

POJAM, RAZVOJ, ZNAČAJ I PRINCIPI MENADŽMENTA

Prof. dr Peđa Milosavljević

Oktober 2016.

UVOD

Rukovođenje, upravljanje ili menadžment (eng. Management) je posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima.

Ova disciplina proučava upravljanje kao složeni proces sa nizom potprocesa, grupu ljudi koja upravlja procesima i sve pojedinačne upravljačke probleme i fenomene vezane za efikasno izvršavanje određenih zadataka i poslova.

UVOD

Rukovođenje se posmatra i opisuje kao proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima radi što efektivnijeg dostizanja cilja. Sastoji se iz potprocesa: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

Menadžment je “umetnost obavljanja poslova putem, uz, ili posredstvom drugih ljudi.” (Mary Parker Follet).



Prof. dr Peđa Milosavljević

UVOD

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kome pojedinci, radeći zajedno u timovima, ostvaruju odabrane ciljeve.

Savremeni menadžeri u principu obavljaju tri zadatka:

- **Usmeravaju poslove i organizacije;**
- **Usmeravaju (upravljaju) ljudima; i**
- **Usmeravaju (upravljaju) operacijama (proizvodima i uslugama).**

UVOD



Menadžment je nastao od angloameričke reči *manage*, čije je izvorno značenje snaći se, prevladati.

Menadžment je skup rukovodilaca koji upravljaju preduzećem i skup odnosa između njih.

Menadžment se definiše kao integrisan proces kojim ovlašćeni pojedinci stvaraju, održavaju i upravljaju organizacijom u izboru i postizanju njenih ciljeva.

Menadžment je sprovođenje kritičnih funkcija osnovnih za uspeh organizacije, što podrazumeva sprovođenje kritičnih mreža povezanih funkcionalnih odgovornosti.

Prof. dr Peđa Milosavljević

UVOD

Menadžment kao sistem upravljanja usmerava progres i performanse u organizaciji.

Menadžerski sistem je sistem upravljanja koji obezbeđuje strukturu kojom odražava sposobnosti organizacije okrenute ka korisniku na putu ostvarenja cilja.

Menadžment je umešnost izvršenja poslova pomoću drugih ljudi.

Menadžment ima ulogu da obezbedi rukovođenje organizacijom i da organizaciju održi u uzlazno-razvojnem delu životnog ciklusa obezbeđujući prevenciju da ne dođe do negativnih pojava.

UVOD

Menadžment čine procesi, fizički i mentalni, koji imaju za rezultat da ljudi izvršavaju formalne obaveze radi postizanja organizacionih ciljeva.

Menadžment je proces donošenja odluka usmerenih ka ostvarenju ciljeva.

Menadžment je proces kojim se nepovezani resursi organizacije integrišu u celovit sistem radi postizanja ciljeva.



Prof. dr Peđa Milosavljević

UVOD

Najdetaljniju strukturu elemenata funkcije menadžmenta dao je **Henri Fayol**, koji menadžment naziva administrativnom grupom poslova, koja obuhvata:

- **Predviđanje (planiranje);**
- **Organizovanje;**
- **Komandovanje;**
- **Koordinaciju; i**
- **Kontrolu.**



Prof. dr Peđa Milosavljević

UVOD

Jednostavno shvatanje menadžmenta kao ***procesa donošenja odluka*** karakteristično je za pojavu **naučnog menadžmenta**.

Menadžment je aktiviranje i usmeravanje svih resursa u preduzeću ka postizanju određenih ciljeva. Ovo podrazumeva i proces projektovanja ciljeva, planiranje sa regulisanjem i organizovanje, što se prožima radnom motivacijom, komunikacijom, vođenjem i odlučivanjem.

UVOD

Adekvatan prevod reči menadžment bio bi ***upravljanje i rukovođenje poslovnim sistemom.***

Menadžment od samih početaka karakteriše racionalizacija trošenja svih oblika rada. Najveći doprinos tome dao je **Frederic Taylor**, koji je utemeljio studiju rada i vremena.

UVOD

Kao posledica implementacije menadžmenta u proizvodnji i u ostalim privrednim granama, javljaju se posebne discipline, kao što su:

- Menadžment ljudskim resursima;
- Organizaciono ponašanje;
- Menadžment marketinga, razvoja, finansija, itd.

UVOD

Američka terminologija razlikuje pojmove upravljanja i rukovođenja, i to kao:

- **Upravljanje** (Administration), koje se sastoji u određivanju ciljeva i formulisanju politike ostvarivanja tih ciljeva u preduzeću;
- **Rukovođenje** (Management), čiji je zadatak sprovođenje politike radi ostvarivanja zadatih ciljeva; I
- **Organizacija** kao sistem, čiji su ciljevi u pitanju i čija struktura određuje okvire i metode za sprovođenje mera menadžmenta.

Prof. dr Peđa Milosavljević

UVOD

Inženjerski menadžment je naučna disciplina koja proučava i primenjuje inženjerske principe u planiranju, operativnom menadžmentu u industriji i proizvodnim operacijama.

Inženjerski menadžment može da se definiše i kao specifični oblik menadžmenta koji je potreban da se uspešno vode pojedinačni projekti, preduzeća i ljudi u oblasti proizvodnje, industrijskog dizajna, građevinarstva, informaciono-telekomunikacionih tehnologija, saobraćaja ili međunarodne trgovine.

Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Može se reći da primena menadžmenta datira još iz perioda drevnih civilizacija.

Biblijska ličnost **Solomon** je rukovodio sklapanjima trgovinskih ugovora, upravljao projektima izgradnje objekata i modelirao mirovne sporazume još u 10. veku pre nove ere.

U **Sumerskoj civilizaciji**, od pre 5000 godina p.n.e., postoje pisani dokumenti o praksi menadžmenta. Sveštenici hramova prikupljali su i upravljali, kroz sistem poreza, velikim količinama različitih dobara-novcem, stadima stoke i nepokretnom imovinom.

Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Još su **stari Egipćani** uočili značaj komuniciranja, tj. slušanja. Suština se svodi na to da nadređeni treba da ispolji strpljenje prilikom izlaganja podređenog.

Brojni objekti, kao što su piramide, Kineski zid i dr., pokazuju značaj obezbeđenja ljudskih i materijalnih resursa, organizovanje radova, usklađivanje, što predstavlja delove menadžmenta, bez kojih nije bilo moguće ostvariti tadašnje monumentalne građevine.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Delo **Umetnost ratovanja** kineskog autora **Sun Tzu**-a predstavlja najstariju vojnu studiju na svetu.

Grci su razvili novi pristup upravljanju gradom (Polis), koji je omogućavao slobodnu razmenu ideja. **Platon** je u “Republici” opisao prvu teoriju specijalizacije, odnosno podele rada.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

U **staroj Grčkoj** vojni historičar **Ksenofon** napisao je *Kiropediju*, koja sadrži opis vladavine ljudima.

U vremenima od početka naše ere grade se dvorovi, crkve, a vojske i religije primeri su praktične primene elemenata menadžmenta.

Aleksandar Veliki (336.-323. god. p.n.e) dao je doprinos korišćenju štabnog sistema u ratu, a njegovo rukovođenje ljudima uticalo je i na druge vojskovođe, kao što su Hanibal, Cezar i Napoleon.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Rimljani su bili prinuđeni da, stalnim osvajanjem novih teritorija i ljudi, razmišljaju o najefikasnijem načinu organizovanja i upravljanja imperijom (Dioklecijanova podela imperije na 101 provinciju).

U srednjem veku, izdvaja se feudalna organizacija, sa imperatorom ili kraljem na vrhu piramide upravljanja. Tada započinje proces decentralizacije vlasti na feudalne jedinice.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Od pisaca iz šesnaestog veka, koji su se u svojim delima doticali menadžmenta, izdvajaju se **Tomas Mor** (knjiga Utopija, podela rada, specijalizacija, itd.) i **Nikolo Makijaveli** (principi vođstva i vlasti, oslanjanje na masovnu saglasnost, kohezivnost, liderstvo, želja za preživljavanjem).

Adam Smit u svojoj knjizi iz 1780. godine ističe princip podele rada, kao ključni faktor porasta produktivnosti. Javljaju se nosioci planiranja, regulisanja, usklađivanja, i dr.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Osamnaesti vek karakteriše buđenje svesti o menadžmentu, pojava organizacije proizvodnje, domaćinski, otkupni i fabrički sistem, što je dovelo do kontrole materijala i kontrole kvaliteta proizvoda.

Ključan čovek za ekspanziju tekstilne industrije u Engleskoj u 18. veku bio je **Ričard Arkrajt**, koji je obezbedio tehnike menadžmenta za uspešnu koordinaciju i kontrolu ljudi, novca, materijala i mašina. Njegov doprinos je i u kontinuiranoj proizvodnji, planiranju lokacija, fabričkoj disciplini i podeli rada.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Zanatstvo i **industrijska proizvodnja** intenzivirali su razmenu dobara preko trgovine. Razvija se i **saobraćaj**. Proizvodnja i potrošnja međusobno su se podsticale i podržavale.

Parna mašina i električna energija, kao i sistem zamenljivih delova, odigrali su ključnu ulogu u ostvarenju **industrijske revolucije**.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Praktična implementacija ideja o progresivnom ustrojstvu odnosa čoveka i rada nastala je u ***fabrici Soho*** u Engleskoj, od strane **Mathew Robinson Boulton-a** i **James Watt-a**, oko 1800. godine. Njihova zamisao je pokrivala istraživanje tržišta, planiranje lokacije, planiranje rasporeda mašina, planiranje proizvodnje, standarde u proizvodnji, standardizovanje delova proizvoda, statističke izveštaje, metode knjiženja, obuku radnika, studiju rada, plaćanje po učinku, socijalna davanja, kao i program razvoja menadžerskog kadra.

Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Robert Owen je zagovarao poboljšanje uslova rada i kvaliteta života, kako bi se povećala produktivnost rada.

Početak 19. veka karakteriše pojava literature koja je posvećena menadžmentu, pre svega od strane klasičnih ekonomista, od kojih se izdvajaju: Semjuel Njumen, Adam Smit, Džon S. Mil, Alfred Maršal i drugi.

Henri Metkalfi 1885. godine izdaje knjigu “Troškovi proizvodnje i administracija državnih i privatnih preduzeća”, kao pionirsko delo u nauci o menadžmentu.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Naziv menadžment prvi je upotrebio **Henry Towne** 1886. godine u saopštenju: “*Inženjer kao ekonomista*”. On se zalagao za kombinaciju znanja inženjera i poslovnog čoveka za efektivno vođenje preduzeća. Predlagao je i uspostavljanje ***nauke o menadžmentu*** i razradu principa menadžmenta.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Frederic Taylor je prvi postavio principe, po njemu *naučnog menadžmenta*, koji glase:

- Naučno proučavanje svakog dela zadatka treba da služi kao osnova za razradu najboljeg metoda, načina za obavljanje zadataka;
- Pažljiv izbor radnika i njihova obuka za obavljanje zadataka primenom naučno razvijenog načina;
- Puna saradnja sa radnicima kako bi se obezbedilo da oni primene prave metode;
- Podela rada i odgovornosti, tako da je menadžment odgovoran za planiranje radnih metoda koristeći naučne principe, a radnici odgovorni za izvršenje u skladu sa planiranim.

Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Taylor je svoje interesovanje proširio i na organizovanje radionice, predlažući osam poslovođa-predradnika za: nadzor, režim rada mašina, kvalitet, održavanje mašina, alata (u proizvodnji), izdavanje radnih naloga i kretanje radnog predmeta, izdavanje uputstva za rad, vreme i troškove i disciplinu u radionici (u pripremi).

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Taylor je:

- Verovao da je cilj dobre uprave da isplati visoke nadnice i da ima niske troškove proizvodnje;
- Smatrao da treba odrediti pravi zadatak za svakog čoveka i meriti učinak; i
- Procenio da preko 50% rada treba direktno da dođe iz uprave, što se obezbeđuje funkcijama specijalizovanih predradnika.

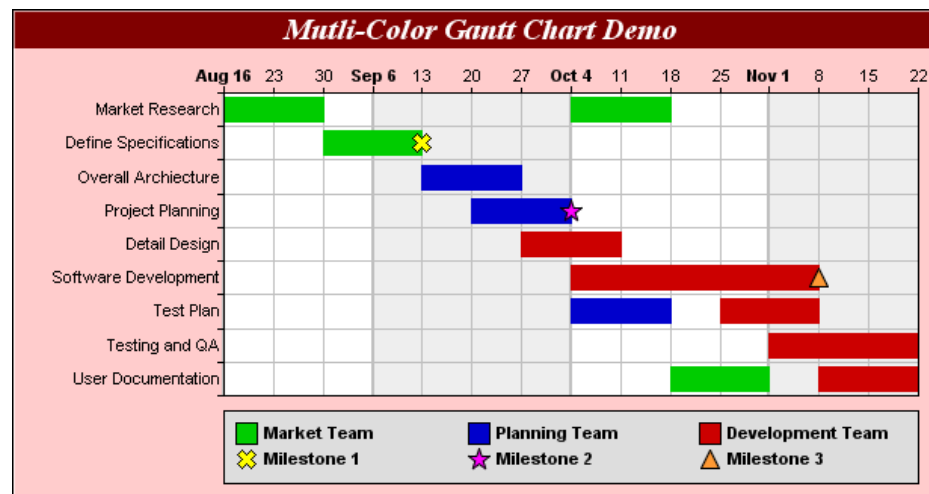
ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Njegovi sledbenici **Gilbreth** (studija pokreta) i **Gantt** (planiranje toka operacija) potvrđuju opredeljenje na neposrednu proizvodnju. Planiranje, regulisanje, motivacija, komuniciranje, odlučivanje, vođenje je van kruga njihovih interesa.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Henri Gantt je poznat po razvoju grafičkih načina opisivanja planova, što menadžmentu omogućava bolju kontrolu.

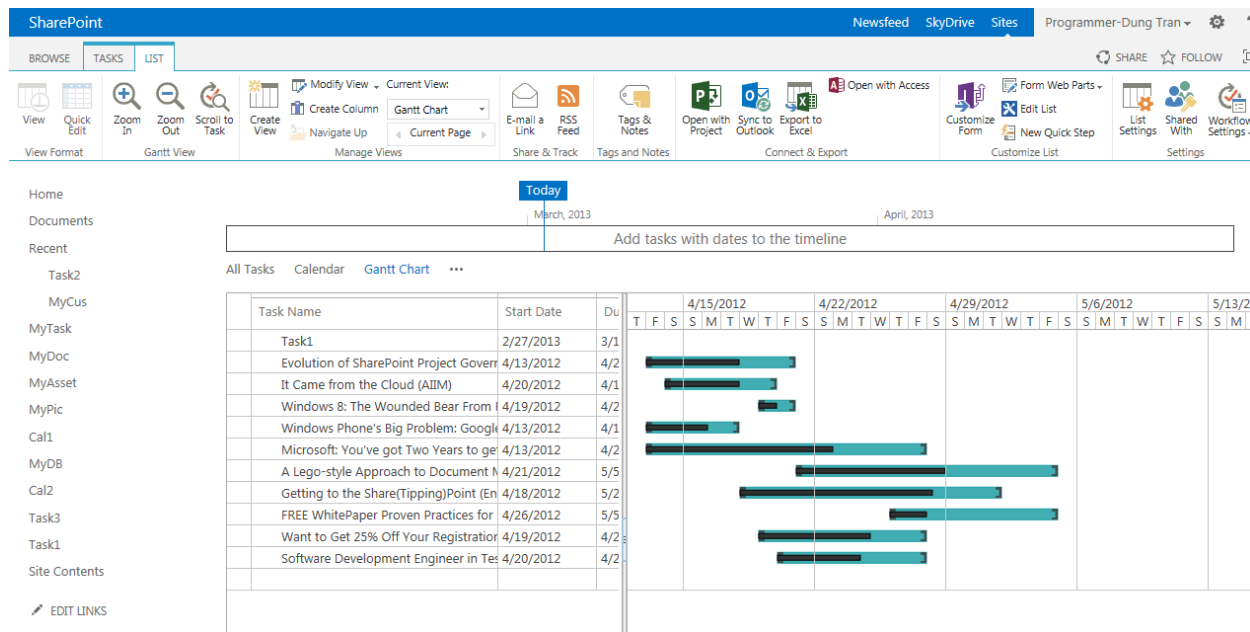
Tako su nastale poznate **Gantove kartice**, koje se koriste i danas. Bio je prethodnik modernih tehnika prikazivanja i valorizacije programa (PERT).



Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Danas je njegova lista dnevnih bilansa poznata kao **Gantova lista** (učesnik-vreme), koja ilustruje i meri aktivnost vremenom potrebnim da se ona obavi.



Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Bračni par **Frenk i Lilijan Gilbret** radili su na otklanjanju nepotrebnih pokreta pri radu.

Oni su došli do zaključka da radničko nezadovoljstvo ne prouzrokuje monotonija na poslu, već nepostojanje interesa menadžmenta preduzeća za radnike.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Harington Emerson je 1913. godine objavio “**Dvanaest principa efikasnosti**”, u kojima se naglašava teza da ideje, a ne zemlja, rad ili kapital, stvaraju bogatstvo.

Ti principi su:

1. Jasno definisan ideal;
2. Zdrav razum;
3. Kompletan savet;
4. Disciplina;
5. Poštenje;

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

6. Pouzdanost;
 7. Izvršenje;
 8. Standardi i rasporedi;
 9. Standardizovani uslovi;
 10. Standardizovana operacija;
 11. Pisani standardi; i
 12. Nagrada za efikasnost.
- Emerson** je razvio i termin efikasan inženjering.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Anri Fayol je u svojoj knjizi iz 1916. godine izložio svoju administrativnu doktrinu, u skladu sa značenjem reči ***administration*** (na francuskom: ***upravljanje*** i ***rukovođenje***, tj. ***menadžment***). Njegovi principi su: podela rada, autoritet, disciplina, jedinstvo komandovanja, jedinstvo upravljanja, podčinjavanje pojedinačnih interesa, centralizacija, hijerarhija, red, pravičnost, stalnost osoblja, inicijativa i jedinstvo osoblja.

Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Fayol je industrijsku proizvodnju podelio na šest nezavisnih delova: Tehnika, Komercijala, Finansije, Bezbednost, Računovodstvo i Menadžment (sa pet segmenata: planiranje, organizacija, izdavanje naloga, koordinacija i kontrola).

Fayol je:

- Definisao i analizirao koncepte i principe upravljanja;
- Otvorio vrata razvoju funkcionalne škole; i
- Gledao na menadžment kao na aktivnost svojstvenu ljudima.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Džems Muni je:

- 1926. godine razvio ideju da principi organizacije koje su koristile sve velike vođe kroz istoriju moraju biti isti;
- Istakao da se hijerarhijska struktura nalazi u osnovi svake organizacije; i
- Dao klasičan tretman tradicionalnom upravljanju baziranom na stepenastoj hijerarhiji, funkcionalnoj definiciji radnih mesta i fundamentalnoj koordinaciji.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Čester Barnard je:

- Ostvario veliki uticaj na kompleksni predmet ljudske organizacije;
- Razvio vlastitu logičku analizu organizacione strukture i primenio na sociološke aspekte menadžmenta; i
- Opisao pojam formalne organizacije i osnovne funkcije rukovodioca.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Nemački sociolog **Max Weber**, zaokupljen impresijama o funkcionisanju vojske (red, disciplina, formalizam) razvio je teoriju **birokratskog organizovanja**, čije su osnovne odrednice:

- Specijalizacija na svim nivoima ponašanja, formalizovana pravila i procedure rada;
- Strogo definisana hijerarhija sa precizno određenim ovlašćenjima;
- Položajni autoritet; i
- Depersonalizacija odnosa.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Nemački psiholog **Hugo Muensterberg** i američki psiholog **Marry Parker Follet** svoje interese usmerili su, nezavisno jedan od drugog, na identifikaciju uslova koji bi promovisali najbolji individualni rad, odnosno grupni, dinamički.

Ove ideje eksperimentalno su potvrđene u širom sveta poznatoj teoriji ***Hawthorn eksperimenata***. Ključni rezultat ovih eksperimenata je u grupnom i individualnom ponašanju, reagovanju na pažnju prema zaposlenima, ublažavanju nadzora, dakle ***ljudskom, humanom pristupu*** od strane menadžera.

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Vremenom je došlo do dinamičkog uravnotežavanja relativno konzervativnih krugova i njihovog interesa i lagodnog po pritisku na zaposlene, zasnovanog ponašanja psihosociologa. U tom smislu, doprinos **bihejviorista** u razvoju misli o menadžmentu je u:

- Afirmaciji radne motivacije;
 - Osvetljavanje komunikacije među ljudima; i
 - Ugradnji grupne dinamike u proces menadžmenta.
- U načelu, ugrađena je u određenoj meri **humana dimenzija u proces menadžmenta.**

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Teorija sistema sa **kibernetikom**, **operaciona istraživanja** i **kompjuterizacija** su takođe dali svoj doprinos razvoju misli i prakse menadžmenta.

Nadanja da će prodor kvantitativnih metoda kroz **Operaciona istraživanja** doneti nov kvalitet izražena lansiranjem **Menadžment nauke**, pokazala su se kao preuranjena. Ali je zato **Teorija sistema** sa kibernetikom definisala princip povratne sprege, što je doprinelo objašnjenju suštine menadžment procesa. U takvim uslovima **kompjuteri** imaju veoma široku primenu. Najveći progres ostvaruje se u **oblasti odlučivanja**, koje prožima sve oblasti menadžmenta.

Prof. dr Peđa Milosavljević

ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA

Kao osnivač situacionog pristupa, **Fiedler** 1967. godine izlaže faktore moguće situacije: tehnologija, starost, veličina i okruženje u odnosu na preduzeće.

Mintzberg 1979. godine usvaja sledeće kontigentne faktore: starost i veličina, tehnički sistem, okruženje i moć, imajući takođe u vidu preduzeće.

KRAJ PREZENTACIJE

Prof. dr Peđa Milosavljević