

Predmet sociologije menadžmenta - Osnovni predmet proučavanja je upravljanje u tržišnim društvima radi upoređivanja sa upravljanjem u netržišnim društvima da bi se rezultati praktično primenili u novim uslovima

- Odnos opšte i posebnih soc. određen je odnosom njihovih predmeta proučavanja

- ***Soc. menadžmenta kao posebna sociološka nauka za predmet proučavanja ima menadžment kao društvenu pojavu i sve njegove veze sa društvom kao ukupnošću svih društvenih pojava***

- **Opšta**

soc. je najopštija teorijska nauka o ljudskom društvu, njegovom nastanku, strukturi i razvoju. Osnovni

cilj

takvog proučavanja je objašnjenje odnosa društva prema čoveku i prirodi i objašnjenje društvene pojave.

Društvena pojava

predstavlja povezano ljudsko delovanje koje uslovljava promene u prirodi, društvu i na samim pojedincima čija se ponašanja povezuju. Postoje 2 vrste društvenih pojava:

društveni procesi

(jednostavni, pokretljivi i često kratkotrajni procesi) i

društvene tvorevine

(stabilnije, složenije pojave koje predstavljaju ukupnost društvenih procesa).

Metod sociologije menadžmenta - U najširem smislu metod kao način istraživanja koji se primenjuje u nekoj nauci obuhvata opšti pristup, metodološki i tehnički postupak, a to su osnovne karakteristike metoda. **Opšti pristup** sadrži prethodna stanja i principe pomoću kojih se rezultati znanja tumače i upućuju na predmet istraživanja.

Metodološki postupak

ukazuje na proceduru koju treba sprovesti utvrđenim redosledom da bi rezultati istraživanja bili tačni i pouzdani.

Tehnički postupak

obuhvata tehnike istraživanja i sredstva koja se koriste u naučno-istraživačkom radu.

Najvažniji osnovni metodi

su: analiza i sinteza, apstrakcija i konkretizacija, generalizacija i specijalizacija, indukcija i dedukcija i aksiomatski metod. Svi ovi metodi nastali su iz posmatranja i ispitivanja, tj iz eksperimenta.

Analiza

je rastavljanje celine na delove pri čemu se saznaje struktura istraživane pojave i njene suprotnosti.

Sinteza

je sjedinjavanje različitih elemenata u jednu celinu.

Apstrakcija

je analiza izdvajanja opšteg odbacivanjem posebnog ili posebnog odbacivanjem opšteg.

Konkretizacija

je misaoni postupak suprotan apstrakciji. Iz ovih metoda razvili su se metodi generalizacije i specijalizacije.

Generalizacijom

se dolazi do pojmova zakona i teorija.

Specijalizacija

polazi od opštih odredaba predmeta istraživanja da bi saznala njihove posebne odredbe (klasifikacija je oblik specijalizacije).

Indukcija

iz posebnih, pojedinačnih saznanja saznaje predmet u celini i stiču se opšta znanja.

Dedukcija

iz opšteg stava izvodi poseban.

Posmatranje

se sastoji od zapažanja, konstatovanja i opisivanja određene društvene pojave. Obično posmatranje je slučajno dok je

naučno posmatranje

sistematizovano, planski vođeno, usmereno ka tačnom saznavanju pojava. Postoji slobodno i kontrolisano naučno posmatranje, direktno i indirektno, sa ili bez učestvovanja, pojedinačno ili masovno. . Kod

slobodnog

posmatrač sam odlučuje da li će u određenoj situaciji sprovesti posmatranje i na koji način,a

kontrolisano

je vezano za unapred određenim planom.

Direktnim

posmatranjem posmatrač direktno posmatra pojavu koju istražuje,a kod

indirektnog

se posmatra druga pojava koja je u odnosu sa pojavom koja je predmet istraživanja..

Posmatranjem

sa učestvovanjem

se istraživač uključuje u život i rad sredine koju istražuje,a kada ne uzima učešće u životu sredine to je posmatranje

bez učestvovanja

.

Pojedinačno

se odnosi na pojedinačne slučajeve, a

masovno

na seriju društvenih pojava. Naučno posmatranje je pogodno za prikupljanje podataka o ponašanju menadžera i ostalih učesnika u procesu upravljanja pri čemu treba voditi računa o brojnim društvenim i psihološkim faktorima koji utiču na sam menadžment.

Ispitivanje

je vrsta istraživanja kojom se prikupljaju podaci- anketa, intervju...

Osnovni metodi koje se koriste u izučavanju menadžmenta kao društvene pojave su: komparativni statistički metod i metod razumevanja.

Komparativni metod

se odnosi na utvrđivanje sličnosti i razlika između pojava, na njihovo upoređivanje u cilju otkrivanja osnovnih veza među njima. Pri prikupljanju podataka najčešće se koristi komparativno-istorijski metod. Cilj ovog metoda je da se utvrdi ono što je zajedničko ali i različito. Ovaj metod u soc. menadžmenta služi za prikupljanje podataka o promenama u upravljanju, društvenim odnosima, položaju učesnika i njihovim međusobnim odnosima.

Statistički metod

je kvantitativni metod istraživanja masovnih pojava. Ovim metodom se ispituju karakteristike pojava u masi slučajeva i na osnovu njih se određuju njihovi odnosi i sve to zajedno se matematički obrađuje da bi se dobili rezultati na osnovu kojih se utvrđuje kvantitativan značaj karakteristika u masi. Od statističkih metoda koje su značajne za proučavanje menadžmenta izdvaja se

metod korelacije. Metod razumevanja

je izgrađen na filozofiji vrednosti i njegovu suštinu čini otkrivanje i razumevanje ljudskog ponašanja. Ovaj metod obuhvata razumevanje značenja ljudskih delatnosti i društvenih pojava koje se ostvaruju shvatanjem suštine i značenja.

Posebni metodi koji se koriste u izučavanju menadžmenta

predstavljaju kombinaciju osnovnih metoda ili su na njih oslonjeni i to su: analiza sadržaja, metod studije slučaja i kibernetički metod.

Analiza sadržaja

predstavlja prikupljanje podataka o društvenim pojavama u toku naučnog istraživanja. Podaci se prikupljaju iz raznih dokumenata (štampani tekstovi, audio-vizuelni zapisi, prikupljeni preko interneta, bilo kakva informacija o proučavanoj pojavi). Postoje 2 vrste analize sadržaja:

kvalitativna i kvantitativna. Metod studije slučaja

se koristi za proučavanje mikro ili makro slučajeva, tj. za istraživanje određenih slučajeva u određenom vremenskom periodu na različitim prostorima i za istraživanje predmeta koji imaju zajednički sadržaj ali se u istraživanju obrađuju različite komponente.

Kibernetički metod

je usmeren na upravljački sistem koji posmatra kao skup određenih delova, podсистema i elemenata. Ovaj metod podrazumeva prikupljanje i sistematizaciju relevantnih podataka koji se odnose na menadžment proces. Podaci se beleže matematičkim oznakama.

Naucno objasnjenje je poslednja faza u postupku naučnog saznavanja . Njime se utvrđuju veze između pojava, zakoni razvoja pojava i uzročne veze između pojava, tj. utvrđuju se nauci zakoni.

Prover

avanje naucnih saznanja

nije moguće odvojiti od naučnog objasnjenja jer se stalno vrši proveravanje izvedenog i

usvojenog zaključka o vezi između pojava tokom celavog procesa naučnog objašnjenja.

Menadžment kao društvena pojava - Menadžment je posebna naučna disciplina koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima u raznim društvenim i poslovnim sistemima. To je veština koja razvija nova znanja, pristupe, metode i tehnike i razvija se u modernu naučnu disciplinu. Sastoji se iz procesa planiranja, organizovanja, koordiniranja i kontrole da bi se iskoristili svi organizacioni resursi i ostvarili postavljeni ciljevi organizacije.

Pojmovno određenje menadžmenta - Menadžment se najčešće prevodi kao upravljanje, ali je to u stvari američki izraz za rukovođenje.

Karakteristike menadžment procesa - Menadžment proces se sastoji od 4 osnovne faze: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrola.

Planiranje

je aktivnost u kojoj se donose odluke o ciljevima organizacije i osmišljavaju se akcije neophodne da bi se postavljeni ciljevi ostvarili.

Organizovanje sledi nakon planiranja i obuhvata više aktivnosti istovremeno koje se usmeravaju na pretvaranje donetih odluka u akcije. Ovde se određuju resursi, definišu poslovi, vrši se podela rada, podela zadataka, ovlašćenja i odgovornosti.

Kontrola je faza koja omogućava da se sve planirane aktivnosti ostvare – definisanje standarda, merenje performansi, monitoring, korektivne akcije ukoliko se otkriju odstupanja od ciljeva...
Vodjenje je menadžerska aktivnost koja se sastoji u obezbeđivanju vodstva u

smislu korišćenja uticaja i motivacije na zaposlene kako bi ispunili postavljene zadatke i ostvarili ciljeve organizacije.

Upravljanje u savremenom smislu nastaje u 18. veku sa pojavom industrijskih revolucija (preduzeća, fabrika), kada se ljudski rad zamenjuje radom mašina. U početku se sistem upravljanja i organizovanja rada bazirao na

upravljanje putem pokusaja i gresaka

jer su tadašnji vlasnici industrijskih preduzeća iako bez iskustva postajali menadžeri.

Robert Owen

je reformator ukupne misli o upravljanju, njegove misli su značajne za unapređenje radnih i životnih uslova radnika; on je pokušavao da poboljša i unapredi životne i radne uslove svojih zaposlenih.

Čarls Babidž

je takodje dao značajan doprinos misli o upravljanju; isticao je veliki značaj specijalizacije rada, podele rada, delio je profit sa zaposlenima.

Danijel Mek Kalum

– njegov pristup upravljanju se zasnivao na pravilnoj podeli posla i odgovornosti, disciplini, redovnom informisanju.

Krajem 19. veka nastanak menadžmenta

kao posebne naučne discipline.

Klasična škola menadžmenta - je prva škola menadžmenta nastanak menadžmenta kao nauke se vezuje za

Henrija

Touna

1886. Posle desetak godina, u Americi se pojavljuje prvi naučni pristup menadžmentu

Naučno upravljanje

danas se posmatra u okviru klasične škole menadžmenta koja je imala i svoj drugi deo u vidu

klasične organizacione teorije

koja se delila u 2 osnovna pravca:

teorija administrativnog upravljanja

i

teorija birokratskog menadžmenta

.

Osnovna **karakteristika** klasične škole je u tome što se posebna pažnja posvećuje upravljanju proizvodnjom i upravljanjem preduzećem u celini. Osnovni

nedostaci

klasične škole su povećanje nezaposlenosti, kao i zanemarivanje ljudstva u organizacijama.

Teorija naučnog upravljanja - Naučno upravljanje započinje radovima **Frederika Tejlora** koji se smatra tvorcem naučne organizacije rada i upravljanja. On se zalagao za primenu naučnih metoda u istraživanju i planiranju proizvodnje, od kojih je mnoge sam razvio i primenio. Osnovni smisao njegovog naučnog istraživanja je u cilju utvrđivanja najboljeg načina kako jedan posao treba da se obavi. On je svoju filozofiju zasnivao na

4

principa:

razvijanje i primena novih naučnih metoda

umesto iskustvenih; nalaženje najboljeg načina da se određeni posao obavi insistiranje na

primeni naučnih metoda

u realizaciji posla

podela rada i specijalizacija

u cilju povećanja efikasnosti

selekcija i obučavanje radnika

za rad na određenim poslovima Tejlor je osnivač

studije vremena.

Tejlor je razradio i “

sistem diferencijalne stope

” – i on se odnosi na sistenagradjivanja. Takođe je i tvorac “

funkcionalnog sistema organizacije preduzeća

”.

Klasična organizaciona teorija - Deli se u 2 pravca: teorija administrativnog upravljanja i teorija birokratskog menadžmenta.

upravljanje

Administrativno

- pokretač je

Anri Fejoa. On je smatrao da je upravljanje najvažnija funkcija koja se sastoji od predviđanja, planiranja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. Smatrao je da se menadžerska praksa može obaviti u nekoliko faza, i sve aktivnosti je podelio u 6 grupa: tehnicke – procesi proizvodnje, komercijalne – kupovina, prodaja, razmena, finansijske, funkcije obezbeđenja – zaštita imovine i lica, računovodstvene – izveštaji, evidencija, statistika, administrativne – upravljanje.

Birokratsko upravljanje - tvorac je Maks Veber. Njegov pristup se zasniva na tradicionalnom pristupu organizaciji, on je jedinstven i primenljiv u svakom preduzeću, i podrazumeva preciznu podelu posla, jasnu podelu autoriteta, izbor rukovodioca na osnovu znanja i stručnosti, precizno programirane karijere, fiksne zarade, pravila, discipline, kontrole... U ovakvom sistemu tesko

dolazi do promena, ali lako dolazi do nezadovoljstva zaposlenih (radnika). Po njemu postoje 3 tipa autoriteta:

racionalno-pravni vodja – postuje se njegov autoritet koji je utvrdjen položajem

tradicionalni vodja – njegov autoritet podrazumeva postovanje na osnovu tradicije

harizmatiski vodja – njegov autoritet izaziva postovanje jer se veruje da ima odredjenu

Teorija međuljudskih odnosa - Proučavanjem teorije međuljudskih odnosa bavila se **škola međuljudskih odnosa**

, čija pojava predstavlja prekretnicu u razvoju misli o upravljanju. Škola međuljudskih odnosa polazi od osnovne pretpostavke da su ljudi društvena bića, i da rad u organizaciji podrazumeva usmeravanje ljudi i odnosa između njih, kako je to isticao

Elton Mejo

.Ova škola je u literaturi poznata po

Hotornskom efektu

Hotornski eksperimenti su sprovedeni u Western Electric Company u Čikagu, istraživanjem odnosa osvetljenja na učinak – koji je veći ako je osvetljenje bolje (to je bila polazna hipoteza) međjutim, utvrdili su da porast učinka treba povezati sa ljudskim faktorom, kao i da su ljudska osećanja mnogo važnija od drugih faktora jer svaki radnik ima potrebu da pronade svoju sredinu (kojoj bi pripadao), jer u suprotnom dolazi do frustracija, umora i monotonije. Posebno se ističu oni motivacioni faktori koji su se odnosili na odnos rukovodioca prema zaposlenima. Pored Elton Mejoa, razvoju škole međuljudskih odnosa su doprineli i mnogi drugi, između ostalih i

Hugo Munsterberg

, osnivač industrijske psihologije, koji je smatrao da psiholozi treba da proučavaju posao i da pronalaze ljude koji najviše odgovaraju za određeni posao. Tu je i

Oliver Seldon

– koji je rekao da biznis ima dušu i da menadžment mora da ima društvenu odgovornost

Džakob Moreno – analiza grupnog ponašanja, **Abraham Maslov** – teorija motivacije

zasnovana na hijerarhiji potreba,

Daglas Mek Gregor

– teorija X i Y.

Biheviorističke teorije - Ove teorije se bave proučavanjem ljudskog ponašanja u okviru organizacije pri čemu je veliki značaj dat zaposlenima. Bitni su

Henri

Marej

koji je definisao 20 osnovnih potreba koje ljudi teže da zadovolje, kao i

Abraham Maslov

koji je na osnovu ovih Henrijevih potreba definisao svoju hijerarhiju ljudskih potreba.

Osnov biheviorističke teorije menadžmenta je **istraživanje čoveka i njegovog ponašanja u procesu rada** gde se u prvi plan ističe briga za čoveka i njegovo raspoloženje uvođenjem odlučivanja na niži hijerarhijski nivo – čime su izvršene značajne promene u smislu organizacione strukture. Tu su takodje i

Kris Argiris, Daglas Mek Gregor, Maks Vortman, Fred Luthans

...Najznacajniji

doprinosi

ovog pravca su:

konceptualni

– jer su formulisani koncepti, objašnjeno je ponašanje pojedinaca/grupa u okviru organizacije.

metodoloski

– jer su kao rezultat istraživanja postavljeni koncepti.

operacioni

jer je ustanovljena odgovarajuća menadžerska politika zasnovana na konceptualnim i metodoloskim osnovama.

Kritike

biheviorističkih teorija su te sto se previše isticao ljudski faktor.

Kvantitativna teorija menadžmenta - Utemeljivači kvantitativnih disciplina u oblasti menadžmenta su

Dzejms Mek Kenzi i Volter Souhart.

Bitne karakteristike kvantitativne teorije menadžmenta su :

primena naucne analize

na menadžerske probleme

;

poboljšanje sposobnosti menadžera

da donese odluke

;

oslanjanje na matematicke modele

izrazeno;

koriscenje kompjutera i informacione tehnologije

Sistematski pristup - Sistemski pristup se bavi proučavanjem organizacije kao jedinstvenog sistema, složenog dinamičkog sistema, koji se sastoji iz više podistema i elemenata, a dominiraju:

tehnički – proizvodnja i distribucija

proizvoda/usluga, istraživanje i razvoj, finansije, marketing...

organizacioni

– koordinacija i integracija procesa rada u okviru organizacionih delova i poslovnih funkcija

institucionalni

– aktivnosti organizacije u odnosu na okruženje Osnovni elementi svakog sistema su – ljudski, materijalni, finansijski i informacioni.

Po

Stoneru sistem čine

:

podsystemi – delovi ukupnog sistema **sinergija** – celina je veća od zbira njenih delova (u smislu da se organizacionom saradnjom ostvaruje veća saradnja)

otvoreni/zatvoreni sistemi

– otvorenost se odnosi na povezanost sa okruženjem / zatvorenost se odnosi na nesaradnju sa okruženjem

granice sistema

– koje sistem odvajaju od okruženja

tokovi

– svaki sistem ima svoj tok informacija, materijala, energije

povratne informacije

(feed back)

Situacioni pristup - Po ovom pristupu, **ne postoji najbolji način za upravljanje**

Meri Parker (dvadesetih god., 20 veka), koja je definisala zakon situacije po kome su menadžeri stalno morali da analiziraju okolnosti u kojima se njihove organizacije nalaze i da u skladu sa tim definišu svoje koncepte upravljanja. **Istraživanje Dzoan Vudvord (1965**

), je pokazalo da se oko 100 britanskih firmi međusobno razlikuju po veličini, delatnosti i proizvodnim linijama. Najčešće se menadžeri posmatraju u okviru klasno-slojne i profesionalne strukture stanovništva

Menadžeri kao društvena grupa - Kao društvena grupa, menadžeri su potrebni svakom društvu da bi se regulisali ekonomski i drugi društveni procesi koji zahtevaju preuzimanje delatnosti upravljanja koju kao svoju dužnost obavljaju menadžeri. Oni **u zavisnosti od tipa društva** zauzimaju odgovarajući društveni položaj.

Društvena uloga i društveni položaj - Društvena delatnost (društvena uloga) je svesno usmerena ljudska aktivnost u kojoj se troši psihofizička energija da bi se ostvarili određeni efekti na nekom predmetu, ljudima ili društvenim grupama, sa ciljem da se zadovolji neka lična ili društvena potreba.

Društveni položaj

je mesto koje pojedinac ili društvena grupa zauzimaju u sistemu raspodele društvene moći, materijalnih i drugih vrednosti, kao i ugleda u društvu.

Društvena moć

je sistem nejednakih mogućnosti učestvovanja u donošenju odluka.

Društveni ugled

je društvena ocena vrednosti uloge koju pojedinac ili grupa obavljaju.

Društvene delatnosti

se odvijaju u okviru određenih uslova (koji su međuzavisni) i dele se na:

prirodne

– geografski, klimatski...

društvene

– društvena sredina, društveni položaj, klasna diferenciranost, organizaciona struktura...

Društvena struktura

– stabilan sistem odnosa između društvenih delatnosti, društvenih odnosa, društvenih grupa, institucija i organizacija

Pojam profesije - Profesija predstavlja društvene grupe koje čine ljudi koji se bave istim zanimanjem.

Pojam zanimanja i karijere - Zanimanje predstavlja skup sličnih ili istih poslova, tj. delatnosti.
Karijera

predstavlja ukupnost svih poslova koji su na sistematski način povezani. To je evolutivni redosled radnog iskustva nekog pojedinca u datom periodu

Ekološki pokreti - Nastanak ekoloških pokreta se vezuje za 50-te godine 20 veka, i odnosi se na vreme u kome je narušavanje ekološke sredine poprimilo karakter ekološke krize. Prvi ekološki pokreti su organizovani u SAD, 1896-te godine, a tek 1970 su doneti prvi zakoni o očuvanju prirodne sredine

Globalizacija – civilizacije - 2 osnovne protivrečne tendencije (posledice) koje utiču i određuju ostale protivrečnosti savremenog društva su: 1) povezivanje sveta u jednu ekonomsku celinu – naime, savremene države se organizuju u blokove, što za posledicu ima zaoštavanje odnosa, podelu sveta, sukob oko svetske dominacije. 2) borba za oslobođenje od svih oblika ekonomske i političke zavisnosti, borba za ostvarivanjem prava za slobodnim nacionalnim i kulturnim razvojem. Sadržaj i posledice globalizacije mogu se bliže odrediti sa različitih aspekata

– ekonomskog, političkog, ekološkog, civilizacijskog i sociološkog...

Sociološki pojam globalizacije - Dolazi do saradnje društava, multinacionalne saradnje i razvoja sa globalnim programima koje zastupaju brojne globalne organizacije.

Sa globalizacijom je takođe došlo i do brojnih socijalnih problema, jer su moderne tehnologije dovodile do značajnih promena u procesu rada i radnoj sredini; takođe dolazi i do ugrožavanja kulturnih identiteta i suverenosti država. Osnovni globalni problemi su oni koji proizilaze iz razvoja tehnike i tehnologije i oni koji nastaju sa političkom podelom i političkim odnosima u savremenom društvu.

Ekonomska globalizacija - Sa ekonomskog aspekta globalizacija se može posmatrati u užem i širem smislu. U:1) širem smislu – podrazumeva povezivanje nacionalnih privreda u jednu jedinstvenu svetsku privredu, i ovde se podrazumevaju svi oblici ekonomskog povezivanja između nacionalnih privreda i to preko svetskog tržišta.

2) užem smislu – se podrazumeva poslovanje preduzeća, menjanje oblika kretanja robe, usluga, znanja, kretanja kapitala u vidu stranih direktnih investicija. Ovde se pod globalizacijom podrazumeva mikroekonomski proces. Smisao globalizacije sa ekonomskog aspekta podrazumeva 3 osnovna procesa:1) porast svetske proizvodnje – preduzeća sve više koriste informacione tehnologije kako bi povećala svoju proizvodnju u onim zemljama u kojima su cene niske.2) uspon azijskih tigrova – vodeće zemlje sveta preusmeravaju svoje proizvodne aktivnosti prema Aziji gde je radna snaga jeftinija a radnici relativno dobro obučeni.3) razvijanje svetskih tržišta – čiji su kritičari Harvi, Blok i Kastel. Svetska tržišta rade na tome da primoraju vlade da teže monetarnoj i fiskalnoj politici koja promoviše nisku inflaciju, usporen ekonomski razvoj i obuzdavanje deficitnih troškova

Politički aspekti globalizacije - Oba shvatanja polaze od toga da savremeni globalizovani svet treba urediti stvaranjem novog svetskog poretka, samo što se razlikuju po tome kako i na koji način to treba učiniti. Po jednom shvatanju, globalizovani svet treba urediti stvaranjem međunarodnih organizacija i institucija, u demokratskom postupku, uz postovanje i očuvanje nacionalnog i kulturnog identiteta svakog učesnika i uz postojanje ravnopravnosti svih subjekata. Po drugom shvatanju, globalizovani svet treba urediti stvaranjem novog svetskog poretka u kome bi odlučivale najrazvijenije i politički najmoćnije države, na celu sa ekonomski najrazvijenijom i politički najmoćnijom državom.

Globalizacija i novi svetski poredak - Naučni pristup u istraživanju ovako značajne i složene pojave je veoma važan jer bi se mogle predvideti i posledice budućeg razvoja društva, kao i promene koje bi mogle nastati sa stanovišta zakonitosti civilizacijskih promena u ljudskom društvu u celini. Odgovor na pitanje šta te promene sa civilizacijskog stanovišta znače za razvoj društva, treba da pruži sociologija

Globalizacija i kulturni identitet - Globalna kultura je kultura neke političke zajednice (države) ili etničke zajednice (nacionalna kultura). Kulturni identitet naroda je identitet po kome se jedan narod razlikuje od drugog, i on je određen kulturom kao i njegovom tradicijom. Sadržaj kulturnog identiteta pojedinih naroda je izraz njihovog kolektivnog stvaralastva. U tesnoj vezi sa kulturom se nalazi tradicija. To je proces prenošenja, predavanja i održavanja ideja, vrednosti, obrazaca i modela sa jedne na drugu generaciju.

Globalizacija, nove tehnologije i promene u procesu rada i upravljanja - Zahvaljujući modernim tehnologijama u savremenom globalizovanom svetu smanjena je razdaljina između proizvođača i korisnika određenih proizvoda, tako da se roba koja se proizvodi u jednom delu sveta koristi i u drugom. Promene u procesu rada koje nastaju razvojem moderne tehnologije

utiču i na socijalni status pojedinaca, na njihovu materijalnu egzistenciju i socijalnu sigurnost. Reč je o nezaposlenosti, koja dobija globalni karakter i koja se povećava, jer tehnološki napredak sve više smanjuje potrebu za radnom snagom. Između globalizacije, rada i upravljanja postoji višestruka povezanost.

Uticaj globalizacije na menadžment - Proces globalizacije je uticao da se 3 međusobno povezana faktora ujedine i da tako ujedinjeni karakterišu savremeni menadžment. To su: 1) blizina – faktor koji doprinosi bližoj saradnji menadžera sa potrošačima, dobavljačima, konkurentima, brzem transportu sa jednog na drugi kraj sveta. 2) lokacija – faktor koji se odnosi na integraciju različitih organizacionih operacija. Podrazumeva se širenje menadžerskih aktivnosti na više različitih država, za šta se koristi termin transnacionalni menadžment. 3) stav – To je faktor otvorenosti i on podrazumeva otvorenost prema međunarodnom i globalnom menadžmentu.

Globalni menadžment ima različite poslovne forme:

1) direktni i indirektni uvozno-izvozni poslovi zbog kojih se otvaraju predstavništva i zastupništva, sklapaju sporazumi o licencama, oblicima davanja prava da se koristi ime, ostvaruju se zajednička ulaganja, stvaraju strategije... 2) global sourcing, tj. neoklasična forma globalnog menadžmenta uticala je na praksu otvaranja međunarodnih organizacionih delova u drugim zemljama, zbog jeftinije radne snage, energije, sirovina, materijala, čime je proizvodnja postala efikasnija. Menadžment u uslovima globalizacije ima svoje pozitivne i negativne efekte: 1) prednosti su veća profitabilnost, širenje i osvajanje novih tržišta, novih potrošača, stabilnost poslovanja, iznalaženje novih izvora kapitala, s tim što se uvek moraju poznavati propisi, kultura, lokalni običaji, politički odnosi... 2) slabosti su težnja ka svetskoj dominaciji pojedinih zemalja i organizacija koje negiraju pojedine kulture i nacije, povećavanje jaza između bogatih i siromašnih, produbljivanje protivrečnosti između mocnih i onih koji to nisu...

Pojam korporativne kulture - U savremenom pristupu konceptu korporativne kulture, po **Hajnen**

dominiraju 2 osnovna pristupa u organizacionoj teoriji, a zasnivaju se na pristupima Hegela, Fihtea, Kanta i Dirckema:

-

1)
interpretativni
– temelji se na subjektivističkom shvatanju da se svet može tumačiti ali se ne može menjati, pa je zato organizacija u stvari kultura čiji sadržaj čine simboli koji manifestuju određena značenja za sve članove organizacije, dok je cilj istraživanja kulture njena spoznaja jer ona nema nikakvu posebnu funkciju.²⁾

funkcionalistički

– temelji se na shvatanju organizacije kao socijalnog fenomena reda, pa u tom smislu ona ima kulturu čija je funkcija da integriše i stabilizuje organizacije, da u promenama obezbedi uslove njihovog boljeg funkcionisanja. Definicije korporativne kulture su brojne, i uglavnom obuhvataju sledeće elemente: 1) sadržaj, koji se odnosi na vrednosti, norme, osnovna načela i simbole;

2) karakter koji upućuje na socijalni karakter kulture u smislu da je ona obeležje grupe, rezultat zajedničkog iskustva; 3) način nastanka koji se odnosi se na proces njenog nastanka; i 4) uticaj koji se odnosi se na ponašanje članova organizacije.

Šajn razlikuje 3 osnovna elementa kulture jedne organizacije i to su:

1) **primarni faktori** – odnose se na vidljive strukture i procese u organizaciji, lako ih je uočiti, ali ih je teško odrediti. To su proizvodi, usluge, ponašanje članova grupe.

2) **proklamovane vrednosti** – odnose se na strategiju, ciljeve i filozofiju organizacije, i na objašnjenja zašto se nešto radi.³⁾ **osnovne premise** – to su nesvesna, bez pogovora prihvaćena verovanja, shvatanja, misli, osećanja, i kao takve one predstavljaju polaznu osnovu za vrednosti i delovanje.

Džon Kotter i Džejms Heskett

1)
nevidljivi
– to su vrednosne orijentacije koje poštuju svi zaposleni, one se prenose i kao tradicija i ostaju nepromenjene. One su različite u raznim kompanijama. To su stilovi ponašanja zaposlenih.²⁾ vidljivi – to su norme grupnog ponašanja izražene u vidu uobičajenih i vladajućih modela ponašanja. To su stilovi grupnog ponašanja. Kotter i Heskett su doneli zaključak da korporativna kultura može imati značajan uticaj na ekonomski učinak firme. Po njima, postoje

prilagodljive i neprilagodljive korporativne kulture

, u odnosu na promene, od kojih svaka ima svoje osnovne vrednosti i zajedničko ponašanje:

1) **osnovne vrednosti prilagodljive korp. kulture** su briga menadžera o kupcima, interesnim grupama i zaposlenima, poštovanje svih aktera u poslovnom procesu.

2) **osnovne vrednosti neprilagodljive korp. kulture** su menadžerska briga o samom sebi, najbližim saradnicima ili o nekom proizvodu koji je značajan za tu radnu grupu. Ovde se više ceni ustaljeni proces menadžmenta koji umanjuje rizik.

Kultura i multikulturizam - Gert Hofstejd je odredio 4 glavne dimenzije koje čine bilo koju nacionalnu kulturu:1) **individualizam** – podrazumeva uvažavanje samo svojih sopstvenih interesa.

Kolektivizam

– uvažava i posvećuje pažnju zajedničkim interesima i ukupnim društvenim odnosima u okviru jedne grupe.2)

distanca snage

(tj. moći) – podrazumeva distribuciju moći, i ukoliko je ona veća onda se očekuje nejednaka raspodela moći između institucija, organizacija, grupa i pojedinaca.3)

izbegavanje neizvesnosti

– podrazumeva nivo tolerancije prema riziku kao i prema nekonvencionalnom ponašanju. Visok stepen izbegavanja neizvesnosti odnosi se na one kulture u kojima se oseća neprijatnost pri susretu sa neizvesnim situacijama.

4) **kvantitativan stil života** se vezuje za materijalna dobra oličena u novcu koja utiču na izvestan stepen agresivnosti u njihovom sticanju; **kvalitativan stil života** koji

podrazumeva orijentacije prema duhovnim vrednostima i odnosima među ljudima. Kasnije je uvedena i 5-ta dimenzija nacionalne kulture –

vremenska dimenzija

,koja se odnosi na nivo jedne zajednice prema kratkoročnoj, tj. dugoročnoj orijentaciji.

Fons Trompenars

je utvrdio 5 različitih načina ponašanja u okviru kojih pripadnici različitih kultura mogu da održavaju uzajamne odnose:1)

univerzalizam

,tj.

partikularizam

koji se odnosi na nivo u kome kultura ističe pravila u određenim odnosima ili koji se odnosi na prihvatanje fleksibilnosti u datoj situaciji.

2) **individualizam**, tj. **kolektivizam** – podrazumeva nivo kulture koji ističe individualnu slobodu u odnosima ili se odnosi na poštovanje grupnih interesa i dogovora.

3) neutralno, tj. uticajno – povezana je za nivo koji ističe objektivnost ili više emocija i subjektivni nastup kao značajno uticajan. 4) specifično, tj. difuziono – podrazumeva nivo koji je usmeren u određenom pravcu ili je pristup nekom problemu prilično slobodan i obuhvatan. 5) ostvareno, tj. nasleđeno – to je onaj nivo kulture koji se meri ili ostvarenim rezultatima ili nasleđenim stanjima. Istražujući nacionalne kulture, Viljem Ouči je pokušao da napravi razliku između američkog i japanskog menadžmenta kao najuspešnijeg i najrazvijenijeg. Ouči je tvorac teorije "Z" koja je nastala kao rezultat kombinovanja najbitnijih faktora japanskih i američkih organizacija, a njene osnovne karakteristike su: 1) dugoročna zaposlenost 2) odlučivanje koncenzusom (glasanjem)

3) individualna odgovornost 4) sporo napredovanje u poslu 5) kombinacija strogo formalne kontrole i samokontrola svih zaposlenih 6) usmeren specijalistički razvojni put u karijeri 7) holistički pristup koji vodi računa o interesima organ

Upravljanje kulturnom raznolikošću - Tejlor Koks je predložio 6 argumenata:

1) **argument troška** – ako organizacija ne upravlja pitanjima i problemima multikulturalizma na pravi način, onda dolazi do slabog učinka na polju integracije radnika, povećanja troškova, a org. koje prevaziđu ove probleme ostvaruju prednost u troškovima. 2) **argument nabavke resursa**

argument nabavke resursa

– ako org. uspeju da prevaziđu probleme multikulturalizma imaće prednost u odnosu na druge kompanije prilikom zapošljavanja radnika, posebno žena i nac. manjina. 3) **argument marketinga**

argument marketinga

– Organizacije koje imaju uvid u kulturnu osetljivost u odnosu na druge nacionalne kulture, imaće uspeh u poslovanju. 4) **argument kreativnosti**

argument kreativnosti

– nivo kreativnosti org. biće povećan ako postoji različitost u perspektivama i suženo polje isticanja konformizma prema normama koje su dominirale u prošlosti.5)

argument rešavanja problema

– heterogenost grupa koje odlučuju i rešavaju probleme u velikoj meri dovodi do boljih odluka.6)

argument fleksibilnosti sistema

– sposobnost za upravljanje različitostima povećava adaptivnost i fleksibilnost u org., jer takva fleksibilna org. može brže da reaguje na brojne unutrašnje probleme u organizaciji kao i na probleme u spoljašnjem okruženju.

Značaj poslovne etike za menadžment – Iz etičkih programa slede i **etički kodeksi** koji su veoma značajni za etičko poslovanje organizacija.

Pojam i karakteristike poslovne etike - Pod poslovnom etikom se podrazumeva **obaveza da se posao obavi**

na odgovarajući način i podrazumeva se odgovornost za njegovo neobavljanje. Znači, osoba se obavezuje da posao obavi i spremna je da prihvati odgovornost za neuspeh ili grešku. Elementi koji ulaze u sastav poslovne etike su:

1) odgovornost – lična, društvena, korporativna; 2) odlučivanje; 3) korporativna kultura; 4) poslovna komunikacija – interpersonalna i odnosi sa javnošću; 5) norme poslovnog ponašanja

redmet poslovne etike

je skup moralnih pravila ponašanja u svim poslovnim aktivnostima usmerenim ka uspešnom i profitabilnom biznisu. Tako ima shvatanja da ljudsko ponašanje ima 3 kategorije: 1)

kodificirane zakone (zakonske standarde

), koji su kao pisani standardi i vrednosti ponašanja ugrađeni u zakonske propise i u tom smislu su primenjivi na sudu. To su pravila kojima se reguliše šta je legalno a šta nije. 2)

slobodan izbor (personalni standard

) – odnosi se na ponašanje koje nije zakonom regulisano, pa u tom smislu pojedinci i organizacije imaju određen stepen slobode u ponašanju, a time i mogućnost slobodnog izbora.

3)

etika (socijalni standard

), koja nije vezana za pisane zakone, ali je zato određena normama i vrednostima koje govore o tome šta je dobro a šta loše. Etičke norme su nepisana pravila ponašanja

Odgovornost i etika poslovanja - Društvena odgovornost Endrju Karnegija

koji ustanovio je 2 osnovna principa u poslovanju:1) **princip dobročinstva** po kom se zahtevalo od onih srećnih članova društva da pomažu onim manje srećnim (nezaposleni, bolesni, stari...) direktno ili indirektno (kroz razne institucije – crkvu, razni pokreti, društvo u celini). 2) **princip**

preuzimanja odgovornosti

je preuzet iz Biblije i počivao je na religioznim shvatanjima. Ovaj princip se odnosio na brigu o onim stvarima koje mogu doprineti napretku i progresu društva u celini.

Pristupi društvenoj odgovornosti Prestona, Posta, Akermana i Kerola:

Preston, Post, Akerman i Kerol su autori

3 različita pristupa

1) **Preston i Post** smatraju da postoji interakcija između biznisa i potrošača koji su tržišno orijentisani. Realizacijom tih odnosa nastaju socijalni problemi koji se moraju rešavati kao sekundarne, netržišne veze. Preston i Post smatraju da javno mnjenje i vlada u velikoj meri ograničavaju i sprečavaju ove tržišne i netržišne veze i odnose.2) **Akerman** smatra da kompanije u traženju rešenja nastalih društvenih problema moraju da prođu kroz 3 faze:

U prvoj fazi

top menadžment i predsednik kompanije mora da usvoji i vodi odgovarajuću politiku.

U drugoj fazi

kompanija zapošljava stručnjake koji bi trebalo da reše ove socijalne probleme.

U trećoj fazi

politika firme i rešenja stručnjaka se objedinjuju po pitanju tog istog socijalnog problema.3)

Kerol

smatra da postoje

3 dimenzije društvenog delovanja

:1) društveni principi; 2) društveni procesi; 3) socijalna politika; Po njemu se korporativno se može posmatrati u okviru

2 nivoa

:1) mikronivo – veze između preduzeća i okruženja 2) makronivo – koristi društvenu odgovornost kao polaznu tačku korporativnog društvenog učešća. Sve ove ideje o društvenoj odgovornosti

produbljuje

Strand

Po njemu svaka kompanija ima **3 osnovne dužnosti** koje su povezane sa dimenzijama društvenog delovanja:1) dužnost je odgovornost kompanije da identifikuje i analizira sva promenljiva društvena očekivanja;2) dužnost kompanije je da definiše ukupan pristup za sve odgovore na promenljive zahteve tržišta;3) dužnost kompanije je da odgovori na dimenziju socijalne politike tako što će adekvatno reagovati pri Većina etičkih problema se može pojaviti u okviru

socijalni

koja se rešavaju u okviru ove oblasti odnose se na probleme osnovnih institucija u društvu, misli se na probleme utaje poreza, odnos prema pojedinim rasama i određenim etničkim grupacijama...2)

poslovni (drugi nivo

) čini odnos između zaposlenih i stejkholdera. Ovde se podrazumeva odgovornost kompanije prema potrošačima i dobavljačima, prema bankama, akcionarima, tržištu u celini.3)

treći nivo

se odnosi na internu politiku, tj. odnose između kompanije i zaposlenih.4)

personalni (četvrti nivo

) – odnosi se na obaveze i odgovornosti zaposlenih u kompaniji.

Vrste poslovne odgovornosti - Razlikuje se prethodna od posledične odgovornosti koja može biti uzročna i agentska odgovornost.

odgovornost

utvrđena zakonom ili ugovorom i predstavlja legalan standard za odgovorno ponašanje. Kada odluke i akcije nisu u skladu sa legalno utvrđenim normama sledi

posledična odgovornost

, kao odgovornost za posledice nastale zbog neobavljenog ili neadekvatno obavljenog posla.

Uzročna odgovornost

predstavlja direktnu odgovornost za nešto što jeste ili je propušteno da se uradi.

Agentska odgovornost

predstavlja indirektnu odgovornost, za izdate ili propušteno izdavanje naredbi. Uzročna i agentska odgovornost mogu biti pripisane i utvrđene.

Pripisana odgovornost

se odnosi na procenjenju odgovornost, a procena se vrši po osnovu procenjenih moralnih faktora.

Utvrđena odgovornost

je dokazana odgovornost jer se dokazalo da se u obavljanju određenog posla odstupilo od

važećih standarda, iako se to odstupanje moglo izbeći. Utvrđena odgovornost može biti priznata i prihvaćena.

Priznata odgovornost

se priznaje kao realna činjenica, ali se ne prihvata jer je posao neodgovorno obavljen.

Prihvaćena odgovornost

je i priznata i prihvaćena odgovornost za neizvršavanje ili neadekvatno izvršavanje posla. Sve navedene vrste poslovne odgovornosti čine

legalnu odgovornost

jer su regulisane važećim zakonodavstvom. U skladu sa legalnom je

etička ili moralna odgovornost

koja je regulisana profesionalni, kompanijskim kodeksom ili etičkom ideologijom menadžera.

Ona može biti

poslovna ili radna odgovornost

, jer je vezana za prihvatanje i izvršavanje poslovnih obaveza, i može biti

moralna odgovornost

jer je izražena kroz lični sistem vrednosti.

Vrste poslovne odgovornosti - Razlikuje se prethodna od posledične odgovornosti koja može biti uzročna i agentska odgovornost.

Prethodna

odgovornost

je

utvrđena zakonom ili ugovorom i predstavlja legalan standard za odgovorno ponašanje. Kada odluke i akcije nisu u skladu sa legalno utvrđenim normama sledi

posledična odgovornost

, kao odgovornost za posledice nastale zbog neobavljenog ili neadekvatno obavljenog posla.

Uzročna odgovornost

predstavlja direktnu odgovornost za nešto što jeste ili je propušteno da se uradi.

Agentska odgovornost

predstavlja indirektnu odgovornost, za izdate ili propušteno izdavanje naredbi. Uzročna i agentska odgovornost mogu biti pripisane i utvrđene.

Pripisana odgovornost

se odnosi na procenjenu odgovornost, a procena se vrši po osnovu procenjenih moralnih faktora.

Utvrđena odgovornost

je dokazana odgovornost jer se dokazalo da se u obavljanju određenog posla odstupilo od važećih standarda, iako se to odstupanje moglo izbeći. Utvrđena odgovornost može biti priznata i prihvaćena.

Priznata odgovornost

se priznaje kao realna činjenica, ali se ne prihvata jer je posao neodgovorno obavljen.

Prihvaćena odgovornost

je i priznata i prihvaćena odgovornost za neizvršavanje ili neadekvatno izvršavanje posla. Sve

navedene vrste poslovne odgovornosti čine

legalnu odgovornost

jer su regulisane važećim zakonodavstvom. U skladu sa legalnom je

etička ili moralna odgovornost

koja je regulisana profesionalni, kompanijskim kodeksom ili etičkom ideologijom menadžera.

Ona može biti

poslovna ili radna odgovornost

, jer je vezana za prihvatanje i izvršavanje poslovnih obaveza, i može biti

moralna odgovornost

jer je izražena kroz lični sistem vrednosti.

Tipovi poslovne odgovornosti - Posoje 4 tipa odgovornosti kompanije i to su: poslovna, moralna, pravna i socijalna odgovornost

Poslovna odgovornost polazi od ciljeva zbog kojih je kompanija formirana i od interesa vlasnika i njenih zaposlenih

Moralna odgovornost proizilazi iz morala i moralnih normi

Pravna odgovornost podrazumeva zadovoljavanje određenih društvenih zahteva koji svoju osnovu dobijaju u pravnoj regulativi.

Društvena odgovornost polazi od moralnih zahteva da se čini dobro. Ono što društvo traži od firmi.

Oblici odstupanja od etičkih normi - Korupcija, Industrijske krađe i špijunaže, Zloupotreba

medija, Konflikti interesa, Tajni dogovori , Prevare

Arči Kerol identifikovao **3 tipa menadžerske etike**: **Nemoralni menadžment** – se odnosi na one menadžere koji poseduju veoma niske menadžerske principe i koji se uglavnom ponašaju suprotno ustaljenim moralnim normama.

Amoralni menadžment

– se odnosi na menadžere koji nisu nemoralni. Kerol tu razlikuje 2 grupe menadžera. Jedni krše etičke norme sa namerom, pošto smatraju da se odgovarajuće moralne norme ne mogu primeniti u svetu biznisa. Drugi krše etičke norme bez svesne namere, uglavnom zbog ličnog nemara.

Moralni menadžment

– vodi računa o moralnim normama i trudi se da ih u svakoj prilici poštuje

Oblici odstupanja od etičkih normi - Korupcija, Industrijske krađe i špijunaže , Zloupotreba medija, Konflikti interesa

Tajni dogovori

Prevare .

Arči Kerol identifikovao

3 tipa menadžerske etike

:

Nemoralni menadžment

– se odnosi na one menadžere koji poseduju veoma niske menadžerske principe i koji se uglavnom ponašaju suprotno ustaljenim moralnim normama.

Amoralni menadžment

– se odnosi na menadžere koji nisu nemoralni. Kerol tu razlikuje 2 grupe menadžera. Jedni krše etičke norme sa namerom, pošto smatraju da se odgovarajuće moralne norme ne mogu primeniti u svetu biznisa. Drugi krše etičke norme bez svesne namere, uglavnom zbog ličnog nemara.

Moralni menadžment

– vodi računa o moralnim normama i trudi se da ih u svakoj prilici poštuje

Odgovornost menadžera - Što se tiče lične poslovne odgovornosti postoje menadžer-savršen agent i menadžer-nesavršen agent.

Menadžer-savršen agent

odgovorno izvršava svoju osnovnu obavezu izraženu u uvećavanju vlasnikovog bogatstva.

Menadžer-nesavršen agent

neodgovorno izvršava svoju osnovnu obavezu zato što ne uvećava vlasnikovo bogatstvo, već ga čini svojim bogatstvom. Svaki vlasnik kompanije teži da dođe do menadžera-savršenog agenta.

Pojmovno određenje radnih grupa - Rad kao složena društvena pojava ima izuzetno veliki značaj za čoveka i društvo. Ljudski rad predstavlja svesnu i svrsishodnu delatnost, složenu delatnost koja se odvija u okviru određenih društvenih grupa i delatnost kojom se stvaraju određene materijalne i duhovne vrednosti koje imaju društveni značaj. Rad je svesna i organizovana delatnost koja je određena stepenom razvoja sredstava za rad i karakterom društvenih odnosa u okviru kojih se obavlja.

Pojmovno određenje radnih grupa - Rad kao složena društvena pojava ima izuzetno veliki značaj za čoveka i društvo. Ljudski rad predstavlja svesnu i svrsishodnu delatnost, složenu delatnost koja se odvija u okviru određenih društvenih grupa i

delatnost kojom se stvaraju određene materijalne i duhovne vrednosti koje imaju društveni značaj. Rad je svesna i organizovana delatnost koja je određena stepenom razvoja sredstava za rad i karakterom društvenih odnosa u okviru kojih se obavlja.

Društvena grupa je skup manjeg ili većeg broja ljudi koji vrše određenu delatnost pomoću određenih sredstava u cilju zadovoljavanja određenih društvenih i ličnih potreba.

Globalne ili totalne društvene grupe su one u okviru kojih se obavlja proces svih životnih delatnosti na datom stepenu razvitka ljudskog društva, i one su same sebi dovoljne.

Parcijalne društvene grupe

su one društvene grupe u kojima se vrše 2 ili više funkcija, i one postoje u okviru globalnih društvenih grupa.

Pojmovno određenje radnih grupa - Rad kao složena društvena pojava ima izuzetno veliki značaj za čoveka i društvo. Ljudski rad predstavlja svesnu i svrsishodnu delatnost, složenu delatnost koja se odvija u okviru određenih društvenih grupa i delatnost kojom se stvaraju određene materijalne i duhovne vrednosti koje imaju društveni značaj. Rad je svesna i organizovana delatnost koja je određena stepenom razvoja sredstava za rad i karakterom društvenih odnosa u okviru kojih se obavlja.

Društvena grupa je skup manjeg ili većeg broja ljudi koji vrše određenu delatnost pomoću određenih sredstava u cilju zadovoljavanja određenih društvenih i ličnih potreba.

Globalne ili totalne društvene grupe su one u okviru kojih se obavlja proces svih životnih

delatnosti na datom stepenu razvitka ljudskog društva, i one su same sebi dovoljne. **Parcijalne društvene grupe**

su one društvene grupe u kojima se vrše 2 ili više funkcija, i one postoje u okviru globalnih društvenih grupa.

Vrste i oblici radnih grupa - Male društvene grupe se u organizaciji nazivaju **timovima**. U njima postoje formalne i neformalne veze, a ima i onih timova u kojima postoji formalna i neformalna organizacija.

Formalne timove

planski formiraju menadžeri u organizaciji i oni su sastavni deo formalne organizacione strukture. Njihova osnovna funkcija je ostvarivanje organizacionih ciljeva. Po

Stoner

u,

najčešće vrste formalnih

timova su:

Komandni tim

, obuhvata menadžera i sve zaposlene koji su njemu direktno odgovorni.

Komisija ili odbor

je uglavnom stabilna celina, čiji se osnovni zadatak odnosi na specifične probleme i na odlučivanje o njima.

Projektni timovi

su privremene male grupe koje se formiraju u cilju rešavanja trenutnih problema, i po rešavanju odmah se raspuštaju.

Neformalni timovi

nastaju u okviru formalne organizacione strukture. U njima se pojedinačne potrebe ili interesi podređuju potrebama tima kao celine. Prema Stoneru osnovne funkcije neformalnih timova su: stvaranje i održavanje normi o ponašanju, zadovoljavanje potreba statusa i sigurnosti, razrada kanala komuniciranja, pomoć u rešavanju problema. Timovi u kojima postoje i formalne i neformalne veze su

supertimovi

ili

timovi sa viškom učinka

Neformalni timovi
nastaju u okviru formalne organizacione strukture. U njima se pojedinačne potrebe ili interesi podređuju potrebama tima kao celine. Prema Stoneru osnovne funkcije neformalnih timova su: stvaranje i održavanje normi o ponašanju, zadovoljavanje potreba statusa i sigurnosti, razrada kanala komuniciranja, pomoć u rešavanju problema. Timovi u kojima postoje i formalne i neformalne veze su

supertimovi

ili

timovi sa viškom učinka

Karakteristike virtuelnih timova - Kao posledica razvoja informacione i telekomunikacione opreme u savremenom globalizovanom, visoko razvijenom svetskom društvu, javljaju se **virtuelni timovi**

Radni moral u grupi - a regulisano je: **društvenim normama**, jer je rad društveni proces; **moralnim normama**

, jer one karakterišu ukupno čovekovo ponašanje u društvu; i

normama radnog morala

, jer samo tako čovek može da prosuđuje određen proces rada, oblike organizovanja rada, upravljanja, rukovodjenja kao moralne ili nemoralne.

Norma radnog morala - Sadržina radnog morala se najčešće iskazuje normama radnog morala. **Norme** su zasnovane na shvatanju o položaju i značaju rada u društvu, i uključuju motive, stavove i zadovoljstva učesnika u radnom procesu i radnoj grupi. Norme radnog morala još nisu uobličene kao celina, pa se zato samo ističu konkretne dužnosti i pravila ponašanja u radnoj grupi.

Pojam i značaj motivacije - Motivacija je proces pokretanja aktivnosti radi ostvarenja određenih ciljeva na određenim objektima i regulisanja načina na koji će se postupiti.

Motivi

su unutrašnji činioci koji pokreću na aktivnost, koji je usmeravaju i njome upravljaju i to radi ostvarenja određenih ciljeva. To su faktori (unutrašnji i spoljašnji)

Pojam i klasifikacija motiva - Biološki motivi počivaju na biološkim potrebama i kao takvi postoje skoro kod svih pojedinaca.

motivi

zasnivaju na psihološkim potrebama i to onim koje se mogu zadovoljiti samo neposrednim kontaktima sa drugim ljudima.

Gregarni motiv ili motiv za društvom. Motiv za ličnom afirmacijom ili samopotvrđivanjem. Motiv za prestižom i ugledom. Motiv za moći ili dominacijom.

Motiv za postignućem. Motiv za samostalnošću. Motiv za samoaktualizacijom i stvaralaštvom. Motiv sigurnosti

**Altruistički motiv
sticanjem imovine**

Motiv za

Motivacija u menadžmentu ima najmanje 3 osnovna zadatka: da buduće zaposlene ohrabri da se pridruže organizaciji, da sadašnje zaposlene stimuliše da bolje rade i ostvaruju rezultate i da i njih ohrabri da ostanu u organizaciji.

Teorije motivacije -- Suština teorije hijerarhije potreba je Abraham Maslov Petu grupu **razvo**
čine

jne potrebe

koje se manifestuju u čovekovoj potrebi da se razvija i izrazi kao se hijerarhijski mogu podeliti u 5 grupa. U

prvu

grupu spadaju

biološke potrebe

(za vodom, hranom, vazduhom, skloništem, odećom...).

Drugu

grupu čine

potrebe sigurnosti

.

Treću

grupu čine

socijalne potrebe

koje se odnose na potrebu za pripadnošću grupi. U

četvrtoj

grupi su

interne ego-potrebe

za samopoštovanjem i osećanjem lične vrednosti U drugom nizu su

faktori nezadovoljstva

koji su rezultat politike preduzeća, oblika rukovođenja, međuljudskih odnosa, radnih su

faktori zadovoljstva

koji utiču na postizanje rezultata u radu

Tvorac teorije dvojne motivacije je Hercberg Teorija pravičnosti ili društvenog upoređivanja

polazi od toga da od zadovoljstva na radu zavisi stepen pravdenosti u procesu rada. Ovu teoriju je razvio

Stejsi Adams

Pojam liderstva - liderstvo potiče od staropersijske reči koja se prevodi kao "ići, putovati. Bas je izložio **12 mogućih pristupa u definisanju liderstva**. Neki od njih su:

liderstvo kao orijentacija prema grupnim procesima; liderstvo kao individualnost sa ličnim

efektima; liderstvo kao akt ponašanja; liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva; liderstvo kao najznačajniji faktor integracije; liderstvo kao iniciranje struktura; liderstvo kao vežbanje uticaja; liderstvo kao odnos moći...

Pojam liderstva - liderstvo potiče od staropersijske reči koja se prevodi kao "ići, putovati. Bas je izložio **12 mogućih pristupa u definisanju liderstva**. Neki od njih su: liderstvo kao orijentacija prema grupnim procesima; liderstvo kao individualnost sa ličnim efektima; liderstvo kao akt ponašanja; liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva; liderstvo kao najznačajniji faktor integracije; liderstvo kao iniciranje struktura; liderstvo kao vežbanje uticaja; liderstvo kao odnos moći...

zajednički elementi

ili karakteristike koje su sadržane u skoro svim pojmovnim određenjima i odnose se na:

Pod liderstvom se podrazumeva **dinamičan i fleksibilan proces** koji reguliše odgovarajuće ponašanje. Pod liderstvom se podrazumeva

nejednaka raspodela moći

i različiti aspekti moći koji liderima omogućavaju da utiču na svoje sledbenike, tako da lideri imaju veću moć od svojih sledbenika. Pod liderstvom se podrazumeva

postojanje određenih vrednosti

, odnosno uvažavanje određenih moralnih normi. Liderstvo

podrazumeva najmanje 3 elementa

– ljude, uticaj i ciljeve. To znači da liderstvo postoji između ljudi, da uključuje korišćenje različitih uticaja i da se koristi za ostvarivanje ciljeva organizacije. Pod liderstvom se podrazumeva

aktivnost na oblikovanju ponašanja

svih zaposlenih u organizaciji u cilju kreiranja specifične korporativne kulture. Liderstvo se kao složena menadžerska aktivnost može odrediti kao

proces uticaja na druge

da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije.

Odnos liderstva i menadžmenta - Menadžment je povezan sa ukupnošću poslovnog procesa, dok je liderstvo povezano sa promenama u poslovanju. Menadžment podrazumeva upravljanje materijalnim resursima, dok se liderstvo odnosi na aktivnost upravljanja ljudskim resursima, što

znači ako je liderstvo menadžment proces onda se i menadžer može angažovati kao lider. Menadžment svoje ciljeve ostvaruje kroz rešavanje problema i kontrolu, dok se liderstvom utvrđuju smernice za akciju i to kroz viziju kao odraz budućnosti na osnovu koga lider ubedi sledbenike da ga slede u akciji ostvarenja određenih ciljeva. Menadžment se razvija u pravcu odgovarajućih struktura putem kojih razvija ljudske kapacitete, a u liderstvu se razvija orijentacija ka ljudima u smislu procesa naređivanja i uticaja na njih kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi

Teorije liderstva - Teorija karakternih osobina ličnosti fizičke (visina, težina, izgled...) i psihičke osobine ličnosti

(originalnost, dominantnost, ekstravagancija, samopouzdanje...)

Osnovna ideja ove grupe pristupa liderstvu

se sastojala u tome da ako se prepoznaju osobe koje imaju određene osobine koje su navedene moguće ih je identifikovati kao uspešne lidere.

Teorije liderstva - Teorija karakternih osobina ličnosti fizičke (visina, težina, izgled...) i psihičke osobine ličnosti

(originalnost, dominantnost, ekstravagancija, samopouzdanje...)

Osnovna ideja ove grupe pristupa liderstvu

se sastojala u tome da ako se prepoznaju osobe koje imaju određene osobine koje su navedene moguće ih je identifikovati kao uspešne lidere.

Bihevioristička teorija liderstva

nastaje sredinom prošlog veka. To su :

briga za rešavanja problema (iniciranje strukture)

koja se odnosi na orijentaciju lidera da izvršava postavljene zadatke i rešava probleme, i

briga za liude i održanje grupe (uvažavanje)

koja se odnosi na orijentaciju lidera prema podređenima.

Teorije liderstva - Teorija karakternih osobina ličnosti fizičke (visina, težina, izgled...) i **psihičke osobine ličnosti**

(originalnost, dominantnost, ekstravagancija, samopouzdanje...)

Osnovna ideja ove grupe pristupa liderstvu

se sastojala u tome da ako se prepoznaju osobe koje imaju određene osobine koje su navedene moguće ih je identifikovati kao uspešne lidere.

Bihevioristička teorija liderstva

nastaje sredinom prošlog veka. To su :

briga za rešavanja problema (iniciranje strukture)

koja se odnosi na orijentaciju lidera da izvršava postavljene zadatke i rešava probleme, i

briga za liude i održanje grupe (uvažavanje)

koja se odnosi na orijentaciju lidera prema podređenima.

dvodimenzionalni model stilova liderstva

da brinu i za proizvodnju i za ljude

Kontigentne teorije liderstva

Tvorci ovih ideja su

Tanenbaum i Šmit

. Postoji više kontigentnih pristupa liderstvu, a najčešće se pomilju:

Hersi-Blanšov pristup

Kontigentne teorije liderstva

.Tvorci ovih ideja su

Tanenbaum i Šmit

. Postoji više kontigentnih pristupa liderstvu, a najčešće se pomilju:

Hersi-Blanšov pristup.

Noviji pristupi liderstvu su: transakciono, harizmatično i transformaciono liderstvo.

Transakciono liderstvo se odnosi na motivaciju podređenih da izvršavaju određene delatnosti pri čemu im lider pomaže predlaganjem ideja, ukazivanjem na viziju, razjašnjavanjem osnovnih zadataka i uloga podređenih, identifikacijom ciljeva, obezbeđivanjem nagrada, brigom za zaposlene, povećanjem stepena međusobnog razumevanja i poverenja između saradnika.

Harizmatično liderstvo

čija je osnovna karakteristika lična harizma lidera kao dar, sposobnost i veština, koji tako privlači veliki broj sledbenika, inspiriše ih i daje im snagu da ostvare uspeh i u najtežim situacijama. Ovi lideri uglavnom imaju jasnu viziju budućnosti, razvijen sistem vrednosti, nepredvidivi su, uvek imaju nove ideje – ovo je

Hauzova

teorija

Transformaciono liderstvo se vezuje za lidere koji imaju viziju i sposobnost da vrše promene, i da motivišu sledbenike da im u tome pomognu. Posebna karakteristika transformacionog liderstva je to da se odnos između lidera i sledbenika zasniva na saradnji, poverenju, zajedničkom radu i podeli odgovornosti, a ne toliko na naređivanju.

Stilovi leaderskog ponašanja-identifikovati 5 potencijalnih stilova liderstva: **osiromašeni menadžment**

je stil koji je veoma malo orijentisan prema ljudima i prema zadacima jer lider ne preuzima leadersku ulogu;

klupski tip menadžmenta

(menadžment seoskog kluba) obuhvata stil koji pokazuje značajnu brigu za ljude dok je briga za zadatke veoma mala

; tip menadžmenta na "polu puta"

obuhvata stil u kome se lider brine i za ljude i za proizvodnju;

autoritarni tip menadžmenta

obuhvata autokratski stil liderstva po kome lider pokazuje veliku brigu za proizvodnju a malu za ljude (zaposlene); i

demokratski menadžment

koji obuhvata stil timskog menadžmenta u kome lideri podjednako brinu i za ljude i za proizvodnju.

Briga za ljude

(uvažavanje)

i briga za proizvodnju

(iniciranje strukture) su dve osnovne kategorije ponašanja lidera, i osnovna tema različitih teorija o liderstvu.

Briga za ljude

se u

UK

ogleda u pružanju pomoći radnicima kako da koriste novu opremu; u

USA

se nije razgovaralo o problemima vezanim za posao, nisu se slali pisani nalozi; u

Hongkongu

se briga izražavala kroz međusobno druženje radnika, a u

Japanu

razgovorima sa podređenima o njihovim problemima i učenjem novih veština. Briga za proizvodnju se u UK izražavala kroz zabranu kašnjenja na posao; u USA se zahteva da se u kontaktu sa pretpostavljenim obavezno koristi zvanični ton razgovora; u Hongkongu sastancima sa podređenima i otvorenom međusobnom komunikacijom, i u Japanu kroz proveru kvaliteta rada, pri čemu se radnicima pomaže da završe posao. Dakle, ponašanje lidera zavisi i od kulturne tradicije u okviru koje oni obavljaju svoju delatnost

Autokratski ili diktatorski tip

je okrenut uglavnom zadacima koje obavlja, a u njihovom ostvarivanju oslanja se na prinudu, strah i kažnjavanje. On ne uvažava mišljenje svojih saradnika, i u ovakvom stilu leaderskog ponašanja, dominira centralizacija odlučivanja.

Demokratski tip

je okrenut prema ljudima, i u rešavanju problema pored oslanjanja na svoje sposobnosti, on podstiče učešće svojih saradnika u odlučivanju. Podstiče podređene da iznesu svoje mišljenje, razvija odnose kooperacije, podstiče timski duh i grupno odlučivanje. Osnovna ideja na kojoj se ovakvo liderstvo zasniva, odnosi se na povećanje zainteresovanosti i motivisanosti podređenih da bi se postigli što bolji rezultati u poslovanju.

Po Mjuciku i Reimenu, razlikovanje ovih vrsta lidera, počiva na različitosti 2 dimenzije: **autokrat**

sko-demokratska dimenzija, koja se odnosi na obim u okviru koga lideri dozvoljavaju podređenima da učestvuju u odlučivanju; i

liberalno-direktivna dimenzija

koja se odnosi na obim u okviru koga lideri diktiraju aktivnost podređenih i od njih zahtevaju da rade onako kako im oni nalože. Iz ove dve dimenzije, kombinacijama, Mjucik i Reimen su došli do 4 suprotne vrste lidera:1)

direktivni autokrata

koji samostalno odlučuje i neprekidno prati aktivnost podređenih; 2)

liberalni autokrata

koji samostalno donosi odluke, ali podređenima daje slobodu u obavljanju radnih zadataka; 3)

direktni demokrata

koji zajedno sa podređenima donosi odluke, ali veoma pažljivo prati njihove aktivnosti; i 4)

liberalni demokrata

koji donosi odluke zajedno sa podređenima i daje im slobodu u obavljanju radnih zadataka.

Slobodan tip lidera

koji se spominje u literaturi kao još jedna vrsta lidera u potpunosti zavisi od svojih saradnika, a u procesu odlučivanja sebe shvata samo kao jednog od članova radne grupe.

I na kraju, treba spomenuti **harizmatične lidere** koji imaju sposobnost da podstaknu ljude da se angažuju na ostvarenju ciljeva organizacije,

Lideri i sledbenici - Model razmene između lidera i članstva

‘In’ status se stiče na osnovu karakteristika kao što su godine, pol ili na osnovu verovanja da određena osoba ima posebne kvalitete za obavljanje određenog posla. Od članova koji pripadaju ‘in’ grupi se očekuje da zadatke obavljaju mnogo bolje nego što bi to drugi činili, i da

imaju daleko pozitivniji stav prema svom radnom mestu nego što ga imaju članovi 'aut' grupe. **At ributivni pristup**

polazi od liderskog tumačenja uzroka određenog ponašanja sledbenika. Pristupa se preciznoj analizi, tumačenju i pronalaženju uzroka određenog ponašanja sledbenika i sugeriše se na moguće mere koje bi se preduzele u odnosu na ponašanje sledbenika.

Transformacioni(harizmatični) pristup

liderstvu se zasniva na specifičnoj vrsti reakcije sledbenika u odnosu prema lideru.

Harizmatični lideri Imaju izuzetno snažan uticaj na sledbenike i njihovo ponašanje, i veoma lako i brzo mogu da svojim ponašanjem i tehnikama rada inspirišu svoje sledbenike da postignu visok nivo radnog učinka, postignu dobre rezultate i da budu zadovoljni na svom radnom mestu.

Pojam komunikacije - Definicije komunikacije su veoma brojne i one obuhvataju sledeće pojmove: 1) **Simbole** (reči / govor) 2) **Razumev** anje 3) **Int** erakciju

4) **Smanjenje neizvesnosti** 5) **Proces** 6) **Prenošenje** 7) **Povezivanje** 8) **Zajedništvo** 9) **Kan** al, sredstvo, način, prenosnik 10) **Diskriminatorno reagovanje** 11) **Pobuda**

12) **Namera** 13) **Moć** 14) **Vreme, situacija** 15) **Propaganda** 16) **Masovno komuniciranje**

Po **Nikoli Rotu**, znakovi se dele na: **prirodne**, koji se javljaju kao spontani izraz određenih emocionalnih stanja, a koji se tumači od onoga ko ga zapaža. I

veštačke

(
arbitrarne

), a to su skupine glasova ili linija i oblika, radi označavanja određenih pojava koje čovek konstruiše.

Biler razlikuje **3 funkcije i 3 vrste** znakova. **Ekspresivna funkcija** – znakovi sa ovom funkcijom izražavaju unutrašnja stanja.

Apelativna funkcija

– znakovi sa ovom funkcijom izazivaju nečiju pažnju i aktivnost, što pomaže onome ko emituje znak (Biler ih naziva signalima).

Funkcija reprezentovanja – znakovi sa ovom funkcijom predstavljaju i označavaju stvari i pojave (Biler ih naziva simbolima).

Značaj komunikacije - Komunikacija u organizaciji je proces gde posiljalac prenosi određenu vrstu informacije primaocu kroz komunikacioni proces, koji se sastoji iz više faza. Komunikacioni proces **započinje** kada jedna strana ima ideju koju želi da prenese drugoj strani. Komunikacioni proces treba **razumeti** (dekodirati – to je najkomplikovaniji deo procesa komunikacije, i sastoji se iz procesa kognitivne i afektivne obrade

odgovoriti – kada se pruka dekodira, komunikacioni proces se nastavlja tako što će primalac preneti novu poruku prvobitnom pošiljaocu

Vrste komunikacije - Uz primenu različitih kriterijuma moguće je razlikovati više vrsta ljudske komunikacije, a to su: 1) signalna i simbolička komunikacija; 2) verbalna i neverbalna; 3) glasovna i neglasovna; 4) posredna i neposredna; 5) jednosmerna i uzajamna; 6) interpersonalna i intrapersonalna; 7) masovna komunikacija; 8) usmena i pismena; i 9) poslovna komunikacija

Verbalna komunikacija - Verbalna komunikacija se služi govorom ili pismeno, rečima i vezama reči. Za bilo koju ljudsku zajednicu zajednički simbolički verbalni sistem se naziva "jezik".

Neverbalna komunikacija - Neverbalni komunikacioni znakovi dopunjuju sadržaj verbalne komunikacije ističući ono što je rečeno ili menjajući smisao onoga što je rečeno. To može biti i samostalan način saopštavanja kojim se kazuje ono što izgovorene reči ne saopštavaju. Informacije koje se putem neverbalnih sredstava komunikacije prezentuju su raznovrsne

Problemi i nespoazumi u komunikaciji - poruka **Veldal** navodi **smetnje u komuniciranju** **Ograničena sposobnost prijema reči**

one osobe kojoj je komunikacija namenjena

Ometanje pažljivosti pri prijemu informacije

od strane raznih faktora kao što su: fizikalne smetnje, smetnje izazvane visokom T, vlažnosti, buka, pa i unutrašnje smetnje kao što su: umor, pospanost

Neformulisanje ili nedovoljno jasno formulisane pretpostavke

koje treba znati da bi se saopštenje razumelo

Različitost načina opažanja i mišljenja

se razlikuju, onda će i komunikatori na različite načine prihvatiti i interpretirati iste podatke.

Uticaj nesvesnih i delimičnosvesnih mehanizama

se posebno odnosi na predrasude o određenoj osobi ili kategoriji osoba što bitno utiče da se određenim stavovima pridaje drugačiji smisao od onog koji bi dala osoba bez predrasuda.

Kako bi **komunikacija bila uspešna**. **Nepostojanje komunikacionog kanala**. **Konfuzno i neadekvatno prezentovanje saopštenja**.

