИ МЕНАѢРА ДА ДОНЕСЕ ОДЛУКЕ**
- 3) УСМЕРЕНА ЈЕ ВЕЛИКА ПАЖЊА КА КРИТЕРИЈУМИМА ЕКОНОМСКЕ ЕФИКАСНОСТИ**
- 4) ВЕОМА СЕ ОСЛАЊАЈУ НА МАТЕМАТИЧКЕ МОДЕЛЕ**
- 5) ИЗРАЖЕНО ЈЕ КОРИШЋЕЊЕ КОМПЈУТЕРА И ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ**

СИСТЕМСКА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

**СВАКА ОРГАНИЗАЦИЈА СЕ МОЖЕ ПОСМАТРАТИ
КАО СИСТЕМ КОЈИ СЕ САСТОЈИ ИЗ ТРИ ГРУПЕ
ПОДСИСТЕМА:**

- 1) ТЕХНИЧКИХ**
- 2) ОРГАНИЗАЦИОНИХ**
- 3) ИНСТИТУЦИОНАЛНИХ**

1) ТЕХНИЧКИ НИВО – ОДНОСИ СЕ НА ПРОИЗВОДЊУ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА; УКЉУЧУЈЕ И ДРУГЕ АКТИВНОСТИ КОЈЕ ИХ ПОМАЖУ (истраживање и развој, финансије, маркетинг итд.)

2) ОРГАНИЗАЦИОНИ НИВО – КООРДИНАЦИЈА И ИНТЕГРИСАЊЕ ОБАВЉАЊА ПОСЛОВА У ОКВИРУ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ДЕЛОВА И ПОСЛОВНИХ ФУНКЦИЈА

3) ИНСТИТУЦИОНАЛНИ НИВО – ПОВЕЗАН СА НИЗОМ АКТИВНОСТИ У ОДНОСУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ЊЕНОГ ОКРУЖЕЊА

ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ СВАКОГ СИСТЕМА

- **ИНПУТИ – ЛЉУДСКИ, МАТЕРИЈАЛНИ, ФИНАНСИЈСКИ, ИНФОРМАЦИОНИ и сл.**
- **ТРАНСФОРМАЦИОНИ ПРОЦЕС – КОЈИ ЈЕ ПОВЕЗАН ЗА ОДГОВАРАЈУЋЕ ТЕХНИЧКЕ И УПРАВЉАЧКЕ ВЕШТИНЕ**
- **ОУТПУТЕ – ПРОИЗВОДИ, УСЛУГЕ**
- **ПОВРАТНА СПРЕГА – тј. ИНФОРМАЦИЈЕ О РЕЗУЛТАТИМА И СТАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У ОКРУЖЕЊУ**

ЦИЉ СИСТЕМСКОГ ПРИСТУПА

- **ДА ПОМОГНЕ У ДЕФИНИСАЊУ
ИНТЕРНИХ И ЕКСТЕРНИХ ОДНОСА У
ОРГАНИЗАЦИЈИ**
- **ДА ПОМОГНЕ У САГЛЕДАВАЊУ И
РАЗУМЕВАЊУ УТИЦАЈА ТИХ ОДНОСА**
- **ДА СЕ САГЛЕДА УКУПНА
СВРСИСХОДНОСТ
ТИХ ОДНОСА**

СИТУАЦИОНА ШКОЛА МЕНАЏМЕНТА

- **АКТИВНОСТИ МЕНАЏЕРА ЗАВИСИЋЕ ОД КАРАКТЕРИСТИКА КОНКРЕТНЕ СИТУАЦИЈЕ У КОЈОЈ ОН ТРЕБА ДА РЕАГУЈЕ**
- **СВАКА СИТУАЦИЈА ЈЕ СПЕЦИФИЧНА И МЕНАЏЕР МОРА РЕАГОВАТИ У СКЛАДУ С ТИМ НА РАЗЛИЧИТЕ НАЧИНЕ**
- **„СВЕ ЗАВИСИ” – ОСНОВНА ПАРОЛА И МОТО СИТУАЦИОНОГ ПРИСТУПА**
- **КАКАВ ЋЕ ПРИСТУП УПРАВЉАЊУ БИТИ ЗАВИСИ ОД СТАЊА, КАКО ЕКСТЕРНИХ, ТАКО И ИНТЕРНИХ ФАКТОРА ОКРУЖЕЊА И МОГУЋНОСТИ САМЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

???

ТЕОРИЈА Z

ИЗВРСНОСТ У МЕНАЏМЕНТУ

ПРИСТУП ДИНАМИЧКОГ АНГАЖОВАЊА



ПИТАЊА???