

DRAŽEN JOVANOVIĆ MILJAN ADAMOVIĆ

OSNOVE MENADŽMENTA

DRAŽEN JOVANOVIĆ MILJAN ADAMOVIĆ

OSNOVE MENADŽMENTA

Alfa BK Univerzitet, Beograd
2026.

Dražen Jovanović, Miljan Adamović
Osnove menadžmenta

Izdavač:
Alfa BK Univerzitet,
Bulevar maršala Tolbuhina 8, Novi Beograd,
tel. +381 11 2606 380
e-mail: info@alfa.edu.rs
<https://alfa.edu.rs/>

Za izdavača:
Prof. dr Jovan Veselinović, rektor

Recenzenti:
dr Ranko Bojanić, redovni profesor
Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
dr Jovan Veselinović, redovni profesor
Alfa BK Univerzitet, Fakultet za menadžment u sportu, Beograd

Lektura:
dr Milena Ivanović, redovni profesor

Dizajn korice:
dr Milan Brkljač
dr Dražen Jovanović

Štampa:
RIS Studio, Beograd

Tiraž:
300
Godina:
2026.

ISBN: 978-86-6461-099-5

2026.

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili prenos u bilo kom obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pismene dozvole autora.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	1
POGLAVLJE I UVOD U MENADŽMENT	3
ISTORIJSKI RAZVOJ MISLI O MENADŽMENTU	4
CILJEVI POGLAVLJA	
1.1. Rana razmišljanja.....	5
1.2. Makijaveli - "Rasprave".....	5
1.3. Sun Tzu - "Umeće ratovanja".....	6
1.4. Različiti pristupi izučavanju menadžmenta.....	7
1.5. Konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta.....	7
Frederick Taylor.....	8
Tejlorov koncept menadžmenta.....	9
Tejlorovi principi menadžmenta.....	10
Uticaj naučnog menadžmenta.....	11
Ciljevi naučnog menadžmenta.....	11
Henri L. Gant.....	13
Frank Gilbreth.....	14
Hanri Fayol.....	14
Max Weber.....	15
Hugo Minsterberg.....	16
Elton Mayo i F. J. Roethlisberger.....	17
Chester Barnard.....	17
Henry Mintzberg.....	17
1.6. Nekonvencionalni pristupi menadžmentu.....	18
McKinseyevih 7-S.....	18
Thomas Peters i Robert Waterman.....	19
Philip Crosby.....	20
1.7. Filozofi menadžmenta.....	21
1.8. Sistemska škola menadžmenta.....	22
1.8.1. Situaciona škola menadžmenta.....	23
1.9. Savremeni pristupi menadžmentu.....	24
1.9.1. Upravljanje potpunim kvalitetom.....	25
1.9.2. Preoblikovanje poslovnih procesa.....	26
1.9.3. Učeća organizacija.....	28
REZIME POGLAVLJA	29
PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU	29
LITERATURA	30
UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA - CILJEVI POGLAVLJA	32
2.1. Definisanje menadžmenta.....	32
2.2. Univerzalnost menadžmenta.....	38

	2.2.1. Menadžment, efikasnost i efektivnost.....	39
	2.3. Funkcije u menadžmentu.....	40
2	2.4. Pojam menadžera.....	42
	2.5. Uloge menadžera.....	43
	2.5.1. Adišesov model uloga menadžera.....	45
	2.6. Zadaci menadžera.....	45
	2.7. Veštine menadžera.....	46
	2.8. Vrste menadžera.....	47
	2.9. Inovacioni menadžer - rukovodilac inovacija.....	49
	REZIME POGLAVLJA.....	51
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	52
	LITERATURA.....	52
	LIDERSTVO I LIDERI - CILJEVI POGLAVLJA.....	54
	3.1. Definisanje liderstva.....	54
	3.2. Pojam, uloga i funkcije lidera.....	56
3	3.3. Razlike između lidera i menadžera.....	57
	REZIME POGLAVLJA.....	61
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	61
	LITERATURA.....	61
	ORGANIZACIJA, POJAM, VRSTE I NASTANAK	
	CILJEVI POGLAVLJA.....	63
	4.1. Pojam organizacije.....	63
	4.2. Nastanak organizacija i razvoj organizacija.....	68
	4.3. Organizacijske strukture.....	69
	4.4. Interdisciplinarnost organizacije.....	70
	4.5. Inovativne organizacije.....	73
	4.5.1. Pojam inovacija.....	73
4	4.5.2. Proces inovacija.....	74
	4.5.3. Izvori inovacija.....	74
	4.6. Karakteristika inovativnih organizacija.....	76
	4.6.1. Razvoj inovativne organizacije.....	78
	4.7. Organizaciona struktura inovativnih preduzeća.....	78
	4.8. Uzroci neuspelih inovacija.....	79
	4.9. Otpori inovacijama u organizaciji.....	80
	REZIME POGLAVLJA.....	81
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	82
	LITERATURA.....	82
	POGLAVLJE II FUNKCIJE U MENADŽMENTU.....	84
5	PLANIRANJE - CILJEVI POGLAVLJA.....	85
	5.1. Svrha planiranje.....	87

5.2.	Etape u procesu planiranja.....	89
5.2.1.	Sadržaj procesa planiranja.....	90
5.2.2.	Nužnost i ciljevi planiranja.....	90
5.3.	Podjela planova.....	93
5.4.	Suština procesa planiranja.....	96
5.5.	Strategija i akcioni plan.....	97
5.5.1.	Pojam strategije.....	97
5.5.2.	Vizija.....	99
5.5.3.	Misija.....	100
5.5.4.	Ciljevi.....	101
	SMART ciljevi.....	103
	Politika.....	104
	Procedure.....	105
	Pravila.....	106
	Programi.....	106
	Proračuni.....	106
5.6.	Pojam akcionog plana.....	107
5.7.	Strategijski alati.....	108
5.7.1.	SWOT analiza.....	108
5.7.2.	PEST analiza.....	112
	REZIME POGLAVLJA.....	115
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	115
	LITERATURA.....	116
	KONTROLA - CILJEVI POGLAVLJA.....	118
6.1.	Vrste i proces kontrole.....	120
6.2.	Principi pouzdane kontrole.....	124
6.3.	Informacioni sistem i kontrola.....	127
6.3.1.	Tehnike kontrole i informacione tehnologije.....	128
6.3.2.	Ekspanzija osnovnih podataka.....	128
6.3.3.	"Bujica" informacija.....	129
6.3.4.	Uticaj računara na menadžere različitih organizacionih nivoa.....	129
6.4.	Prilagođavanje kontrole planovima i mestima sprovođenja.....	130
6.4.1.	Prilagođavanje kontrole pojedinim menadžerima.....	131
6.4.2.	Osiguranje fleksibilnosti kontrole.....	132
6.4.3.	Postizanje ekonomske kontrole.....	132
6.5.	Kontrola poslovanja.....	133
6.6.	Kontrola ukupnog poslovanja.....	133
6.7.	Kontrolni sistemi multinacionalnih kompanija.....	134

	REZIME POGLAVLJA.....	136
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	136
	LITERATURA.....	137
	ORGANIZOVANJE - CILJEVI POGLAVLJA.....	138
	7.1. Pojam i značaj organizacione strukture.....	139
	7.2. Utvrđivanje i podela posla.....	141
	7.3. Osnovni metodi departmanizacije.....	141
	7.3.1. Funkcionalna organizaciona struktura.....	143
	7.3.2. Proizvodna organizaciona struktura.....	144
	7.3.3. Teritorijalna organizaciona struktura.....	144
	7.3.4. Mešoviti metod departmanizacije.....	145
	7.4. Pomoćni metodi departmanizacije.....	145
	7.4.1. Tržišna organizaciona struktura.....	146
	7.4.2. Projektna organizaciona struktura.....	146
	7.4.3. Matrična organizaciona struktura.....	147
	7.4.4. Timska organizaciona struktura.....	148
	7.5. T - oblik organizacione strukture.....	149
	7.6. Virtualna organizaciona struktura.....	150
7	7.7. Mrežna organizaciona struktura.....	151
	7.8. Numerički metod organizacione strukture.....	152
	7.9. Uspostavljanje lanca komandovanja i raspona kontrole.....	153
	Obučenost podređenih.....	154
	Jasnoća delegiranja ovlašćenja.....	154
	Delegiranje autoriteta.....	154
	Veština delegiranja.....	155
	Smernice za prevazilaženje slabog delegiranja.....	155
	Jasnoća planova.....	156
	Korišćenje objektivnih standarda.....	157
	Brzina promena.....	157
	Tehnike komuniciranja.....	157
	Količina potrebnog ličnog kontakta.....	158
	7.10. Principi efikasnog organizovanja.....	158
	REZIME POGLAVLJA.....	159
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	159
	LITERATURA.....	160
	FUNKCIJA UTICANJA - CILJEVI POGLAVLJA.....	161
	8.1. Motivacija.....	161
8	8.1.1. pristupi motivaciji.....	164
	8.2. Teorije motivacije.....	165
	8.3. Motivacija menadžera za što uspešnijim radom.....	167

8.4.	Vođenje.....	170
8.4.1.	Teorija karakternih crta vođe.....	170
8.4.2.	Osnovni stilovi vođe.....	171
8.5.	Grupe, timovi, i timski rad.....	173
8.5.1.	Faze razvoja grupe.....	174
	Pretvaranje grupa u efektivne timove.....	174
8.5.2.	Vrste timova.....	174
	Formalni timovi.....	175
	Neformalni timovi.....	175
	Super timovi.....	176
	Samoupravni timovi.....	177
	Proizodni timovi.....	177
	Timovi zaduženi za rešavanje problema.....	178
	Krugovi za kvalitet.....	178
	Virtuelni timovi.....	178
8.5.3.	Stvaranje efikasnih timova.....	179
8.6.	Motivisanje timova.....	180
8.7.	Menadžerski timovi.....	181
	Rad tima.....	181
	Problemi u timskom radu.....	183
	Osnove za kvalitetan odnos.....	185
8.8.	Pojam i definisanje menadžmenta ljudskih resursa.....	186
8.9.	Mesto i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji preduzeća.....	191
8.9.1.	Proces menadžmenta ljudskih resursa.....	192
8.9.2.	Obuka i usavršavanje menadžera.....	194
8.9.3.	Neophodnost promena menadžmenta ljudskih resursa...	195
8.10.	Koncept menadžmenta znanja.....	196
8.11.	Definicija menadžmenta znanja.....	198
	REZIME POGLAVLJA.....	202
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	202
	LITERATURA.....	203
	POSLOVNO ODLUČIVANJE - CILJEVI POGLAVLJA.....	205
9.1.	Razvoj nauke o odlučivanju.....	206
9.2.	Pojam odlučivanja.....	208
9.3.	Proces odlučivanja.....	209
9.4.	Priroda procesa odlučivanja.....	211
	Neka izabrana pravila za donošenje poslovnih odluka.....	212
9.5.	Tehnike poslovnog odlučivanja.....	213
	Pareto analiza.....	213

	Uparena komparativna analiza.....	214
	Grid analiza.....	214
	Analiza polja moći.....	214
	Kost/Benefit analiza.....	215
	9.6. Menadžerska lična sposobnost kao donosioca odluke.....	215
	9.7. Menadžment i odlučivanje.....	215
	REZIME POGLAVLJA.....	220
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	220
	LITERATURA.....	221
	POGLAVLJE III ETIKA I MENADŽMENT.....	222
	ETIKA U POSLOVANJU - CILJEVI POGLAVLJA.....	223
	10.1. Definisanje etike i teorije o etici.....	224
	10.2. Etičko liderstvo.....	225
	10.2.1. Značaj etike za liderstvo.....	226
	10.2.1. Principi etičkog liderstva.....	227
	10.3. Menadžerska etika.....	228
	10.3.1. Vrste menadžerske etike.....	229
	10.3.2. pristupi menadžerske etike.....	229
	10.3.3. Načela etičnog menadžmenta.....	230
10	10.4. Neetičko ponašanje.....	231
	10.5. Društvena odgovornost.....	232
	10.6. Menadžerska etika u preduzeću i društvena odgovornost.....	233
	10.7. Uloga i važnost etike u savremenim uslovima poslovanja – odlučivanje.....	234
	10.7.1. Kategorije i pristup etičkom odlučivanju u poslovanju...	235
	10.7.2. Način donošenja etičnih odluka menadžera.....	236
	10.8. Etičke dileme i etički intenzitet u poslovnom odlučivanju.....	237
	10.9. Pojam i priroda etičkih dilema.....	238
	10.9.1. Etički intenzitet: koncept i dimenzije.....	238
	10.9.2. Upravljanje etičkim dilemama u poslovnom odlučivanju	239
	10.10. Način uvođenja etičnosti u organizacije.....	240
	REZIME POGLAVLJA.....	241
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	241
	LITERATURA.....	242
	ETIKA I POSLOVNI BONTON - CILJEVI POGLAVLJA.....	244
	11.1. Pojam i značaj.....	244
11	11.2. Osnovni elementi poslovnog bontona.....	245
	Pozdravljanje i predstavljanje.....	246
	Komunikacija.....	246
	Telefonska komunikacija.....	247

	Sastanci.....	247
	Dress code Standardi ženske poslovne doteranosti.....	248
	Standardi muške poslovne doteranosti.....	249
	Ne, nikako!.....	250
	Uloga boje u imidžu.....	253
	Komplimenti.....	253
	Taktičnost.....	254
	Ponašanje u liftu i hodniku.....	254
	Poslovni ručak.....	255
	Pravila za stolom.....	255
	Pokloni u poslovanju.....	255
	Kultura ponašanja u multikulturalnom okruženju.....	256
	Davanje vizit kartice.....	256
11.3.	Kontakt sa stranim poslovnim partnerima.....	256
	Amerika.....	257
	Velika Britanija.....	257
	Nemačka.....	258
	Francuska.....	258
	Italija.....	258
	Kina.....	259
	Japan.....	259
	Arapske zemlje.....	260
	Indija.....	260
	Izrael.....	260
	Turska.....	261
	Španija.....	261
11.4.	Etika i bonton u digitalnom poslovanju (Netiquette).....	261
	Elektronska komunikacija.....	261
11.5.	Poslovni bonton kao deo ličnog identiteta.....	263
11.6.	Kontakt sa pretpostavljenim.....	264
11.7.	Vi kao menadžer.....	265
	REZIME POGLAVLJA.....	267
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	268
	LITERATURA.....	268
	MENADŽMENT IZMEĐU ETIKE I SLABOSTI KARAKTERA -	
	CILJEVI POGLAVLJA.....	270
12	12.1. Etika i humor u menadžmentu.....	271
	12.2. Etika, humor i donošenje odluka u uslovima neizvesnosti.....	275
	12.3. Etika, humor i moć.....	276
	12.3.1. Organizacijska kultura: smeh kao ogledalo etike.....	277

12.4.	Poltronstvo u organizacijama.....	278
12.5.	Menadžment i ogovaranje u organizacijama.....	280
12.5.1.	Neformalna komunikacija i granica profesionalnosti.....	281
12.5.2.	Uzroci ogovaranja u organizacijama.....	281
12.6.	Posledice ogovaranja na pojedinca.....	282
12.7.	Etika, ogovaranje i menadžerska odgovornost.....	283
12.7.1.	Upravljanje ogovaranjem kao menadžerski zadatak.....	284
12.8.	Moralna tišina u menadžmentu: između etike, straha i konformizma.....	284
12.9.	Moralna tišina i zloupotreba autoriteta.....	286
	Posledice greha propusta.....	286
	Moralna hrabrost kao korektiv.....	286
	Nečinjenje kao oblik delovanja.....	287
12.10.	Moralna tišina, lojalnost i poltronstvo.....	287
12.11.	Moralna tišina i ogovaranje kao supstituti etičkog govora.....	288
12.12.	Moralna tišina i etika menadžmenta.....	289
	REZIME POGLAVLJA.....	290
	PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU.....	292
	LITERATURA.....	292
	Dragi čitaoc e (umesto zaključka).....	293
	P R I L O Z I	295
	PRILOG (P1): KONTINUITET RAZVOJA MENADŽMENTA	296
	PRILOG (P2): REČNIK POJMOVA MENADŽMENTA	302

Predgovor

Menadžment je disciplina koja se ne može posmatrati izolovano od šireg društvenog, ekonomskog i kulturnog konteksta. On je istovremeno nauka, veština i umetnost – spoj racionalnog planiranja, strateškog odlučivanja i etičke odgovornosti. Upravo zato, Osnove menadžmenta nisu samo uvod u teorijske postulate, već i poziv na promišljanje menadžmenta kao integralnog procesa koji oblikuje institucije, zajednice i pojedince.

Savremeni menadžment suočava se sa izazovima koji prevazilaze granice tradicionalnih ekonomskih teorija. Digitalna transformacija, globalizacija, kao i rastuća potreba za etičkim liderstvom, zahtevaju od menadžera da budu više od tehničkih izvršilaca – oni moraju biti vizionari, stratezi i čuvari poverenja. Ova knjiga nastoji da upravo tu dimenziju stavi u prvi plan: menadžment kao odgovornost, kao kultura i kao proces koji povezuje znanje sa vrednostima.

Poseban značaj daje se etici i liderstvu. Bez etičkog temelja, menadžment postaje puka tehnika moći; bez liderstva, on gubi svoju transformativnu snagu. Upravo zato, ova knjiga insistira na menadžmentu kao služenju – služenju ljudima, zajednici i društvu u celini. Menadžer je pozvan da bude kreator, ali i čuvar; da gradi institucije, ali i da štiti vrednosti koje ih čine održivim.

Knjiga Osnove menadžmenta nastala je kao rezultat dugogodišnjeg istraživanja, akademske posvećenosti i praktičnog iskustva. Ona je namenjena studentima koji tek ulaze u svet menadžmenta, istraživačima koji traže nove metodološke horizonte, liderima koji žele da osnaže svoje institucije, kao i svima koji razumeju da menadžment nije samo tehnika, već i kultura odgovornosti.

Ova publikacija ima ambiciju da bude više od udžbenika – ona je temeljni korak ka internacionalizaciji znanja, standardizaciji evaluacionih praksi i afirmaciji menadžmenta kao nauke koja je istovremeno precizna i humanistička. Time se otvara prostor za novu generaciju menadžera: onih koji razumeju da je upravljanje ljudima, resursima i institucijama istovremeno i čin stvaranja, i čin služenja.

U vremenu u kojem se promene dešavaju brže nego ikada, od menadžera se traži ne samo znanje, već i hrabrost, empatija i integritet. Zato ova knjiga ne govori samo o tome kako planirati, organizovati, voditi i kontrolisati. Ona govori i o tome kako razumeti ljude, kako graditi poverenje, kako donositi odluke koje poštuju vrednosti, i kako ostati čovek u sistemima koji su sve kompleksniji. Menadžment nije samo

profesija – on je poziv na odgovornost i brigu, na stvaranje i na služenje zajednici u kojoj delujemo.

Ovu knjigu posvećujemo, pre svega, studentima – onima koji tek ulaze u svet menadžmenta i još uvek traže svoj put. Neka im bude vodič, podrška i izvor razumevanja. Posvećujemo je i praktičarima, ljudima koji svakodnevno nose teret odluka i koji znaju koliko je teško upravljati kada je svaka situacija drugačija, a svaka greška ljudska. Posvećujemo je i kolegama, koji svojim radom grade nauku, razvijaju nove ideje i čuvaju dostojanstvo akademskog poziva.

Želja nam je da čitalac u ovoj knjizi ne pronade samo informacije, već i inspiraciju. Da oseti da menadžment može biti human, smislen i plemenit. Da shvati da iza svake strategije stoji čovek, iza svake odluke postoji odgovornost, a iza svakog uspeha stoji zajednički napor.

Ako ova knjiga nekome pomogne da razmišlja jasnije, da deluje odlučnije ili da vodi ljude sa više razumevanja i poštovanja, onda je njen cilj ispunjen!

Beograd, Anno Domini, MMXXVI

Autori.

UVOD U MENADŽMENT

POGLAVLJE I

CILJEVI POGLAVLJA

Nakon izučavanja ovog poglavlja student bi trebalo da:

- ✓ Razume istorijski razvoj menadžmenta kao naučne i praktične discipline.
 - ✓ Upozna se sa ključnim fazama i pravcima u razvoju menadžerskih teorija.
 - ✓ Prepozna glavne autore i njihove doprinose u oblasti klasičnih, bihevioralnih i savremenih teorija menadžmenta.
 - ✓ Analizira razlike i sličnosti između različitih teorijskih pristupa u menadžmentu.
 - ✓ Razume primenu teorijskih modela menadžmenta u savremenim organizacijama.
 - ✓ Kritički sagleda značaj teorijskog znanja za praksu menadžerskog odlučivanja i vođenja.
-

1. ISTORIJSKI RAZVOJ MISLI O MENADŽMENTU

Sistem teorija o upravljanju i rukovođenju razvio se uglavnom početkom 20. veka što je u skladu s tehnološkim i naučnim razvojem društva. Do danas se razvio izuzetno velik broj teorija, škola ili pristupa izučavanju menadžmenta što je uzrokovalo zbrku i u samoj primeni menadžmenta te se javila potreba sistematizovanja teorija o menadžmentu prema odgovarajućim kriterijima. Najpoznatiju sistematizaciju izradio je Kunc i to prema hronološkom i dijalektičkom pristupu, pri čemu je važno napomenuti da pojava novijeg pristupa izučavanju menadžmenta ne isključuje postojanje ranijih, odnosno pristupi se međusobno i preklapaju.

Danas, menadžment predstavlja centralnu aktivnost našeg doba i ekonomije. U isto vreme, on je faktor našeg ekonomskog progresa, poslodavac obrazovanim ljudima, sakupljač naših resursa, vodič za efikasne vlade, snaga naše nacionalne odbrane i modelar našeg društva, (Milačić, 2025). Menadžment ima centralnu ulogu u našim nacionalnim i personalnim aktivnostima, a način na koji upravljamo samim sobom i našim institucijama jasno odražava kakvo smo društvo i kakvo društvo ćemo tek postati.

Međutim, i pored svoje važnosti, menadžment je još uvek jedna od najnerazjašnjenijih i u isto vreme jedna od najprisutnijih funkcija u modernim društvima, koju susrećemo svuda: u kućama, crkvama, vladama i ekonomijama. On je, kao što je uostalom uvek i bio jedno od najmoćnijih sredstava svakog vođe. U stvari, sve zaista velike i poznate vođe u istoriji bili su menadžeri – oni koji upravljaju zemljama, istraživanjima, ratovima ili radom drugih ljudi.

Iako možemo shvatiti važnost menadžmenta za naš razvoj i napredak, njegovu istoriju je teško rekonstruisati. Sačuvani zapisi, ukoliko ih ima, o aktivnostima koje je čovek preduzimao u svojoj istoriji često su nejasni ili udaljeni: deo izlomljene glinene posude sa zapisom, slika na zidu pećine ili delimično uništena koža. Razumevanje ovih predmeta i njihova interpretacija često je teška kao i samo njihovo pronalaženje. Pored toga, rane civilizacije nisu raspoznavale praksu menadžmenta kao funkciju od značaja što je rezultiralo njegovom neznatnom primenom. U prilogu 1 (P1), je prikaza tabelarni kontinuitet razvoja menadžmenta, modifikovano prema (Jovanović, Sajfert, 2021).

1. 1. Rana razmišljanja

Menadžment je star koliko i ljudsko društvo. On je nastao onog trenutka kada je čovek počeo da se druži i udružuje sa drugim ljudima. Svaka epoha ljudske civilizacije imala je svoj menadžment. Pomislite samo na izgradnju piramida ili kineskog zida. Tako su i starogrčka i rimska vojska kao i rimokatolička crkva radile u formi organizacije. Radovi i spisi o tome kako organizacija funkcioniše nastali su mnogo ranije nego što su termini kao što je "menadžment" ušli u upotrebu.

Makijaveli je u svojim "Raspravama" još 1531. godine iznio principe koji se i danas mogu upotrebiti u rukovođenju organizacijom, dok je kineski filozof Sun Tzu još prije više od 2000. godine napisao "Umeće ratovanja", knjigu koja i danas pruža saznanja novim menadžerima. Mada ni Makijaveli ni Sun Tzu nisu pokušavali da razviju teoriju menadžmenta kao takvu, njihova razmišljanja predstavljaju važnu lekciju iz istorije. Iako najveći broj literature o menadžmentu dolazi iz SAD sami osnovi nisu nastali u skorije vreme i toga treba da budemo svesni. Dva događaja koja su prethodila XX veku su značajna za proučavanje menadžmenta. Godine 1776 Adam Smith je izdao knjigu "*The Wealth of nations*" u kojoj je razmatrao argumente za ekonomske prednosti koje bi organizacije i društvo imale od podele rada.

Drugi važan uticaj na menadžment je bila industrijska revolucija, početkom osamnaestog veka u velikoj Britaniji.

1. 2. Makijaveli - "Rasprave"

Makijaveli je u svom delu "Rasprave" izneo neke od principa koji se i danas koriste u rukovođenju organizacijama:

- Organizacija je stabilnija ako članovi imaju pravo da iznesu različita gledišta i da reše svoje konflikte unutar nje same.

- Jedan čovek može da osnuje organizaciju, ali ona je trajna ako je ostavljena na brigu mnogima i kada mnogi žele da je održe.
- Slab rukovodilac, da bi održao autoritet može da sledi jakog, nikako slabog.
- Menadžer koji želi da izmeni već utemeljenu organizaciju treba da zadrži bar senku starih običaja.

1. 3. Sun Tzu - "Umeće ratovanja"

Delo *The Art of War (Umeće ratovanja)*, napisano oko 500. godine p.n.e predstavlja najstariju vojnu studiju na svetu. I danas kada su kočije nestale, a oružje se bitno promenilo, ovaj drevni zapis ima značaj pošto se bavi suštinskim stvarima. Za moderne menadžere i vojne lidere, ovo delo je i danas značajna studija i vredno gradivo koje između ostalog tretira pitanja planiranja i menadžmenta. Principe iz ove knjige koristio je i prilagodio, Mao Cedung kada je osnovao Narodnu Republiku Kinu 1949, (Jovanović, Sajfert, 2021).

Govoreći pre dve hiljade godina o organizaciji, Sun Tzu upozorava: "Kada je general slab i kada nema autoriteta; kada njegova naređenja nisu jasna i očigledna; kada dužnosti nisu precizno dodeljene oficirima i osoblju; rezultat je potpuna dezorganizacija".

Naučno zasnovani odabir radnika na osnovu njihovog ispitivanja započeo je odstrane kineske vlade oko 120. godine p.n.e. Kako službenici i oficiri nisu umeli da čitaju propise i zakone koje je donosila vlada, premijer Kung-Sun Hung je ustanovio sistem ispita i testova posle koga su mesta u vladi dobijali oni koji su osvajali najviše poena. Godine 219. nove ere, ovaj sistem je dalje razrađen, tako što je izvršena klasifikacija ljudi u devet različitih kategorija, u zavisnosti od sposobnosti, znanja, iskustva i karaktera, (Sun Tzu, 2023).

Neke od Sun Tzuovih izreka su, (Jovanović, Sajfert, 2021):

- "Kada neprijatelj napreduje, mi se povlačimo! Kad se neprijatelj zaustavi, mi uznemiravamo! Kada neprijatelj traži da izbegne borbu, mi napadamo! Kada se neprijatelj povlači, mi ga pratimo!"
- "Vođa vodi primerom, a ne silom."
- "Pojavite se slabi kad ste jaki i jaki kad ste slabi."
- "Možete li zamisliti što bih učinio da mogu učiniti sve što mogu"
- "Pažljivo uporedite suparničku vojsku s vašom vlastitom, kako biste mogli znati gde je snaga prejak i gde je manjkava."
- "Koncentrišite svoju energiju i skupite snagu."
- "Ispravite svoju grešku čim je pronađete."
- "Ne ponavljajte taktiku koja vam je donela jednu pobjedu, ali neka vaše metode budu regulisane beskonačnom raznolikošću okolnosti."
- "Ako poznajete neprijatelja i znate sebe, ne morate se bojati posledica"

stotinu bitaka. Ako znate sebe, ali ne i neprijatelja, za svaku stečenu pobjedu takođe ćete doživjeti poraz. Ako ne znate ni neprijatelja ni sebe, podleći ćete u svakoj bici. "

- "Usred haosa, postoji i prilika."
- "Najveća pobjeda je ono što ne zahteva bitku."
- "Uspešna osoba ima neobičnu veštinu u rešavanju sukoba i osiguravanju najboljeg ishoda za sve."
- "Vrhovna umetnost rata je obuzdati neprijatelja bez borbe."
- "Vrednost vremena, to jest biti malo ispred protivnika, često daje veću prednost od superiornih brojeva ili većih resursa."
- "Cela tajna leži u zbunjenju neprijatelja, tako da on ne može shvatiti našu stvarnu nameru."
- "Mudri ratnik izbegava bitku."
- "Oni koji uspešno planiraju pobjedu i odlučno se menjaju. Oni su poput velike reke koja održava svoj put, ali prilagođava svoj tok."
- "Tretirajte svoje ljude kao što biste voleli svoje voljene sinove. I slediće vas u najdublju dolinu. "
- "Pobjeda dolazi od pronalaženja mogućnosti u problemima."
- "Upoznajte sebe i pobedit ćete u svim bitkama."
- "Neka tvoji planovi budu tamni i neprobojni kao noć, a kada se krećeš, padni kao munja."
- "Upravljanje mnogima je isto kao i upravljanje nekolicinom. To je stvar organizacije."

1. 4. Različiti pristupi izučavanju menadžmenta

Konvencionalne teorije pristupa menadžmentu grupišu one teorije koje se zasnivaju na tradicijama i imaju dugogodišnju primenu u praksi preduzeća. Nekonvencionalne grupe pristupa menadžmentu su one teorije koje nisu uobičajene, a tipične su i primenjuju se u nekim nekonvencionalnim prilikama. Savremene teorije se odnose na one teorije i pristupe koje su tek u početku, koje naučnici tek naučno obrađuju i koje su u primeni poslednjih deset godina, ali se još traže nadopune i naučna objašnjenja. Bez obzira kako ih grupisati, veći broj teorija se temelji na naučnim metodama koje polaze od operacijsko - procesnog pristupa, a svima je zajednički cilj upravljati efektivnije i efikasnije.

1. 5. Konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta

U Tabeli br. 1.1. prikazani su najznačajniji konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta s najistaknutijim predstavnicima teorije i prakse za svaki pojedini pristup.

Tabela 1.1. Najvažniji konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta, modificirano, (Čičin-Šain, 2007).

Konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta	Predstavnici
NAUČNI ILI OPERACIJSKI PRISTUP	F. W. Taylor
	H. Gant
	F. Gilbreth
FUNKCIONALNI ILI ADMINISTRATIVNI PRISTUP	H. Fayol
BIROKRATSKI PRISTUP	Max Weber
SOCIOLOŠKI ILI BIHEVIORISTIČKI PRISTUP	H. Münsterberg E. Mayo i F. J. Roethlisberger
SISTEMSKI PRISTUP	C. Barnard
KONTINGENCIJSKI PRISTUP	H. Mintzberg

Frederick Taylor

Kao skoro nepoznat inženjer iz Filadelfije, Tejlor (1856-1915), se uzdigao do ovog miljea svojim novim i totalnim konceptom menadžmenta. Umesto da ostanu ljudi sa bičem, menadžeri su po Tejloru, morali razviti novu filozofiju i pristup upravljanju. Oni moraju da promene i prošire svoje poglede i da shvate da njihov posao podrazumeva elemente planiranja, organizacije i kontrole. Frederick Taylor je poznat kao "otac naučnog menadžmenta". Njegov osnovni interes je bio povećanje efikasnosti proizvodnje povećanjem proizvodnosti rada što pogoduje i vlasnicima (veći profit) i radnicima (veće plate).

Naravno, Tejlor se nije pojavio na sceni sa gotovim idejama. One su se razvijale dok je radio za različita preduzeća, još od 1878. g. kada je bio zaposlen u "Midvejl" čeličanicama. Od izrađivača kalupa, on se ovde uzdigao do glavnog inženjera 1884. g. kada je imao 28 godina.

Tokom ovih godina, prvo je počeo da razaznaje neke od kratkih spojeva u fabrici. Video je, na primer, da uprava nema jasnu predstavu o odgovornostima; bukvalno se nisu primenjivali efikasni radni standardi; nije učinjen nikakav napor da bi se poboljšali radni učinci; sistematsko "vojnikovanje" je cvetalo; odluke menadžmenta su bazirane na predosećaju, intuiciji, ranijim iskustvima i

proizvoljnim procenama; nikada nije napravljen polokušaj da se izradi celovit plan podele rada među odeljenjima; radnici su bili loše postavljeni na mestima za koje su imali premalo ili nimalo sposobnosti, i najzad, uprava se očito razilazila sa očiglednom istinom da bi poboljšanje rada rezultiralo nagradom, kako za nju samu tako i za radnike, (Sajfert, 2009).

U to vreme je iskusio tipičnu borbu između predradnika i radnika za količinu proizvoda. U početku je pokušavao da primeni uobičajene metode – ubeđivanje i dosta sile, sa uobičajenim ishodom – gorčinom, besom i tučom. Shvatio je da će moći da izađe na kraj s njima jedino ukoliko bude više znao o tehničkim aspektima posla. Tada je započeo seriju eksperimenata koji će trajati više od dve decenije.

Eksperimentisao je sa mašinama, alatima, brzinom, metalima itd. U "Betlejem" čeličanim je sporoveo eksperimente koji su doveli do pronalaska brzo – reznog čelika i savršenije tehnike rezanja metala. Drugi eksperimenti su se odnosili na rukovanje mašinama i materijalima, na izučavanje motornih i vremenskih funkcija, što je sve dovelo do stvaranja nove teorije o menadžmentu. Koncept je dalje proširen na filozofiju menadžmenta koji se danas naziva naukom o menadžmentu.

Tejlorov koncept menadžmenta

Glavna Tejlorova teza da najveće dobro jednog društva leži u saradnji između uprave i rada i da se to može obezbediti primenom naučnog menadžmenta. Tejlor je smatrao da se njegova teorija mora primeniti na različite aspekte na selekciju radnika, stvaranje pravog okruženja i to tako da se odredi pravi zadatak za svakog čoveka. Ukoliko pod ovim uslovima radnik ostvari kvalitetan rezultat, on mora biti nagrađen; ukoliko startdardni rezultat nije postignut, radnik mora biti kažnjen. Shvatajući da je ovaj koncept u suprotnosti sa uobičajenom praksom, Tejlor je zagovarao "mentalnu revoluciju", kako u menadžmentu tako i među radnicima, kako bi bolje shvatili ovaj novi kolektivan duh i potrebu za harmonijom.

Menadžment mora raditi na planiranju, organizaciji, kontroli, metodama optimizacije. On je procenio da preko 50% rada treba direktno da dođe od menadžmenta, što se obezbeđuje funkcijama specijalizovanih predradnika. Tejlor je smatrao da je ovo najbolji način na koji zaposleni mogu da služe poslodavcu.

U osnovi, u svom radu "*Upravljanje radionicom*" koji je fokusirao pažnju na njegovu filozofiju menadžmenta ovde Tejlor pokušavao da kaže sledeće (Sajfert, 2009):

1. Cilj menadžmenta je da isplati visoke nadnice i da ima niske troškove proizvodnje;
2. Da bi se postigao ovaj cilj moraju se primeniti naučni metodi istraživanja i eksperimenta i moraju se formulisati principi i standardi ukupnog procesa koji omogućava kontrolu proizvodnih operacija;
3. Zaposleni moraju biti raspoređeni po naučnim metodama na poslovima gde su materijali i radni uslovi naučno izabrani tako da se uklapaju u ustanovljene standarde;
4. Zaposleni moraju biti naučno i precizno obučeni da bi poboljšali svoje sposobnosti i da bi zadovoljili standardizovane kriterijume za finalni rezultat;
5. Mora se razviti klima bliske i prijateljske saradnje i ona se mora negovati između menadžmenta i radnika kako bi se obezbedio kontinuitet psihološkog okruženja i omogućila primena drugih gore istaknutih principa.

Tejlorovi principi menadžmenta

Treba razviti nauku za svaki element ljudskog rada koja zamenjuje stari "horuk" sistem (Rajkov, Sajfert, 1996);

1. Neophodna selekcija i obuka radnika, umesto starog sistema kada je svako sebi birao posao i obučavao se za njega kako je znao i mogao.
2. Svesrdna saradnja sa ljudima kako bi se posao obavio u skladu sa principima nauke koja se razvila.
3. Postoji skoro ista podela rada i odgovornosti između radnika i menadžmenta.
4. Menadžer preuzima sav rad za koji je bolje opremljen od radnika, dok radnik preuzima deo posla za koji je obučen.

Tejlor je dalje istakao da kombinacija gore navedenih principa čini suštinu naučnog menadžmenta koji je više na konceptualnoj i filozofskoj, a manje na tehničkoj osnovi. U stvari, ukazuje na neophodnost razlikovanja metoda menadžmenta od mehanizma koje je posebno pobrojao:

- Izučavanje utroška vremena ili metode za njegovo pravilno sprovođenje;
- Funkcionalna ili podeljena kontrola i njene prednosti u odnosu na stari sistem;
- Standardizacija svih alata, kao i motornih funkcija radnika u svakoj klasiposla;
- Poželjno je obezbediti prostoriju za planiranje ili čitavo odeljenje;
- "Princip izuzetka" u menadžmentu;
- Korišćenje kotrljajućih ležajeva i drugih olakšica koje štede vreme;

- Instrukcije kartice za radnike;
- Ideja o zadatku koja mora biti prisutna u menadžmentu i koju prati veliki bonus za uspešno izvršenje;
- Diferencijalna isplata zarada;
- Sistem za pamćenje i podelu proizvoda, kao i delova korišćenih za ugradnju;
- Sistem trake;

Uticaj naučnog menadžmenta

Očigledan uticaj naučnog menadžmenta je poboljšanje menadžmenta fabrikama. Čim su otvorena vrata za poboljšanja u radionicama, ono se odrazilo i na radnicima, na administraciji i u drugim aspektima preduzeća. Dodelo je do efikasnije upotrebe opreme, rada i materijala. Za radnike, to je značilo bolje radno mesto i mogućnost napredovanja, više dnevnice, bolje radne uslove, smanjenje radnih časova i proširenje mogućnosti za pojedinačnu inicijativu.

Za upravu je to bio novi put ka efikasnijoj organizaciji, sigurnijoj proizvodnji, boljoj radnoj snazi i boljem razumevanju klijenata. Spisak može biti znatno duži. Sve ove prednosti su izrasle iz Tejlorovog naučnog menadžmenta i zato je on tako važan.

Ukoliko ništa drugo, Tejlor je zasadio seme "istraživanja" i uveo koncept standarda u svaku fazu menadžmenta, što vodi ka poboljšanju standarda i većem kvalitetu proizvoda.

Obezbeđeno je sistematsko planiranje što predstavlja vidni napredak. Tejlor je menadžmentu poklonio i kompletan sistem kontrole koji ima velikog uticaja na ukupnost i operativnost menadžmenta. Tejlor je ustanovio i princip kooperacije, ističući da se samo kroz razumevanje i saradnju može doći do tačke na kojoj se susreću menadžment i rad. Na njegovih pet koncepata mora se zasnivati svaki dobar menadžment.

Ciljevi naučnog menadžmenta

Ciljevi naučnog menadžmenta su prema Tejloru, (1967):

1. Usklađivanje industrijskih tendencija i tržišta kako bi se regulativno standardizovale operacije na način koji čuva investicije, održava preduzeće kao agenciju za zapošljavanje i obezbeđuje kontinuitet proizvodnje i zaposlenosti;
2. Obezbeđivanje radnog mesta zaposlenih korektnim posmatranjem tržišta, ali i planiranjem i balansiranjem operacijama koje podržavaju stalni izvor

- prihoda;
3. Zarada koja se ostvaruje smanjenjem gubitaka i otpada; veći prihod koji se dobija iskorišćavanjem ljudskih i materijalnih potencijala i energije, koji će bitipodeljen kroz povećanje zarada i profit radnika i menadžmenta preduzeća;
 4. Omogućavanje višeg standarda života kao rezultat povećanja prihoda radnika;
 5. Obezbeđivanje srećnijeg doma i društvenog života radnika preko povećanja zarada i smanjenje neprijatnih i zabrinjavajućih faktora u ukupnoj situaciji;
 6. Obezbeđenje zdravih i socijalnih i pojedinačnih prijatnih radnih uslova;
 7. Obezbeđenje veće mogućnosti za produbljivanje ličnih kapaciteta kroz naučne metode radnih analiza i selekcije, obuke, raspodele, transfera i promocije radnika;
 8. Obezbeđenje obuke i instruktaze specijalizovanih predradnika i mogućnost radnika da razviju veće kapacitete i dođu do unapređenja i viših pozicija;
 9. Razvoj samopouzdanja i samopoštovanja među radnicima preko mogućnosti boljeg razumevanja posla, kao i planova i metoda rada uopšte;
 10. Razvoj samoistraživanja i samozadovoljstva preko stimulativnog uticaja atmosfere istraživanja i preispitivanja vrednosti, kao i slobodu uspostavljanja horizontalnih i vertikalnih kontakata kroz pravilno obavljanje posla;
 11. Izgradnja karaktera kroz pravilno obavljanje posla;
 12. Promocija pravde kroz eliminaciju diskriminacije u nadnicama i u drugim aspektima;
 13. Eliminisanja faktora okruženja koji su inicirajući i koji mogu izazvati nesporazume i uticati na međusobno razumevanje, toleranciju i duh timskog rada.

Taylorova načela menadžmenta su:

- primena naučnih metoda umesto postupanja od oka (empirijskih metoda);
- odabir radnika na naučnoj osnovi;
- prenošenje naučnih saznanja na radnika radi prosperiteta celog preduzeća;
- podela rada između rukovodioca i radnika (međusobna saradnja).

Kod Taylora je prepoznatljiva izrazita humanistička "crta", s obzirom na razdoblje njegovog delovanja. Koncept naučnog menadžmenta koju je on predložio omogućuje podelu problema rada podjednako na radnike i rukovodioce na način da radnici preuzimaju zadatke iz područja izvršnih funkcija, a rukovodioci zadatke iz područja planiranja, instrukcija i kontrole.

Henri L. Gant

Kad bi jednom rečju trebalo opisati Henrija L. Ganta i njegov upliv u menadžment onda bi to bila reč humanista. Henry Gantt je bio dugogodišnji Taylorov saradnik. Naglašavao je potrebu za razvijanjem uzajamnih interesa uprave i radnika, odnosno razvijanja atmosfere "harmonične saradnje". Naglašavao je važnost podučavanja radnika i upravljača te je dodatno demokratizovao i humanizovao Taylorov način upravljanja.

Gantt je možda najpoznatiji po svojem razvoju grafičkih načina opisivanja planova, što menadžerima omogućava bolju kontrolu. Naglašavao je važnost vremena, a ne samo troškova pri planiranju i kontrolisanju rada. To je vremenom dovelo do poznatih Gantovih kartica, koje se mnogo koriste i danas, a bio je i prethodnik modernih tehnika poput: tehnike prikazivanja i valorizacije programa (PERT). Neki istoričari društva smatraju Gantove kartice najvažnijim društvenim izumom dvadesetog veka kao i razvijanju grafičkih načina opisivanja menadžerskih planova, poznatih kao Ganttov grafikon (Gantogram).

Primenom Gantovog sistema, proizvodnja je često bivala više nego udvostručena. Ovo je Ganta učvrstilo u uverenju da su najznačajniji elementi administrativne prakse moral i briga za radnika – ljudski faktor je bio najvažniji u celokupnoj problematici menadžmenta.

Ovome je Gantt dodao i svoju listu dnevnog balansa koja je danas poznata kao Gantova lista. Jednostavno rečeno, s jedne strane liste nalazili su se učesnici, a sa druge vreme. Ništa jednostavnije od ovoga nije moglo postojati u kontroli proizvodnje a, ipak, krajnje revolucionarno za svoje vreme.

Kasnijih godina, Ganta su ponekad nazivali i apostolom industrijskog mira zbog njegovog upornog zalaganja za priznavanje ljudskog faktora u menadžmentu, kao i za prepoznavanje činjenice da je finansijski efekat samo jedan od činioca koji utiče na ponašanje zaposlenih.

I najzad, Gantt se zalagao da kvalitet usluge treba staviti iznad profita. Jedino ukoliko se usluga postavi kao prvenstveni cilj, sistem celokupnog poslovanja može da opstane. Gantt je više od ma kog prethodnika učinio za koncept odgovornosti poslodavca. Iako su se njegove ideje više odnosile na poboljšanja nego na suštinu problematike, one su umnogome uticale na pojašnjavanje Tejlorovih koncepata mnogim njegovim sledbenicima.

Frank Gilbreth

Frank Gilbreth je udružio svoje ideje s Taylorovim da bi pokrenuo znanstveni menadžment u praksi. Zanimao se nepotrebnim pokretima pri radu te je sačinio tabelu s 18 osnovnih pokreta koji su dovoljni za obavljanje različitih poslova. Nije birao najbolje radnike za radno mjesto već je nastojao prilagoditi radno mjesto radniku. Blisko je sarađivao sa suprugom Lillian koja je bila poznati industrijski psiholog.

Hanri Fayol

Fayol je poznat kao "otac moderne teorije operativnog menadžmenta". Fayol je verovao da su zadovoljavajući rezultati neizbežni ukoliko se koriste naučni metodi predviđanja i odgovarajuće menadžment tehnike. Fayol je smatrao da se menadžeri rađaju, a ne stvaraju, odnosno, da praksa i iskustvo mogu biti od koristi samo za one koji imaju predispoziciju. Međutim, da bi se govorilo o menadžmentu bitno je uspostavljanje opšte teorije menadžmenta.

U nastojanju da razvije opštu teoriju menadžmenta, Fayol je pokušao da razdvoji poslovne operacije na šest međusobno zavisnih aktivnosti (Fayol, 1949) :

1. tehničke aktivnosti (proizvodnja),
2. komercijalne aktivnosti (nabavka sirovina i prodaja proizvoda),
3. finansijske aktivnosti (prikupljanje i korišćenje kapitala),
4. aktivnosti obezbeđenja (zaštita zaposlenih i imovine),
5. računovodstvene aktivnosti (evidencija troškova i prihoda i izrada finansijskih izveštaja),
6. menadžerske aktivnosti.

Fokus je bio na menadžerskim aktivnostima koje su, prema Fayolu, najzapotavljeniji aspekt poslovanja. Pri tome se pod menadžmentom smatra pet funkcija:

- I. planiranje,
- II. organizovanje,
- III. naređivanje,
- IV. koordinisanje i
- V. kontrolisanje.

U ovakvom shvatanju menadžmenta, pod planiranjem se podrazumeva određivanje kursa akcije koji omogućava organizaciji da ostvari ciljeve. Organizovanje znači mobilisanje materijalnih i ljudskih resursa koje omogućava ostvarivanje plana.

Naređivanje znači izdavanje naređenja podređenim članovima organizacije o tome kako će da obavljaju svoj posao. Koordinisanje znači harmonično korišćenje resursa i aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi. Kontrolisanje podrazumeva praćenje planova kako bi se obezbijedilo njihovo pravilno ostvarenje.

Fajol je, takođe, definisao 14 principa menadžmenta dizajnirajući tako unapređenje prakse opšteg menadžmenta. Njegove principe možemo deliti u tri grupe, tabela 1.2:

Tabela 1.2. Fajolovi principi menadženta modifikovano (Fayol, 1949).

I Podela rada	1. Podela rada
II Struktura autoriteta	2. Autoritet 3. Disciplina 4. Jedinstvo komandovanja
III Principi rukovođenja zaposlenima	5. Jedinstvo rukovođenja 6. Podređivanje nižih interesa višim 7. Nagrađivanje 8. Centralizacija 9. Hijerarhija 10. Red 11. Pravičnost 12. Stabilnost zaposlenja 13. Inicijativa 14. Duh timskog rada

Propisivanjem ovih principa Fajol je dao rukovodstvu opštu orijentaciju za rad, a principi su bili elastično postojani i adaptibilni na konkretne rukovodilačke situacije. On je bio zagovornik linijskih odnosa u rukovođenju.

Max Weber

Birokratska teorija menadžmenta ima polazište u posmatranju ljudi kao proizvođa zajedničkog ponašanja u društvenim sistemima. Maks Veber, sociolog (Max Weber), (1864-1920), tvorac teorije birokratije, tvrdi da u osnovi svih društvenih organizacija leži hijerarhija, vlast i birokratija, sa pravilima i standardnim procedurama donošenja i sprovođenja odluka. Osnovno u Veberovom učenju je postizanje maksimalne efikasnosti na osnovu svrsishodne primene načela idealnog tipa organizacije, koju je nazvao birokratskom.

U birokratskoj organizaciji postoji specijalizacija funkcija s preciznim definisanjem autoriteta i odgovornosti. Odluke se zasnivaju na stručnim tehničkim informacijama,

a kontrola osoblja je sasvim impersonalna. Osoblje ima sigurnost radnog mesta, društveni status direktno povezan s položajem u organizaciji i redovnu platu. Činjenica da se menadžment oslanja na pravila i procedure oslobađa službenike od potrebe donošenja odluka na osnovu sopstvenih procena.

Odlike birokratske strukture (Wiehrich, Koontz, 1994):

1. Podela rada – poslovi podeljeni u jednostavne i dobro definisane zadatke.
2. Hijerarhija autoriteta – pozicije organizovane po hijerarhiji sa jasnim lancem komandovanja.
3. Formalna pravila i propisi – sistem pisanih pravila i standardnih operacionih procedura.
4. Formalna selekcija ljudi –prema kvalifikacijama.
5. Orijentisanost na karijeru – menadžeri su karijeristi profesionalci.
6. Nepriistrasnost – jedinstvena primena propisa i kontrole.

Za birokratsku organizaciju značajna je stroga hijerarhija i formalizacija svih odnosa u organizaciji. Problem birokratije je što uništava inicijativu, jer precizno postavljena hijerarhijska pravila dovode do pasivnosti u razmišljanju i samostalnom delovanju radnika. Odluke se često donose previše sporo.

Veberov birokratski pristup se zasniva na racionalnom pristupu organizaciji. Racionalna organizacija, po njegovom mišljenju, predstavlja najbolji tip organizacije, koji je jedinstven i primenljiv u svakom preduzeću, kao i drugim privrednim organizacijama. Birokratska organizacija vrši preciznu podelu rada, tako da su zadaci i kompetencije tačno utvrđeni i razgraničeni, dok se rukovodioci biraju na osnovu znanja i stručnosti. Pri tome se samom čoveku ne pruža odgovarajuća pažnja i mesto, već se on posmatra kao pojedinac koji deluje u jednoj racionalnoj organizaciji koja je postavljena na najbolji način.

Hugo Minsterberg

H. Minsterberg je doktorirao na katedri za psihologiju Univerziteta u Lajpcigu i nastavio usavršavanje na Univerzitetu u Hajdelbergu. Još u ranim godinama svoje karijere Minsterberg je predložio upotrebu psihologije u praktične svrhe, a 1910. g., zajedno sa svojim studentima, započeo je istraživanja o primeni psihologije u industriji. Rezultat ovog rada je pionirska knjiga koja je objavljena 1913. g. *Psihologija i efikasnost u industriji*, koja se zdušno zalagala posebno za bolje razumevanje i primenu psihologije.

Pošto je u svojoj knjizi odao počast Frederiku V. Tejloru, kao briljantnom začetniku nauke o menadžmentu, Minsterberg je izneo tezu o ulozi psihologa u industriji

(Münsterberg, 1913):

- 1) da pomogne da se za određeni posao pronađu ljudi koji mu najbolje odgovaraju;
- 2) da odredi pod kojim psihološkim uslovima ljudi mogu ostvariti najveći učinak;
- 3) da kreira odgovarajuće uticaje na ljudski um koji su u interesu uprave. Kako je sam kazao . . . "pitamo se kako da iznađemo najbolji mogući posao i kako da obezbedimo najveći mogući učinak".

Minsterberg je uveo na velika vrata uputstva za profesionalnu orijentaciju, zajedno sa naučnim pristupom industriji. Nazivaju ga i "ocem industrijske psihologije". Münsterberg je uvidio važnost primene nauke o ponašanju na novi pokret naučnog menadžmenta. Njegov pristup je usmeren prema radnicima te je pokušavao smanjiti radno vreme i povećati plate.

Elton Mayo i F. J. Roethlisberger

Vodili su poznate eksperimente u Hawthorneu u Western Electric Company od 1927. do 1932. godine. Otkrili su da poboljšanje produktivnosti rada zavisi o društvenim faktorima i to o moralu, dobrim međuljudskim odnosima i učinkovitom menadžmentu. Autori su poznatog **Hawthorne efekta** (prema, Fox NS i dr, 2008), Hawthorneov efekat je vrsta reaktivnosti ljudskog ponašanja u kojoj pojedinci menjaju aspekt svog ponašanja kao odgovor na svest o tome da su posmatrani). Naglasili su potrebu primene nauke o ponašanju na menadžment.

Chester Barnard

Barnard je analizirao menadžment kroz društveno-sustavni pristup. Objavio je djela "Funkcije rukovodioca" i "Organizacija i upravljanje" u kojima posmatra organizaciju kao sistem veza i kao sistem međusobne saradnje sa svrhom zadovoljavanja individualnih potreba. Njegova osnovna ideja glasi "celina je uvek veća od sume svojih delova".

Henry Mintzberg

Pristup menadžmentu temelji na ulogama menadžera. Posmatrajući šta menadžeri stvarno rade utvrdio je deset menadžerskih uloga grupisanih u:

1. međuljudske uloge (uloga nominalnog vođe, uloga vođe i uloga povezivanja);
2. informacijske uloge (uloga primatelja, uloga prenositelja informacija i uloga

- glasnogovornika);
3. uloge odlučivanja (preduzetnička uloga, uloga rešavanja problema, uloga alociranja resursa i uloga pregovarača).

Mintzbergov pristup je dosta kritikovan, a najveći problem njegovog istraživanja leži u premalom uzorku jer je proveo istraživanje na svega pet rukovodioca te je zanemario neke strateške aktivnosti menadžera te poslove koji nisu čisto menadžerski ali ih svaki menadžer ipak u određenoj meri obavlja. Uloge koje ističe u stvari odražavaju temeljnih pet funkcija menadžmenta, dakle nije utvrdio ništa novo već je drugačije prikazao već poznato.

1. 6. Nekonvencionalni pristupi menadžmentu

U uslovima koji su nastupili na privrednom, kao i na svim ostalim područjima života, krajem 20 veka, dakle u uslovima postindustrijske revolucije, globalizacije i primene novih tehnologija, tražili su se novi pristupi menadžmentu kako bi se upravljanje preduzećem prilagodilo tim novonastalim uslovima poslovanja. Novi, netipični i neuobičajeni uslovi poslovanja razlog su pojave novih pristupa menadžmentu koje jednim imenom nazivamo nekonvencionalnim pristupima, tabela 1.3.

Tabela 1.3. Nekonvencionalni pristupi menadžmentu (Čičin-Šain, 2007).

Nekonvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta	Predstavnici
ATRIBUTI SAVRŠENOSTI	McKinsey
	Peters
	Waterman
VEČNO USPEŠNE ORGANIZACIJE	Crosby

McKinseyevih 7-S

7-S predstavlja skraćenicu engleskih naziva sledećih pojmova:

- Strategija. Strategija podrazumeva sistemsko delovanje i alokaciju resursa u svrhu postizanja ciljeva preduzeća.
- Struktura. Struktura se odnosi na organizacijsku strukturu i odnos ovlašćenja i odgovornosti.

- Sistemi. Sistemi podrazumevaju procedure i procese kao što su informacijski sistemi, proizvodni procesi, proračunski ili kontrolni procesi.
- Stil. Stil je način na koji se uprava ponaša i organizuje poslovanje da bi se ostvarili ciljevi preduzeća.
- Osoblje.
- Zajedničke vrednosti. Zajedničke vrednosti podrazumevaju nadređene ciljeve, odnosno vrednosti koje su zajedničke svim pripadnicima preduzeća.
- Veštine. Veštine se ogledaju u ličnim sposobnostima preduzeća i njegovih zaposlenih.

Razrađeni model 7-S je bio osnova menadžerima za bolje razumevanje efikasnosti preduzeća, ali nije bio idealan u velikim, razgranatim organizacijskim strukturama.

Thomas Peters i Robert Waterman

Istraživali su faktore uticaja ("atribute savršenosti") na uspeh najboljih američkih kompanija, tačnije njih 43 koje su se zadržale na vrhu tokom zadnjih 20 godina. Kritikovali su konvencionalnu teoriju menadžmenta zbog prevelike konzervativnosti, bezosećajnosti, nefleksibilnosti i sl. Tradicionalnu terminologiju zamenjuju frazama koje koristi uspešni menadžment i uvode nove sisteme menadžmenta, kao što je Management by wondering around (MbWA). Svoje ključne ideje izražavaju pričama i anegdotama.

Osam atributa savršenosti prema Petersu i Watermanu (1982) su:

1. sklonost akciji (MbWA),
2. približavanje klijentima (kupcima, gostima),
3. autonomija i poduzetništvo,
4. produktivnost putem ljudi,
5. oslonac na vrijednosti,
6. držanje onoga što znaš raditi,
7. jednostavan organizacijski oblik,
8. simultano labavo-čvrsto svojstvo.

Pridržavanje navedenih osam atributa bi trebalo dovesti do uspešne organizacije te su brojne kompanije krajem 80-tih godina smanjile broj nivoa menadžmenta, dodelile veća ovlašćenja zaposlenima, promenile način pristupa poslu itd. Ovaj se koncept nije održao jer su brojne izvrsne kompanije izgubile s vremenom taj epitet.

Weihrich i Koontz (1994) su definirali loše strane ovog koncepta:

- sklonost akciji se protivi dugoročnom, strateškom planiranju;
- približavanje klijentima može značiti i proizvodnju svega što kupac poželi, bez obzira na efikasnost takve proizvodnje;

- ohrabrivanje autonomije i preduzetništva može značiti i provođenje ideja radnika bez obzira da li su u skladu s ciljem poslovanja ili ne;
- produktivnost putem ljudi, odnosno upletenost vrhunskih menadžera u svakodnevne poslove može dovesti do gubljenja iz vida dugoročnih ciljeva preduzeća;
- držanje onoga što znaš raditi može uslovljavati zaostajanje preduzeća za konkurencijom, nerazvijanje, ne traženje novih mogućnosti razvoja preduzeća;
- jednostavan organizacijski oblik može dovesti do prevelikih obaveza pojedinaca u preduzeću što utiče na ukupni kvalitet poslovanja preduzeća.

Navedeno dovodi do zaključka da ne postoje savršena preduzeća, odnosno da je savršeno ono preduzeće koje se savršeno brzo menja i prilagođava stvarnim prilikama iz okruženja.

Philip Crosby

P. Crosby je prvi teoretičar koji je isticao važnost koncepta celokupnog kvaliteta. Razvio je model večno uspešne organizacije koji čini temelj savremenog pristupa teorijama i praksi menadžmenta:

- ljudi rutinski rade dobro, rast je unosan i postojan,
- unapred se predviđaju potrebe kupaca, potrebe se planiraju i upravlja sa njima,
- ljudi su ponosni što rade u toj organizaciji.

Ljudi rutinski rade dobro u uslovima kada je menadžment stvorio tako dobre uslove rada u kojima ljudi mogu obavljati poslove vrlo dobro, u odgovarajućem vremenu i za odgovarajući zadatak. Pri tome, menadžment treba podstaći ljude da svaki pojedinac lično obavi svoj zadatak u potpunosti u odgovarajućem vremenu i da svaki zadatak bude identičan onome što treba napraviti, (Vasić, i dr, 2013). Postojan rast preduzeća podrazumeva stalno povećavanje broja proizvoda ili usluga što smanjuje fiksne i varijabilne troškove po jedinici, a to je uslov rasta preduzeća.

Potrebe klijenata/kupaca je nužno predviđati, jer ono što je dobro danas ne mora biti dobro i sutra. Okruženje se stalno menja, a preduzeće treba biti uvek korak ispred želja klijenata/kupaca, pri čemu sve promene moraju biti dobro isplanirane.

Menadžeri zajedno sa svim zaposlenima moraju stvoriti radnu klimu u kojoj će se ljudi dobro osećati i ponositi što tu rade, a što se postiže na sledeći način:

- preduzeće mora imati jasne ciljeve koje zaposleni poštuju;
- menadžment mora osigurati da zaposleni uvek znaju i shvataju šta rade;

- mora se osigurati trajno obrazovanje radnika i komuniciranje s njima;
- među radnicima mora postojati svest o uspešnosti preduzeća što omogućuje razvijanje osećaja ponosa u njima;
- sa svakim negativnim rezultatom poslovanja ili sa svakom neprilikom koja se nađe u okruženju se treba suočiti otvoreno i direktno.

1. 7. Filozofi menadžmenta

Istaknute ličnosti u pokretu naučnog menadžmenta izvele su odlučan rez u odnosu na menadžere stare škole koji su određivali strategiju i donosili odluke po sistemu "što je jednom uspevalo, rešice problem i sada". Ovaj novi soj menadžera je, nasuprot tome, primenjivao analitički, naučni pristup rešavanju problema. "Ispitajmo činjenice!", govorili su, i "donesimo odluke u svetlu novih nalaza".

Rani praktičari naučnog menadžmenta bili su pragmatici, ljudi od prakse, koji su planinu problema u industriji osvajali po stepenu hitnosti. Najhitnijim problemima se poklanjala prvenstvena pažnja, Među prvim problemima koje su analizirali nalazili su se faktori proizvodnje kao što su (Rajkov, 1996):

- Šta predstavlja pravičan dnevni posao?
- Koliko vremena radnik treba da zahteva za obavljanje poverenog posla?
- Koja je najbolja lokacija, za fabriku?
- Kako treba nadgledati radnike?
- Koji je najbolji način za odabir izvršioca posla?

Kao rezultat uspešne primene ovih faktra, pomenuti ljudi su promenili svest Menadžera od **ovo–je–način–na–koji–smo–uvek–radili** do pristupa koji je najbolji način. Oni su izveli prvi značajan raskid sa tradicionalnim načinom donošenja odluka i na njegovo mesto ustoličili menadžment baziran na činjenicama i naučnom rezonu, (Certo, i dr, 2021).

Kada su jednom ovi pojedinci obznanili svoje ideje i kada su drugi menadžeri počeli da prihvataju njihove koncepte menadžmenta, pojavio se drugi talas "uljeza" koji su dali novu dimenziju menadžmentu – filozofski pristup menadžmentu. Ova nova ideja predstavljala je, u stvari, novi korak od čisto mehaničkog mišljenja ka carstvu vrednosti i validnog rasuđivanja. Ona je postavila nove koncepte organizacije i primenila nove postulate u dinamici grupe. Ovi menadžeri novog pogleda nisu sagledavali samo probleme menadžmenta, već i ceo kompleks mogućnosti i obaveza menadžera. Sve ovo je dalo menadžmentu novi smisao, dubinu i položaj. U sledećoj tabeli smo izdvojili "Petoricu velikih".

Tabela 1.4. "Petorica velikih" (Jojić, 2002).

Ličnost	Doprinos
Harry L. Gantt	1. Gantova lista. 2. Humanitarizam u nagrađivanju. 3. Podučavanje i obuka zaposlenih. 4. Usluga kao cilj.
Hugo Münsterberg	1. Tvorac industrijske psihologije. 2. Inicirao sistem testova i merenja psiholoških razlika zaposlenih.
Harrington Emerson	1. Proširan fokus na organizacionu strukturu i njen značaj. 2. Značaj ciljeva preduzeća i njihova nezavisnost od celokupne organizacije. 3. Značaj upotrebe eksperata: osoblje, konsultanti i sl.
Harlow S. Person	1. Akademsko priznanje naučnog menadžmenta. 2. Značaj sagledavanja celokupnog menadžmenta (ne samo brzina).
Henry Fayol	1. Koncept univerzalnosti menadžmenta. 2. Prva celovita teorija menadžmenta. 3. Menadžment kao predmet u školama i na fakultetima.

1. 8. Sistemska škola menadžmenta

Sistemska teorija/škola menadžmenta zasniva se na formalizaciji i apstrakciji odnosa organizacije, koristeći pritom matematiku i logiku kao sredstvo formalizacije. Ona zanemaruje društvenu slojevitost u organizaciji i više je okrenuta procesima, ulogama, komunikacijama, simbolima i standardima. Prema ovoj teoriji preduzeće je otvoren sistem čija se funkcionalnost uspostavlja optimalnom koordinacijom menadžmenta i pojedinaca tokom donošenja odluka, uključivanjem internog i eksternog okruženja, (Todorović, i dr, 1998).

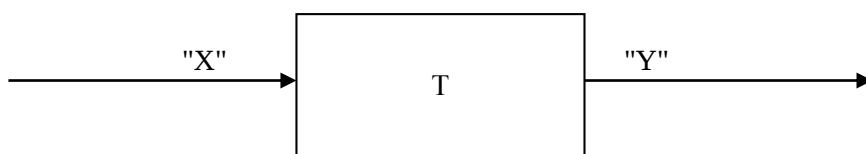
Sistemske pristup u posmatranju prirode donio je novine i u pristupu proučavanja organizacija. Pristup proučavanja preduzeća kao organizacionog sistema mora biti takav da sagledava njegovu složenost ciljeva, složenost strukture i funkcionisanja u pravcu ostvarivanja tih ciljeva. Ostvarivanje ciljeva se ne događa samo od sebe, spontano, već svesnom intelektualnom akcijom čoveka – upravljanjem.

Sistem je uređen skup elemenata povezanih u interakciji na zajedničkom ostvarivanju ciljeva. Ta uređenost je po određenoj koncepciji unaprijed definisana. Struktura sistema su njegovi elementi ili komponente i skup međusobnih odnosa i veza. Sistemski pristup upravljanju polazi od organizacije kao sistema. Kod sistema razlikujemo ulaze, izlaze i proces transformisanja ulaza u izlaze. Ako sistem i njegovi elementi (podsystemi) imaju bar jedan ulaz i izlaz nazivamo ih aktivnim sistemima, odnosno elementima. Dinamika sistema je, zapravo, permanentno pretvaranje ulaza "X" u izlaze "Y".

X – Ulazi

Y – Izlazi

T – Proces transformacije



Shema 1.1. Dinamika sistema, (Todorović, i dr, 1998).

Osnovni cilj ove teorije je izgradnja modela optimizacije, tj. modela koji bi pomoću instrumenata i/ili varijabli poslovne politike omogućio optimalno ostvarenje ciljeva preduzeća. Najvažnije varijable su cena, količina i vrsta proizvoda, propaganda i druge prodajne aktivnosti, prodajni kanali i slično. Uključivanjem ovih varijabli u model omogućava menadžmentu izgradnju raznih strategija u odnosu na konkurente.

1. 8. 1. Situaciona škola menadžmenta

Upravljanje i rukovođenje su često bili odraz krutih postavki u preduzeću, pre svega u sistemu samoupravljanja gdje su strogo propisivane forme organizovanja. Među teorijama rukovođenja koje imaju za osnovu motivacione faktore spada i do danas diskutovana Fidlerova teorija situacije (kontigencije) koja je objavljena 1967. godine, a obnovljena 1979. godine.

Situacioni pristup otvara mogućnost uslovne primene osnovnih pristupa u menadžmentu na realne situacije. Zagovornici ovog pristupa nastoje da objasne zašto određene menadžment tehnike nemaju istu efektivnost u različitim situacijama. Na primer, zašto jedan investicioni projekat daje pozitivnu neto sadašnju vrednost u jednoj, a negativnu u drugoj situaciji. Zagovornici kontigentnog pristupa su našli jednostavan odgovor: rezultati se razlikuju zato što se situacije razlikuju, (Todosavljević, i dr, 1994).

Kindlberger je svojim studentima govorio da je najčešći odgovor na ekonomska pitanja: to zavisi. Prema Kindlbergeru, zadatak ekonomista je da utvrde od čega to zavisi, kao i na koji način zavisi. Nema sumnje, "to zavisi" je odgovarajući odgovor i za menadžment. Teorija menadžmenta nastoji da odredi predvidljive odnose između situacija, akcija i rezultata. Zato ne iznenađuje da poslednji pristupi u menadžmentu nastoje da integrišu prethodne pristupe kroz fokus međuzavisnosti različitih faktora uključenih u menadžerske situacije, (Sajfert, 2009).

Prema situacionom pristupu, zadatak menadžera je da identifikuju tehnike koje u određenoj situaciji, pod određenim uslovima i u određeno vreme najbolje doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Međutim, menadžer koji primenjuje kontingentni pristup postavlja pitanje: koji je metod bolji u konkretnoj situaciji? Ukoliko su radnici niskog nivoa kvalifikacije, a mogućnosti usavršavanja ograničene, simplifikacija je, verovatno, bolje rešenje.

Za razliku od sistemskog pristupa koji insistira na odnosu između dela i organizacije, situacioni pristup se fokusira na prirodu odnosa između delova u okviru organizacije nastojeći da definiše specifične faktore koji su od suštinskog značaja za određenu aktivnost uz objašnjenje funkcionalne interakcije između tih faktora. Kritičari situacionog pristupa su skloni da zaključe da se pristup ne može smatrati zaokruženom teorijom. Šta više, kritičari smatraju da je u pitanju eufemizam delova prethodnih pristupa pomeren u vremenu. Međutim, suprotno univerzalnim menadžment principima koje je definisao Fajol, pristalice situacionog pristupa se drže "to zavisi" dimenzije. Ohrabreni da eliminišu kontingenciju (ili nepredvidive faktore) praktičari često primenjuju apsolutne principe menadžment teorije izbjegavajući susret sa realnošću. Tzv. "šta - ako" analiza bi dobro došla za anticipiranje eventualnih iznenađenja i definisanje načina njihovog otklanjanja pre nego što bitnije ugroze funkcionisanje organizacije i ostvarivanje njenih definisanih ciljeva.

1. 9. Savremeni pristupi menadžmentu

Savremeno preduzeće mora stalno (Stavrić i dr, 2005):

1. unapređivati kvalitet svojih proizvoda i usluga, procesa i osoblja transformirajući se u tzv. kvalitetom upravljano preduzeće;
2. prihvaćati potrebu radikalnih promena usmerenih eliminaciji aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrednost, a kako bi se udovoljilo potrebama klijenata;
3. primenjujući nove koncepte i mišljenja, mora postati organizacija vođena znanjem.

Tabela 1.5. Savremeni pristupi menadžmentu (Čičin-Šain, 2007).

Savremeni pristupi izučavanju menadžmenta	Predstavnici
UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM (TQM)	Schmidt
	Finnigan
PREOBLIKOVANJE POSLOVNIH PROCESA (BPR)	Hammer
	Champy
UČEĆA ORGANIZACIJA	Senge
	Daft

1. 9. 1. Upravljanje potpunim kvalitetom

TQM je sistem unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. U dugotrajnom razvijanju kvaliteta proizvoda i usluga u prošlosti najviše su se izdvajale SAD i Japan. Za razliku od Amerikanaca, koji su se orijentisali na kvantitet i prihvatljiv nivo kvaliteta (AQL), Japanci su se orijentisali na razvijanje vlastite strategije upravljanja kvalitetom iz koje su potekli mnogi od temeljnih principa današnjeg TQM – poverenje, dugoročne obaveze, takmičenje, disciplina i sl.

Načela po kojima se TQM razlikuje od ostalih menadžerskih koncepata glase, prema Grozdanić, Đorđević, 1999):

1. kvalitet vođen prema kupcu (TQM je sistem potpuno orijentisan na tržište i vođen kupcem);
2. podrška vrhovnog menadžmenta (vrhovni menadžeri moraju poznavati tehnike i alate TQM-a te stalno podsticati zaposlene na aktivno uključivanje u njihovu implementaciju);
3. trajno unapređivanje (predstavlja *proces* rasta kvaliteta proizvoda i usluga);
4. puna participacija;
5. skraćivanje vremenskog ciklusa (veća produktivnost i rast proizvodnosti, potrebno je eliminisati zadatke i aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrednost);
6. prevencija, umesto identifikacija i korekcija problema (ne postoji prihvatljiv nivo greške, TQM podrazumeva nula toleranciju grešaka);
7. jasna dugoročna strategija preduzeća;
8. upravljanje na temelju činjenica (nužno je stalno prikupljati, analizirati i

- upoređivati podatke – *bussiness intelligence sistem*);
9. razvoj partnerstva s kupcima, dobavljačima i ostalim elementima iz okruženja;
 10. javna odgovornost za sigurnost radnika, prodaju proizvoda bez grešaka, ekološki prihvatljivu proizvodnju i sl.

1. 9. 2. Preoblikovanje poslovnih procesa

Koncept BPR (*Bussiness Proces Reengineering*) je američki odgovor na japanski TQM, jer stalno unapređivanje kvaliteta nije više dovoljno u uslovima stalno rastućih zahteva za ubrzanje poslovnog procesa i snižavanjem troškova. BPR se može opisati kao temeljito redefinisane i koreniti redizajn (preoblikovanje) poslovnih procesa sa ciljem postizanja drastičnih poboljšanja parametara poslovanja (troškovi, kvaliteta, brzina). Prema Hammeru (1995), postoji sedam osnovnih pravila na kojima se temelji BPR:

1. organizacija se temelji na celovitim poslovnim procesima, a ne proizvodnim zadacima (poslovni proces ne treba cepkati na pojedinačne zadatke jer se time prekida kontinuitet poslovanja);
2. procesima trebaju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa (integriranje svih učesnika u procesu u jedinstvenu službu čime se redukuje koordinacija međusobno nepovezanih procesa);
3. prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati sami stvaraoci tih informacija (skraćuje se vreme prenosa informacija, greške, ubrzava se proces donošenja odluka i sl.);
4. geografski disperzirane resurse potrebno je promatrati kao da su centralizovani;
5. paralelne aktivnosti potrebno je povezati, umesto integrisati njihove rezultate poslovanja;
6. kontrola je sastavni deo poslovnog procesa i
7. informacija se unosi u sistem samo jednom i to na svom izvoru.

BPR se temelji na sledećim načelima:

- ne treba biti stručnjak da bi se preoblikovao poslovni proces (inventivnost), ponekad nije loše biti autsajder,
- treba se rešiti unapred definisanih, čvrstih stavova, treba naučiti gledati na stvari očima kupca,
- preoblikovanje se najlakše radi timski,
- ne treba se preopterećivati znanjem o postojećem procesu, nije tako teško doći do novih ideja, preoblikovanje može biti zabavno.

Reinženjeringom (BPR) se ne popravljaju postojeći procesi – brzina, usluga, kvalitet, troškovi, već se radikalno menjaju. Reinženjering nije poslovno unapređenje nego ponovno stvaranje. On zanemaruje sve postojeće strukture i procedure i stvara potpuno novi način rada, odnosno poslovanja. Informaciona tehnologija, kao osnova modernog poslovanja, pogodovala je nastanku ovog pristupa razvoju menadžmenta. Konkurentnost se u informatičkoj eri ne povećava s više rada, nego drugačijim radom. To je područje reinženjeringa. Osnovne razlike između ova dva koncepta prikazane su u tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Uporedni prikaz karakteristika TQM-a i reinženjeringa (Grozđanić, Dorđević, 1999).

PARAMETRI	TQM	REINŽENJERING
Osobina	Unapređenje	Inovacija
Nivo promene	Postepen	Radikalan
Početna tačka	Postojeći proces	Ne postoji
Učestanost promene	Neprekidno	Povremeno
Potrebno vreme	Dugo	Kratko
Učešće	Odozdo nagore	Odozgo nadole
Polje delovanja	Usko, unutar postojećih funkcija	Široko, kroz sve funkcije
Rizik	Umeren	Visok
Alat	Statistička kontrola	Informacione tehnologije

Masovno tržište je stvar prošlosti. Pojedinačni kupci – potrošači zahtevaju proizvode i usluge koji odgovaraju njihovim pojedinačnim potrebama. Informacijska tehnologija omogućila je kupcima pristup informacijama koje su do tada bile rezervirane za proizvođače. Moć je sada u rukama kupaca – informacije što mogu dobiti i pod kojim uslovima od raznih proizvođača, znanje što žele i novac. Osnovne karakteristike reinženjeringa su (Wiehrich, Koontz, 1994):

- orijentacija na proces, koji se proteže i izvan organizacionih granica,
- ambicija za radikalne promene, za velike rezultate,
- napuštanje tradicije i razvoj nove poslovne paradigme i
- kreativna upotreba informacione tehnologije.

Zadatak reinženjeringa poslovnih procesa je da, koristeći mogućnosti informacione tehnologije, inovativno poveže sve funkcije i organizacione jedinice preduzeća u

jedinstven proces stvaranja vrednosti za kupce na efikasan i efektivan način, oslanjajući se na ljudske potencijale kao osnovni dinamički element procesne organizacije.

1. 9. 3. Učeća organizacija

Savremeno preduzeće mora razviti sposobnost odaziva, sposobnost učenja i sposobnost akcije. Učenje će u budućnosti biti trajna konkurentska prednost i upravo na toj osnovi se razvila učeća organizacija. Peter Senge je 1990. godine objavio knjigu u kojoj navodi pet menadžerskih disciplina koje predstavljaju temelj gradnje učeće organizacije:

1. sistemsko mišljenje – svaki zaposleni mora delovati tako da podržava celo preduzeće;
2. lično majstorstvo – zaposleni doživljavaju svoje radno mesto vrlo lično, intimno, posve su mu posvećeni;
3. mentalni modeli – ispitivanje tekućih načina razmišljanja i otklanjanje prepreka prilagođavanju promenama;
4. izgradnja zajedničke vizije – razvijanje zajedničke svrhe i poverenja;
5. timsko učenje – ljudi su skloniji grupnom uspehu nego sleđenju individualnih ciljeva.

U učećoj organizaciji svako je angažovan u otkrivanju i rešavanju problema što omogućuje kontinuirano eksperimentisanje, promene i unapređivanje te povećava sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja svrhe preduzeća. Menadžer sutrašnjice mora biti u stanju menjati svoju karijeru, a ne čekati sigurnost penjanja hijerarhijskim lestvama.

Nove ideje ne supstituišu prethodno razvijene ideje, već ih unapređuju i razvijaju. Pristupi ne konkurišu, već su u odnosu komplementarnosti. Koegzistencija različitih pristupa u menadžment teoriji omogućava dve stvari istovremeno: nezavisan razvoj određenih ideja u okviru svakog pristupa i integraciju pojedinih elemenata različitih pristupa. Rezultat ovakvih trendova razvoja je pojava druga dva pristupa koji karakterišu moderan menadžment: sistemskog pristupa i situacionog pristupa.

Treba napomenuti da je razvoj menadžmenta u nauku nastupio posle industrijske revolucije, tj. onda kada su se stekli neophodni uslovi za to: akumulacija fizičkih i ljudskih resursa, stvaranje velikih poslovnih organizacija u američkoj privredi, proširivanje tržišta, razvoj tehnologije, šira primena električne energije i unapređenje u transportu i komunikacijama. Tada je postalo neophodno da upravljanje tako naraslim i usloženim organizacionim sistemima bude zasnovano na naučnim principima.

REZIME POGLAVLJA

Menadžment, kao multidisciplinarna oblast i ključna funkcija upravljanja organizacijama, predstavlja osnovu za efikasno vođenje i uspešno ostvarenje ciljeva u svim vrstama preduzeća i institucija. Njegova važnost raste paralelno sa složenošću i dinamikom savremenih poslovnih sistema, gde su prilagođavanje promenama i optimalno korišćenje resursa neophodni za opstanak i razvoj.

Istorijski gledano, menadžment nije oduvek bio jasno definisana nauka. Njegove početke možemo pratiti još u prvim civilizacijama, ali se kao sistematska disciplina razvijao uglavnom od kraja 19. i početka 20. veka, kada su industrijske revolucije i masovna proizvodnja postavili nove zahteve za organizovanjem rada. U tom periodu nastaju prve teorije koje su nastojale da optimizuju radne procese, podignu produktivnost i unaprede organizaciju rada, što je dovelo do razvoja klasičnih teorija menadžmenta. One su bile usmerene na principijelno definisanje menadžerskih funkcija, hijerarhiju autoriteta i racionalizaciju poslovnih aktivnosti.

Međutim, kako se poslovno okruženje menjalo, javljala se potreba za novim pristupima koji bi bolje razumeli ljudski faktor u organizacijama. To je rezultiralo razvojem bihejvioralnih teorija menadžmenta, koje naglašavaju značaj motivacije, komunikacije, timskog rada i ljudskih odnosa u procesu upravljanja. Ove teorije ukazuju na to da je menadžment ne samo pitanje tehničkih veština, već i veština vođenja ljudi i uspostavljanja pozitivne radne atmosfere.

U savremenom dobu, teorije menadžmenta su postale još kompleksnije i interdisciplinarnije. Pojavili su se koncepti kao što su sistemski pristup, situacioni menadžment, teorije učenja i inovacija, koji integrišu saznanja iz ekonomije, psihologije, sociologije i informacionih tehnologija. Sve ove teorije reflektuju realnost globalizacije, digitalizacije i neprekidnih promena na tržištima, naglašavajući potrebu za fleksibilnošću, strateškim razmišljanjem i liderstvom zasnovanim na vrednostima. Razumevanje razvoja i teorijskih osnova menadžmenta od suštinskog je značaja za praktičare, istraživače i studente, jer omogućava ne samo primenu proverenih principa, već i kritičko sagledavanje i prilagođavanje novih pristupa specifičnim uslovima organizacije.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU:

1. Koji su osnovni razlozi za razvoj menadžmenta kao nauke?
2. Kako su izgledali prvi pristupi menadžmentu u industrijskoj revoluciji?
3. Koji su ključni predstavnici klasične teorije menadžmenta i šta je njihov doprinos?
4. Koje su glavne karakteristike bihejvioralne teorije menadžmenta?
5. Kako savremene teorije menadžmenta doprinose efikasnijem vođenju

- organizacija?
6. Koje su razlike između naučnog menadžmenta i administrativne škole?
 7. Kako se menadžment menjao usled uticaja društvenih i ekonomskih faktora?
 8. Na koji način teorije menadžmenta mogu biti primenjene u praksi?
 9. Koje su glavne kritike tradicionalnih teorija menadžmenta?
 10. Kako interdisciplinarni pristup doprinosi razvoju savremenih teorija menadžment?

LITERATURA:

- [1] Babić, M, Stavrić, B, (1997). *Menadžment – koncept i proces*, Beograd.
- [2] Certo, S, C, & Certo, S, T, (2021). *Modern management: Concepts and skills* (16th ed.), Pearson.
- [3] Čičin-Šain, D, (2007). *Skripta iz Osnova menadžmenta*, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik.
- [4] Fayol H, (1949). *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd, London.
- [5] Fox NS, Brennan JS, Chasen ST (2008). "Clinical estimation of fetal weight and the Hawthorne effect". Eur. J. Obstet. Gynecol. Reprod. Biol. 141 (2): 111–114.
- [6] Frederik, V, Tejlor, (1967). *Naučno upravljanje*, Rad, Bgd.
- [7] Grozdanić, R, Đorđević, D, (1999). *Osnove ekonomije*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [8] Hammer, M, Champy, J, (1995) *Reengineering the Corporation Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- [9] Jojić, R, (2002). *Menadžment*, Srpsko Sarajevo, 2002.
- [10] Jovanović, D, Sajfer, Z, (2021). *Preduzetništvo i menadžment kroz istoriju*, Univerzitet Bijeljina, Bijeljina.
- [11] Milačić, D, (2025). *Liderstvo i menadžment*, Visoka škola strukovnih studija "ČAČAK", Beograd.
- [12] Munzberg, H, (1913). *Psihologija i efikasnost u industriji*, Houghton Mifflin Company, NY.
- [13] Rajkov, M, Sajfert Z, (1996). *Ljudska strana menadžmenta*, FON, Beograd.
- [14] Rajkov, M, Sajfert, Z, (1996). *Menadžment - istorija naučne misli, leksikon pojmova*, FON, Beograd.
- [15] Sajfert, Z, (2009). *Menadžment – teorija i praksa*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [16] Senge, P, (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency and Doubleday, New York.

- [17] Stavrić, B, Đokić, A, Jovičić, M, (2005). *Menadžment*, Fakultet Spoljne trgovine, Bijeljina.
- [18] Sun Tzu, (2023). *Umeće ratovanja*, Edicija, Beograd.
- [19] Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, New York.
- [20] Todorović, J, Đuričin, D, Janošević, S, (1998). *Strategijski menadžment*, drugo izdanje, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
- [21] Todosavljević, R, Babić, M, Ahmetagić, E, Penezić, R, (1994). *Menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Alef, Novi Sad.
- [22] Vasić, Ž, Sajfert, D, Jevremović, M, (2013). *Osnovi menadžmenta*, Školski servis, Gajić, Beograd.
- [23] Wiehrich, H, Koontz, H, (1994). *Menadžment*, Mate, Zagreb.