

# MENADŽMENT

## UVOD U MENADŽMENT

Menadžment je nastao u veoma dalekoj prošlosti. Reč menadžment potiče od **engleske reči manage (menidž)**, i znači upravljanje preduzećem ili javnim poduhvatima. Menadžment predstavlja **uspešnost raspolaganja ograničenim resursima ili sredstvima**, odnosno sposobnost obavljanja datog posla.

**Cilj je da se sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvare što veći rezultati privređivanja, a to se omogućava aktivnostima efikasnog menadžmenta.** Svako preduzeće, kao deo robno-novčane privrede, predstavlja određeni organizacioni sistem. Organizacioni sistemi su, po pravilu, veoma složeni, a pred njima se postavljaju i sve složeniji zahtevi. Nosiocima funkcije upravljanja takođe se postavljaju sve složeniji zadaci, koje mogu da ispune samo oni koji za to imaju odgovarajuću kvalifikaciju, tj. **profesionalni menadžeri**. Aktivnosti profesionalnih menadžera predstavljaju **skup znanja, veština, delovanja**, koja se koriste u regulisanju ponašanja organizacionih sistema.

Sve te aktivnosti imaju **zajednički naziv menadžment** i predstavljaju okosnicu organizacione strukture preduzeća. Menadžment predstavlja veoma kompleksnu aktivnost i može da se posmatra kao: **veština upravljanja, teorija o upravljanju i kao upravljačka struktura**. Samo preduzeće sa kvalitetnim i efikasnim menadžmentom može zadržati svoju konkurentsku poziciju, rasti i razvijati se.

## ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

Menadžment predstavlja **ključnu funkciju preduzeća**. Od sposobnosti menadžmenta zavisi uspešnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema. Zato se, s pravom smatra, da je glavni uzrok nerazvijenosti mnogih zemalja neprimenjivanje sistema savremenog menadžmenta, a ne nedostatak resursa. **Cilj je da se ograničeni resursi (ljudski rad, elementi proizvodnje, novac) racionalno koriste, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili uz što veći stepen efikasnosti i efektivnosti.** Veoma je značajno napomenuti, da današnja velika preduzeća zahtevaju primenu sistema profesionalnog menadžmenta. Profesionalni menadžeri preduzeća jesu unajmljeni stručnjaci, koji raspolažu odgovarajućim znanjem, veštinom i iskustvom iz oblasti menadžmenta. Smatra se da je menadžment po svojoj prirodi univerzalan i otuda njegova široka primena u različitim oblicima društvenih organizacionih sistema. Ključni elementi menadžmenta su univerzalni, i uz odgovarajuću adaptaciju, primenljivi u različitim sredinama, što su dosadašnja naučna istraživanja i iskustva u praksi i pokazala. Međutim, to ne znači da se menadžment svuda primenjuje na isti način.

## ISTORIJAT MENADŽMENTA

Kada se govori o istorijatu menadžmenta neophodno je napraviti razliku između menadžmenta **kao prakse i menadžmenta kao naučne discipline**.

Pojava menadžmenta vezuje se za period industrijalizacije. Suština industrijske revolucije sastoji se u naglašenoj tehničkoj podeli rada i zameni rada radnika radom mašina (do industrijske revolucije došlo je u Engleskoj krajem osamnaestog veka).

Osnovu industrijske revolucije činila je parna mašina koju je usavršio i osposobio za praktičnu industrijsku primenu Džems Vat (James Watt). Primena parne mašine uticala je na snižavanje troškova i cena proizvoda, kao i proširivanje tržišta. **Neophodni su bili menadžeri da bi planirali šta treba uraditi, da bi odredili ko će šta raditi, kao i da bi vodili i koordinirali ljudske napore i obezbedili da se postavljeni ciljevi ostvare.** I u ranom menadžmentu, kao i danas, veliki problem predstavljala je motivacija i disciplina radnika, tako da su korišćene različite metode da se one ostvare (pozitivne-podsticaji, negativne-sankcije; i stvaranje radnih navika).

## DEFINISANJE MENADŽMENTA

Aktivnosti usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja datog cilja **predstavljaju funkciju menadžmenta.**

Nosioci ovih aktivnosti su posebno osposobljeni ljudi za obavljanje funkcija menadžmenta – **menadžeri.** Pod pojmom **menadžment u anglosaksonskoj terminologiji podrazumeva** se upravljanje organizacionim sistemima u različitim oblastima društvene delatnosti. U takvom obliku, uz specifičnu transkripciju i izgovor, ovaj pojam ušao je u mnoge svetske jezike, pa i u srpski jezik.

Pod **pojmom upravljanje u širem smislu,** podrazumeva se odlučivanje o ciljevima organizacionog sistema, zatim o načinu i sredstvima kojim se takvi ciljevi mogu ostvariti, kao i o korišćenju rezultata poslovanja toga sistema. **Prvobitno, vlasnici kapitala uloženog u preduzeće bili su nosioci funkcije upravljanja i rukovođenja.** Oni su čak učestvovali u izvršnim poslovima. To je bilo moguće u manjim preduzećima i u uslovima jednostavnih delatnosti. Međutim, razvojem privrede i društvenog života uopšte došlo je do **delegiranja (prenošenja) upravljačkih i rukovodilačkih nadležnosti i odgovornosti na profesionalne menadžere.** Menadžment se posmatra, s jedne strane, **kao veština upravljanja i rukovođenja** organizacionim sistemima kao i nosioci te funkcije, a s druge strane, **kao teorija koja izučava ovaj fenomen i doprinosi njegovom usavršavanju.** U tom smislu, menadžment kao fenomen može da se posmatra sa **tri aspekta, i to, kao:**

- 1) **veština upravljanja,**
- 2) **teorija o upravljanju, i**
- 3) **upravljačka struktura.**

Postoji veliki broj **definicija menadžmenta:**

1. Menadžment predstavlja funkciju čiji je cilj da se na efikasan način obezbede i koriste ljudski naponi i fizički resursi, kako bi se postigao neki cilj, a on, kao aktivnost, postoji u svim organizacijama, profitnim i neprofitnim, i neophodan je kada god ljudi žele da sarađuju sa ciljem da obave neki zadatak.
2. Menadžment (upravljanje) je aktivnost jedne ili više osoba sa ciljem koordiniranja pojedinačnih aktivnosti jedinki u određenoj organizaciji, a sa težnjom ostvarenja cilja, koji ni jedna od tih jedinki, ne bi sama mogla dostići.
3. Menadžment je proces planiranja, organizovanja, usmeravanja i kontrolisanja aktivnosti zaposlenih, u kombinaciji sa drugim organizacijskim resursima, kako bi se postigli postavljeni organizacijski ciljevi.

4. Menadžment uključuje one procese, mentalne i fizičke, koji rezultiraju u tome, da drugi ljudi izvrše propisane formalne dužnosti za ostvarenje organizacijskih ciljeva. On se odnosi uglavnom na planiranje, organizovanje i kontrolu rada drugih ljudi, u cilju realizacije postavljenih ciljeva .

5. upravljanje predstavlja kontinuelni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi ostvarivanja svrhe poslovanja (Milisavljević i Todorović, 1995).

**Iz navedenih definicija menadžmenta može se istaći:**

- menadžment je misaoni proces,
- u središtu menadžmenta su kombinacije proizvodnih faktora i klasična ekonomska pitanja: šta proizvoditi, u kojoj kombinaciji i kojim metodama,
- menadžeri treba da budu tržišno orijentisani,
- proizvod (usluga) treba da bude tražen i nuđen po ceni koju potrošač želi da plati,
- proizvodnoj jedinici treba da obezbedi dug život na zdravoj finansijskoj osnovi,
- naglasak treba staviti na ljudski faktor, odnosno obezbeđenje povoljnih radnih uslova, koji mogu biti isto toliko važni za dugoročno opstajanje firme, kao i sam profit.

Meri Parker Folet (Mary Parker Follett) **smatra da menadžment predstavlja veštinu obavljanja posla preko (ili posredstvom) drugih ljudi.**

**Suština rada menadžera** ogleda se u nastojanju da zaposleni u preduzeću kvalitetno, racionalno i blagovremeno obave svoje zadatke koji su u funkciji postavljenih ciljeva preduzeća. Navedena definicija ima jedan nedostatak, a to je, što nigde ne ističe da je proces donošenja odluka o poslu koji treba da se obavi u preduzeću, takođe, jedna od veoma značajnih funkcija menadžmenta. Stenli Vens (Stanley Vance) **menadžment definiše** i kao proces donošenja odluka i kontrole rada ljudi na ostvarivanju postavljenih ciljeva. Viljem Sprajgel (William Spreigel) **smatra da menadžment** predstavlja takvu funkciju preduzeća koja se sastoji u usmeravanju i kontroli različitih aktivnosti u preduzeću radi postizanja postavljenih ciljeva .Jedan od najznačajnijih autora iz oblasti menadžmenta Piter Draker (Peter Drucker) smatra da se **suština menadžmenta** ogleda u funkcijama koje on obavlja, a to su:

- **planiranje,**
- **organizovanje,**
- **liderstvo ili vođenje, i**
- **kontrola.**

Osnovne faze menadžmenta predstavljaju skup poslova koji obezbeđuju efikasno funkcionisanje poslovnog sistema.

**Planiranje i organizovanje**

Planiranje predstavlja složen interaktivan proces definisanja budućih ciljeva poslovnog sistema i razvoj skupa akcija za njihovo ostvarenje. To je pravovremeno skiciranje trendova u budućnosti. Budućnost svakog poslovnog sistema i njegova konkurentska prednost zavisi od sposobnosti menadžera, kao i ostalih članova poslovnog sistema, da predvide budućnost promena da bi na vreme doneli strategije prema novim izmenjenim okolnostima. Proces planiranja je usmeren na razvoj alternativa i razradu neophodnih uslova za realizaciju definisanih ciljeva. Bez planiranja se ne može oblikovati skup eksternih i internih promena sa kojima će se sresti poslovni sistem u budućnosti. Dakle, da bismo uspešno planirali treba predvideti društvene, ekonomske, tržišne, tehnološke i druge promene.

Planiranje počinje sa razumevanjem misije poslovnog sistema, zatim se definišu ciljevi poslovnog sistema i razvija skup efikasnih akcija za njihovo ostvarenje. U okviru procesa planiranja razvija se skup strategija i taktika, koje obezbeđuju ostvarenje definisanih ciljeva. Misija određuje pravac u kome poslovni sistem ide i obezbeđuje osnovu za strateško donošenje odluka.

Planiranje u sklopu navedenih funkcija menadžmenta predstavlja, bez sumnje, odlučujuću funkciju, upravo zato što dobar plan uključuje sve ostale funkcije. Između ostalog, planiranje u poljoprivrednim organizacijama obuhvata **sljedeće aktivnosti**: uspostavljanje dnevnih prioriteta svih poslova na gazdinstvu i imenovanje izvršilaca tih poslova; markiranje problema i iznalaženje alternativnih rešenja; sačinjavanje finansijskih planova i priliva novca u toku poslovne godine; predviđanje izvora priliva novca za izmirenje redovnih obaveza; razmatranje alternativnog plana setve za datu godinu u skladu sa programima vlade i tržišnom situacijom; utemeljenje ukupne strukture proizvodnje na gazdinstvu u zavisnosti od raspoloživih resursa i sagledavanja tržišnih uslova; razvojne komponente poslovanja koje uključuju brzinu rasta, kvalifikacionu strukturu radne snage i korišćenje profesionalno-usmerenih menadžera i dr.

Organizovanje predstavlja drugu značajnu funkciju menadžmenta. Osnovni zadatak organizovanja je strukturiranje i aktiviranje organizacionih potencijala radi ostvarenja definisanih ciljeva. Organizovanje, kao funkcija menadžmenta, uključuje uspostavljanje određene strukture uloga (pozicija) za ljude (zaposlene) unutar poslovnog sistema. Dakle, ova funkcija vrši raspodelu posla i uspostavlja međuzavisnost između članova poslovnog sistema.

Organizovanje znači utemeljenje interne strukture uobičajenih funkcija i aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva poslovnog sistema. Menadžer mora da odluči o poziciji svakog zaposlenog pojedinca u pogledu njegovih dužnosti i odgovornosti. Organizovanje takođe uključuje koordinaciju aktivnosti koje obavljaju pojedinci. U tom smislu osnovni zahtevi organizovanja mogu se svesti na sledeće: sistem odgovornosti ili lanac izdavanja naredbi - ko odgovara kome za izvršenje poslova; determinisanje funkcija u svakoj poziciji (na radnom mestu) uključujući stepen hijerarhije i autoriteta; utemeljenje rutine u poslu i standarda operacione procedure za svaki proizvodni poduhvat. Suština ove funkcije menadžmenta može se svesti na obezbeđenje kompetentne radne snage za obavljanje svih poslova, zatim obuka i vrednovanje zaposlenih.

Rezultat funkcije organizovanja je organizaciona struktura. Oblikovanje adekvatne organizacione strukture je veoma složen menadžerski posao, jer je pod uticajem brojnih faktora. Svrha organizacione strukture je stvaranje okruženja u kojem će se odvijati delatnost poslovnog sistema i ona mora voditi ka implementaciji strategije. Drugim rečima, struktura mora odgovarati strategiji poslovanja, a menadžeri su suočeni sa izazovom kako da postignu to slaganje.

Poslovni sistemi se stalno menjaju, a sve u cilju pružanja odgovora na izazove međunarodne konkurentnosti i globalnog poslovanja. Na svakom novom organizacionom nivou poslovnog sistema, menadžeri ponovo prave organizacionu strukturu, postavljaju nove zadatke i odnose, odgovornost i linije komunikacije.

Globalni trendovi i konkurencija stalno vrše pritisak na poslovne sisteme da usvoje strategiju globalizacije - specifičnu strategiju koja tretira svet kao jedno tržište, koristeći standardizovane pristupe proizvodima i tržištima. Strategija globalizacije uključuje racionalizaciju i razvoj strateških saveza. Da bi postigli racionalizaciju, menadžeri moraju da odaberu lokaciju za proizvodnju svakog proizvoda. Lokacija mora da zavisi od toga gde se može dobiti najbolja kombinacija troškova, kvaliteta i tehnologije. To često uključuje proizvodnju različitih proizvoda ili sastavnih delova u različitim zemljama. U nastojanju da se što pre uključe

u proces globalizacije, mnogi poslovni sistemi rizikuju mogućnost da zadovolje lokalno tržište i potrošače. Menadžeri u tim uslovima shvataju da moraju da naprave kompromis između globalizacije i regionalizacije i oni eksperimentišu sa različitim strukturnim konfiguracijama da bi **“bili globalni i delovali lokalno”**.

## RAZVOJ MENADŽMENTA- PROFESIONALNI MENADŽMENT

U svim organizacijama potrebno je **planirati, organizovati, voditi i usmeravati rad zaposlenih ka ostvarivanju postavljenih ciljeva**. Date ciljeve treba ostvariti racionalnim korišćenjem raspoloživih resursa i u optimalnom vremenu, kao i u skladu sa potrebama tržišta i drugih korisnika.

Piter Draker smatra da se, pre svega, zahvaljujući adekvatnom menadžmentu japanska privreda razvila iz nerazvijene u jednu od najrazvijenijih na svetu. Japanci su preuzeli američki menadžment, a zatim ga prilagodili svojim kulturnim specifičnostima i primenili u svojoj privredi.

Fajol (Henry Fayol) smatrao je, da svako preduzeća mora da ima sledeće funkcije (službe): menadžment, tehničku funkciju, komercijalnu funkciju, finansijsku funkciju, funkciju sigurnosti i računovodstvenu funkciju. Fajol je funkciju menadžmenta nazvao administrativnom funkcijom preduzeća i smatrao je da je ona jedna od najvažnijih aktivnosti u preduzeću.

Frederik Tejlor (Frederick Taylor) dalje ističe, da menadžment ima odlučujuću ulogu u poslovnom uspehu preduzeća i da, usled toga, mora biti postavljen na naučnim osnovama. **Danas prevladuje mišljenje, da je u savremenim, kompleksnim i veoma promenljivim uslovima privređivanja uloga menadžmenta u ostvarivanju poslovnog uspeha preduzeća presudna.**

Piter Draker smatra, da je kritična tačka prelaska na sistem profesionalnog menadžmenta od 300 do 1000 zaposlenih (u zavisnosti od specifičnosti poslovanja konkretnog ekonomskog subjekta). Glavni zadatak profesionalnih menadžera jeste uspešno i racionalno ostvarivanje planiranih ciljeva preduzeća.

## NAUČNI MENADŽMENT

Iako je funkcija menadžmenta stara koliko i ljudsko društvo, **menadžment kao naučna disciplina novijeg je datuma**. Prvi autor koji je oblast menadžmenta proučavao sistematski i koji je dao značajan doprinos njegovom razvoju jeste Frederik Tejlor. Tejlor je koristio naučne metode i vršio konkretne eksperimente u upravljanju proizvodnim pogonima.

Značajan doprinos razvoju naučnog menadžmenta dali su i sledeći autori: Gant, Emerson, Ford, Gilbret, Berner. Posebno se može izdvojiti Francuz Anri Fajol koji je proučavao problematiku upravljanja preduzećem kao celinom, i formulisao 14 principa efikasnog upravljanja preduzećem.

## PRINCIPI MENADŽMENTA

Principi menadžmenta predstavljaju određene zahteve u obavljanju menadžerske funkcije da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Prvi autori koji su proučavali ovu oblast bili su začetnici teorije „naučne organizacije rada“ ili „naučnog upravljanja“. Tejlor je formulisao princip „upravljanja putem izuzetka“, koji predstavlja zahtev ili težnju da menadžeri usmeravaju svoju pažnju samo na one slučajeve kojima se postavljene norme ne ostvaruju ili se prebacuju iznad

određene granice i u kojima se ne slede, ili ne mogu da slede, propisane procedure. **Princip efikasnosti** predstavlja zahtev da se određeni cilj ostvari na najracionalniji način (u smislu odnosa rezultata i ulaganja). **Princip efektivnosti** predstavlja zahtev da se određenom aktivnošću postigne željeni efekat. Kod principa efikasnosti postavlja se pitanje kako nešto radimo, a kod principa efektivnosti pitanje je šta je rezultat (efekat) našeg rada, tj. šta radimo.

## FAJOLOVI PRINCIPI MENADŽMENTA

Frederik Fajol svojim izučavanjima dao je veoma značajan doprinos razvoju teorije menadžmenta. **On je formulisao 14 principa menadžmenta:**

**Povezanost ovlašćenja i odgovornosti-** Ovlašćenja koje ima menadžer pri obavljanju svojih zadataka proističu iz njegove odgovornosti. U skladu s tim, menadžeru ne bi trebalo davati ovlašćenja bez preuzimanja odgovornosti, odnosno odgovornost menadžera trebalo bi da bude u skladu sa njegovim ovlašćenjima. Zvanični autoritet menadžera proizlazi iz njegovog položaja u menadžerskoj hijerarhiji, a lični autoritet proističe iz njegove inteligencije, iskustva, morala itd.

**Jedinstvo komande** – svodi se na zahtev da zaposleni u preduzeću treba da imaju samo jednog šefa (boss) i da samo od njega primaju naloge. Sa zaposlenima treba da komunicira samo jedan (njihov) neposredni rukovodilac da se ne bi stvarala konfuzija oko toga čiji nalog treba pre izvršiti.

**Jedinstvo vođenja** – predstavlja zahtev da sve menadžerske i druge aktivnosti u preduzeću koje imaju isti cilj budu objedinjene i vođene. Te aktivnosti treba da imaju jedan plan i jednog rukovodioca.

**Uspostavljenost skalarnog lanca komande** – predstavlja zahtev da komandni sistem organizacije, sastavljen od lanca nadređenih i podređenih, bude postavljen duž čitave organizacije, od njenog vrha do dna.

**Uspostavljenost podele rada** – predstavlja zahtev da se primeni specijalizacija rada za sve vrste posla, i menadžerske i tehničke. Cilj je da isti radnici rade uvek na istim operacijama, a da se menadžeri susreću uvek sa istim problemima, pa bi, na osnovu prethodnog iskustva, mogli pouzdanije da rešavaju nastale probleme.

**Disciplinovanost** – predstavlja zahtev da svi zaposleni obavljaju svoje zadatke i međusobno komuniciraju saglasno pravilima, normama i običajima organizacije.

**Podređenost individualnog opštem interesu** – predstavlja zahtev da interes organizacije bude iznad interesa pojedinaca i grupa, a to se može postići samo ako top menadžeri daju primer poštenja, pravednosti, integriteta itd.

**Pravednost nagrađivanja** – predstavlja zahtev da nagrade budu uspostavljene u skladu sa težnjom i složenošću posla, kvalitetom zaposlenih, odgovornošću, radnim uslovima i sl.

**Centralizovanost** – jeste zahtev da organizaciona struktura preduzeća bude visoko centralizovana. Pri tome, to ne znači da u određenim domenima ne treba primenjivati decentralizaciju. Decentralizaciju treba primenjivati u velikim preduzećima u kojima su radnici udaljeni od glavnog rukovodioca pa je i komunikacija među njima otežana.

**Zastupljenost reda** – podrazumeva zahtev da “pravi čovek bude na pravom mestu” i da se sve što mu treba nalazi na njegovom radnom mestu. Da bi se taj red uspostavio neophodno je dobro poznavati ljudske zahteve i resurse koji se tiču tih zahteva, kao i uspostaviti optimalan balans između zahteva i resursa.

**Pravednost** – predstavlja zahtev da zaposleni budu tretirani na pravedan i ljubazan način. Zastupljenost ovog principa predstavlja uslov lojalnosti i požrtvovanosti zaposlenih.

**Stabilnost zaposlenja** – jeste zahtev da se kod zaposlenih stvori osećaj razumne sigurnosti posla. Zaposleni treba da budu ubeđeni da je otpuštanje rezultat dobro osmišljene personalne politike, a ne kaprica nadređenih.

**Podsticanje inicijative** – predstavlja zahtev da menadžeri kreiraju radni ambijent tako da on podstiče sposobnost, dovrtljivost i preduzimljivost zaposlenih.

**Postojanje timskog duha** – predstavlja zahtev za podsticanje kohezije i timskog duha među zaposlenima.