

## 1. POJAM I RAZVOJ

Upravljanje je neophodno u savremenom društvu. Sam pojam upravljanja predstavlja kontinualno dejstvo upravljackih akcija kojima se utiče na parametre sistema, a sistem prevodi iz jednog stanja u drugo.

Veliki doprinos utemeljenju menadžmenta kao naučne discipline doprineli su *Anri Fajol* i *Frederik Tejlor*.

**Anri Fajol** je slavni francuski teoretičar koji je svoju teoriju zasnovao na velikom radnom iskustvu prvo kao rudarski inženjer, a potom kao generalni direktor.

Fajol je definisao menadžment kao

- predviđanje
- planiranje
- komandovanje
- koordiniranje
- kontrolu.

U tom smislu, on je utvrdio 6 ključnih preduzetničkih aktivnosti:

1. tehničke aktivnosti (proizvodnja)
2. komercijalne aktivnosti (kupoprodaja)
3. finansijske aktivnosti (kapital)
4. obezbeđenje (čuvanje imovine)
5. računovodstvene aktivnosti (finansijske informacije)
6. menadžerske aktivnosti (planiranje i organizovanje).

Fajol smatra da je prvih 5 aktivnosti međuzavisno i da su egzekutivnog karaktera. Međutim, planiranje i organizovanje treba da budu potpuno nezavisni od prethodnih 5 aktivnosti. Prema Fajolu, ova aktivnost se može smatrati menadžerskom.

Fajol daje 14 opštih principa menadžmenta:

1. **Podela rada**
2. **Autoritet**
3. **Disciplina**
4. **Jedinstvo komandovanja**
5. **Jedinstvo planiranja**
6. **Podređenost individualnih interesa opštim interesima kompanije**
7. **Novčana nadoknada za rad**
8. **Centralizacija**
9. **Piramidalna struktura upravljanja**
10. **Poredak**
11. **Pravichnost**
12. **Vreme "uhodavanja" zaposlenih**
13. **Inicijativa zaposlenih**
14. **Korporativni duh**

Ovi principi dozivljavaju određene kritike zato što ne prate promene koje se brzo dešavaju u modernim organizacijama.

**Frederik Tejlor** je tvorac *nauchnog menadzmenta*. On je svoju teoriju koncipirao na bazi iskustva stečenog vishegodishnjim radom u chelichanama Midvejl. Pocheo je kao fabrichki istrazivach,radio kao fizichki radnik i dospao do poslovođe.

Tejlor je detaljno objasnio celokupan proces uvođenja “nauchnog upravljanja” u chelichane Midvejl. Sushtina svega bila je u “poshtenim dnevnim uchinkom”. To je,prema njemu, sav rad koji radnik obavi dnevno,maximalnom brzinom,a da ne narushi svoje zdravlje,tj. ne skрати svoj radni vek. Medjutim,u praksi je Tejlor tu granicu postavio veoma visoko,tako da je tu efikasnost mogao da dostigne samo mali broj najizdrzljivijih radnika. Jedan od njih bio je Holandjanin po imenu **Shmit**,koji je radio po strogim uputstvima “choveka sa shtopericom”.

Na osnovu svojih eksperimenata, Tejlor je postavio sledece principe nachnog upravljanja:

1. prvi princip zasniva se na proceni dnevnog uchinka
2. drugi princip se zasniva na tome da “sav umni rad treba ukloniti iz pogona i obavljati ga u planskom odeljenju”.
3. treci princip je kontrola rada i izvršenja radnih zadataka.

Kao reakcija na psihologisticke pravce scijalisticke misli, 20-ih godina javlja se u Americi novi pravac – **humani odnosi**.

Pojava ovog pravca ujedno oznachava i stvaranje industrijske sociologije kao nove posebne nauke.

Shkola humanih odnosa javlja se zahvaljujuci chuenoj Hotorn studiji. **Elton Majo** je najizrazitiji predstavnik teorije humanih odnosa. Slichno Tejloru,Majo je bio zagovornik stvaranja menadzrske elite,medjutim,u odnosu na Tejlora,Majo je insistirao na zadovoljenju socijalnih potreba zaposlenih,pre svega na uspostavljanju dobrih medjusobnih odnosa.

U cilju izbegavanja nedostatataka klasichne i neoklasichne teorije, nastale su **teorija x** i **teorija y**.

Teorija y ima isti cilj kao i teorija x : motivisanje ljudi za postizanje ciljeva organizacije. Razlika je u tome što teorija y tezi da se to postigne na mnogo humaniji nachin,poshtujuci lichnost radnika. Dok se teorija x u postizanju ciljeva oslanja na eksternu kontrolu ljudskog ponashanja primenu prinude kao tehniku motivacije.

Neki od novih pristupa su :

- shkola operacionih istrazivanja – Morgenstern I Danzig
- neoklasichna teorija – Drucker
- *kontigencijski pristup*

Jedan od najnovijih pristupa je kontingencijski pristup, koji polazi od ideje da ne postoji univerzalni lek koji garantuje efikasnost organizacije, već se mora praviti optimalna kombinacija pristupa koji uzimaju u obzir spoljashne i unutrašnje faktore i veze organizacije.

## 2. NIVOI MENADZMENTA

Najprihvatljivija podela menadzmenta po nivoima je na:

- **MENADZMENT NAJVISHEG NIVOVA** ( top level managers)
- **MENADZMENT SREDNJEG NIVOVA** ( middle managers)
- **PRVI NIVO MENADZMENTA** ( first level managers)

Često se nailazi na podelu na *funkcionalne* i *glavne* menadzere. Top menadzment je manja grupa ljudi (a ponekad je i samo jedan rukovodioc) koja je zaduzena za postavljanje ciljeva rganizacije i odgovorna za stanje i poslovanje cele organizacije. Srednji nivo je specifichan zbog svoje pozicije, naime njihova uloga je organizovanje komunikacije top i operativnog nivoa.

## 3. ULOGA CILJEVA U MENADZMENTU

Bitna stvar kohu menadzment mora imati u vidu jeste da individualni chlanovi u kooperaciji imaju svoje ideje o rezultatima koje zele postici. Potrebe opjedinaca su vazna baza za motivaciju. Ljudi ce saradjivati sve dok su ciljevi kooperacije u skladu sa njihovim individualnim ciljevima.

Organizacioni ciljevi moraju sadrzati individualne ciljeve svojih zaposlenih. Ciljevi su set zelja i realnih ishcekivanja.

Prilikom poslovanja u raznim zemljama, moraju se uvazavati razlichite kulture, obichaju, verovanja...

Menadzer mora da razume svoju ulogu u uslovima brzih promena. Promene se deshavaju:

1. kod mushterija
2. kod faktora proizvodnje
3. u drushtvu.

---- OSTATAK TEKSTA NIJE PRIKAZAN. CEO RAD MOŽETE  
PREUZETI NA SAJTU [WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET) ----

[BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI TEKST](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)  
RAZMENA LINKOVA - RAZMENA RADOVA  
RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.

[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)  
[WWW.MAGISTARSKI.COM](http://WWW.MAGISTARSKI.COM)  
[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)



NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA

[maturskiradovi.net@gmail.com](mailto:maturskiradovi.net@gmail.com)