

2. Istorija menadžmenta

1. Koreni menadžmenta

Mnoge ideje o menadžmentu možemo naći u raznim istorijskim periodima, ali tek u poslednja dva veka se pojavila potreba za postojanjem menadžera.

1.1. Ideje i prakse menadžmenta u prošlosti

U istoriji možemo naći razne primere za ideje i prakse menadžmenta (na primer, Egipćani - iz njihovog primera vidimo da se još u to doba javila potreba za planiranjem, organizovanjem, kontrolom, podnošenjem izveštaja itd. - izgradnja piramida).

1.2. Zašto su nam danas potrebni menadžeri?

Tokom istorije ljudi uglavnom nisu putovali na posao, jer je njihov posao bio vezan za njihove domove, jer i oni koji se nisu bavili poljoprivredom nisu imali potrebu da putuju na posao (kovači, zanatlije, majstori itd.). Onda su vremenom počeli da sarađuju, i cela porodica je učestvovala u proizvodnji i nudili su gotove proizvode, pa zbog svega toga nije postojala potreba da se putuje na posao. Pojavom mašina došlo je do industrijske revolucije - promenili su se poslovi i organizacija, pošto su ljudi upravljali mašinama, bilo je potrebno da neko organizuje velike grupe da rade sa zaposlenima i donose bitne odluke, jer je velika grupa ljudi radila pod istim krovom.

Evolucija menadžmenta

Ranije se znanje o menadžmentu sticalo praksom i više je ličilo na obavljanje sekretarskih i knjigovodstvenih usluga, jer u to vreme niko nije objavljivao članke, a ni knjige o menadžmentu. Dok danas ako želimo da saznamo nešto o menadžmentu na raspolaganju stoje stotine profesionalnih, kako časopisa, tako i knjiga.

2. Naučni menadžment

Nisu postojale procedure kojima bi se standardizovale poslovne operacije, nije bilo standarda na osnovu kojih bi moglo da se proceni da li su radne performanse dobre ili loše i nije bilo naknadne analize koja bi pokazala da li su produktivnost ili kvalitet zaista poboljšani nakon što su izvršene promene. Sve se to promenilo pojavom naučnog menadžmenta, koji zahteva temeljno istraživanje i testiranje različitih metoda rada sa ciljem da se odredi najbolji i najefikasniji način da se posao obavi.

2.1 Osnivač naučnog menadžmenta – FREDERIK V. TEJLOR

Frederik V. Tejlor, osnivač naučnog menadžmenta, počeo je svoju karijeru kao radnik u kompaniji Midvale Steel Company. On je vodio trogodišnju borbu za ostvarenje što boljeg dnevnog učinka, jer je uočio da njegovi radnici **zabušavaju** (kada radnici namerno usporavaju ritam rada ili ograničavaju svoj radni učinak). **Remetilac ritma** je član grupe čiji ritam rada znatno brži od uobičajenog ritma u njegovoj grupi. Cilj naučnog menadžmenta je da se sistemskim istraživanjem pronađe najbolji način na koji svaki zadatak može da se obavi.

Da bi uspeali u tome menadžeri moraju da slede **četiri principa**:

- **PRVI:** Razviti nauku za svaki element rada zaposlenog, koji će zameniti stari, nedovoljno precizan metod.
- **DRUGI:** Naučnim metodama odabrati i zatim obučiti i usavršiti radnika, a ne prepustiti radniku da sam bira svoj posao i sam sebe obučava najbolje što može, kao što je to bila praksa u prošlosti.
- **TREĆI:** Svesrdno sarađivati sa zaposlenima da bi se osiguralo da se sav posao obavlja u skladu sa principima nauke koja je definisana.
- **ČETVRTI:** Postoji gotovo ravnomerna raspodela rada i odgovornosti između menadžmenta i radnika. Menadžeri preuzimaju na sebe sve poslove za koje su bolje kvalifikovani od radnika (ne kao u prošlosti gde je gotovo sav posao i veći deo odgovornosti bio prebačen na radnika).

Glavni Tejlorov cilj je bio da uskladi interese menadžmenta i zaposlenih, tako da ono što je dobro za jedne, bude dobro i za druge, jer je smatrao da se na taj način mogu izbeći sukobi. Po njegovom mišljenju nabolji način da se oni usklade jeste da se koriste podsticaji za motivisanje radnika. Konkretno, on se zalagao da plata direktno zavisi od toga koliko radnici proizvedu.

2.2 Studije pokreta – FRENK i LILIJAN GILBERT

Frenk i Lilijan su najpoznatiji po tome što su koristili **studije pokreta** da pojednostave posao. Oni su kroz eksperiment sa zidarima i ciglama, pokušavali da pospeše produktivnost izgradnje zida, odnosno da ga pojednostave, uz što manje pokreta koje zidari moraju da naprave.

Studija pokreta je raščlanjivanje svakog zadatka ili posla na posebne pokrete i uklanjanje onih pokreta koji nisu neophodni ili se mnogo puta ponavljaju.

Frenk je takođe sproveo i **studiju vremena** (merenje vremena koje je potrebno dobrim radnicima da završe svaki deo svog posla). Takođe je definisao standardno vreme, nakon što su uračunate pauze za odmor i plata radnika se smanjivala ili povećavala u zavisnosti od toga da li je premašio standard ili ga nije dostigao.

Lilijan Gilbert je dala veliki doprinos menadžmentu - bila je prva žena koja je stekla zvanje doktora nauka u oblasti menadžmenta i prva žena koja je postala član Udruženja industrijskih inženjera i Američkog udruženja mehaničkih inženjera.

2.3 Dijagrami - HENRI GANT

Henri Gant je najpre bio šticerik, a zatim saradnik Frederika Tejlora. Najpoznatiji je po **Gantovom dijagramu**, ali je značajno doprineo menadžmentu kada je reč o obuci i usavršavanju radnika.

Gantov dijagram je dijagram koji prikazuje koji zadaci moraju da se obave u koje vreme da bi se projekat ili zadatak realizovao. To se postiže tako što se vreme prikazuje u raznim jedinicama na x - osi, a zadaci koji moraju da se obave na y - osi. Iako možda deluju prosto i jednostavno, zbog detaljnih informacija koje pružaju u postupku planiranja, Gantovi dijagrami su bili revolucionarni u to vreme - kada je menadžment još uvek bio zasnovan na intuiciji, a ne na pažljivom planiranju. Gantovi dijagrami nam omogućavaju da uvidimo gde dolazi do kašnjenja i pokazuju na šta moramo da obratimo pažnju da bismo osigurali odgovarajuće rezultate. Gant i Tejlor su bili jedni od prvih stručnjaka koji su savetovali kompanije da obučavaju i usavršavaju svoje radnike. Radeći sa kompanijama, Gant je ustanovio da radnici ostvaruju najbolji učinak ako su prethodno završili obuku.

Gantov pristup obuci je bio vrlo jednostavan:

- Naučna analiza kojom se detaljno ispituje svaki deo posla i određuje najbolji metod i najkraće vreme za obavljanje posla
- Učitelj sposoban da nauči učenike kako da, koristeći najbolji metod, obave posao za najkraće vreme
- Nagrada i za učitelja i za učenika kada učenik postigne uspeh.

3. Birokratski i administrativni menadžment

3.1 Birokratski menadžment – MARKS VEBER

Marks Veber (nemački sociolog) je prvi izneo ideju o birokratskim organizacijama, čiji su se problemi vezivali za monarhiju i patrijarhate, a ne konkretno na birokratiju. U tadašnje vreme, ljudi su uglavnom dolazili do istaknutog položaja u vlasti zahvaljujući **nasleđu** (tome ko ste) i **politici** (tome koga poznajete). Pošto se Veber protivio svemu tome došao je na ideju **birokratije** (vršenje kontrole na osnovu znanja, stručnosti ili iskustva). **Svrha birokratije** je da ostvari ciljeve organizacije na najefikasniji mogući način.

Postoji sedam elemenata birokratskih organizacija:

- **Zapošljavanje zasnovano na kvalifikacijama** - radnici se zapošljavaju na osnovu tehničke obučenosti ili obrazovanja.
- **Unapređenje zasnovano na dokazanim sposobnostima** - unapređenje je bilo zasnovano na iskustvu ili postignućima. Menadžeri, a ne vlasnici organizacije, odlučuju o tome ko će dobiti unapređenje.
- **Komandni lanac** - svako radno mesto je deo hijerarhije ili komandnog lanca, u kome svako ko zauzima određeni položaj podnosi izveštaje i odgovara za svoj rad onome na višem položaju. Žalbena procedura i pravo na žalbu štite ljude na nižim pozicijama.
- **Podela rada** - zadaci, odgovornosti i nadležnosti su jasno podeljeni i definisani.
- **Nepriistrasna primena pravila i procedura** - pravila i procedure važe za sve članove organizacije i primenjivaće se nepriistrasno, bez obzira na nečiji položaj ili status.
- **Pismena evidencija** - sve administrativne odluke, akti, pravila ili procedure biće sačuvani u pismenom obliku.
- **Menadžeri odvojeni od vlasnika** - vlasnici organizacije ne treba da upravljaju organizacijom ili nadgledaju njeno funkcionisanje.

Veber je i sam uočio da birokratija ima nedostatke. **Nedostatak** je to što su menadžeri birokratiju primenjivali više radi kažnjavanja nego radi nagrađivanja radnika, a sprečavanje toga je bio glavni cilj birokratije.

3.2 Administrativni menadžment – ANRI FEJOL

Francuz Anri Fejol je definisao pet funkcija koje treba da obavljaju menadžeri i 14 principa menadžmenta.

Fejlovih 14. principa menadžmenta su:

- **Podela rada** – povećanje proizvodnje se postiže podelom rada koja omogućava da svaki radnik obavlja uže definisane zadatke ili elemente posla.
- **Autoritet i odgovornost** – autoritet menadžmenta, tj. “njegovo pravo da izdaje naređenja”, treba da bude srazmeran njegovim odgovornostima. Međutim, organizacije treba da uspostave kontrolne mehanizme koji će sprečiti menadžere da zloupotrebljavaju svoj autoritet.
- **Disciplina** – jasno definisana pravila i procedure su neophodni na svim organizacionim nivoima da bi se obezbedili red i ispravno ponašanje.
- **Jedinstvo komandovanja** – da bi se izbegle zabune i konflikti, svaki zaposleni treba da podnosi izveštaje samo jednom šefu i prima naređenja samo od njega.
- **Jedinstvo vođenja** – jedna osoba i jedan plan treba da se koriste u odlučivanju o aktivnostima koje će biti usmerene ka ostvarenju svakog pojedinačnog organizacionog cilja.
- **Podređenost individualnih interesa opštem interesu** – interesi i ciljevi organizacije moraju da budu iznad interesa i ciljeva zaposlenih.
- **Novčana nadoknada za rad** – nadoknada treba da bude pravična i prihvatljiva i za zaposlene i za organizaciju - to znači da zaposlene ne treba plaćati ni previše, ni premalo.
- **Centralizacija** – izbegavati previsok nivo centralizacije ili decentralizacije. Uspostaviti ravnotežu u zavisnosti od okolnosti i konkretnih zaposlenih.
- **Hijerarhijski lanac** – od vrha do dna organizacije, svako radno mesto je deo vertikalnog lanca autoriteta u kome svaki radnik podnosi izveštaje samo jednom šefu. Radi jednostavnosti, komunikacija izvan uobičajenih radnih grupa ili odeljenja treba da sledi vertikalni lanac autoriteta.
- **Red** – da bi se izbegli konflikti i zabuna, red može da se uspostavi definisanjem mesta za svakog člana organizacije i staranjem o tome da se svako drži svog radnog mesta - drugim rečima, ne treba da postoji preklapanje odgovornosti.
- **Pravičnost** - ljubazan, pravičan i pošten odnos prema svima doprineće posvećenosti i lojalnosti zaposlenih. To ne isključuje primenu disciplinskih mera, ako za to postoji opravdan razlog, i uvažavanje šireg, opšteg interesa organizacije.

- **Stabilnost zaposlenja** – Niska stopa fluktuacije zaposlenih, to jest stabilna radna snaga sa dugim stažom u kompaniji, predstavlja prednost za organizaciju jer omogućava da se poboljšaju performanse, smanje troškovi i da se zaposlenima, a posebno među menadžerima, obezbedi dovoljno vremena da nauče svoj posao.
- **Inicijativa** – budući da je inicijativa „veliki izvor snage za preduzeće“, menadžeri treba da ohrabruju druge da pokažu inicijativu ili sposobnost da razviju i primene plan.
- **Duh zajedništva** – razviti snažno osećanje morala i zajedništva među radnicima, koje podstiče koordinacija radnih aktivnosti.

4. Menadžment međuljudskih odnosa

Menadžment međuljudskih odnosa je usredsređen na ljude i oni predstavljaju vredan organizacioni resurs. Škola međuljudskih odnosa zasniva se na tvrdnji da su ljudske potrebe važne i da na napore, motivaciju i učinak zaposlenih utiče posao koji oni obavljaju, odnosno uspeh organizacije zavisi od toga da li se prema radnicima dobro postupa.

4.1 Konstruktivni konflikt - MERI PARKER FOLET

Meri Parker Folet je bila socijalna radnica i poznata je po svojim idejama o konstruktivnom konfliktu. Ona je smatrala da konflikt može da bude koristan. Po njenim shvatanjima **konflikt** je pojava razlike u mišljenjima, u interesima. Pošto konflikt (razlika) postoji, treba da ga upotrebimo u svoju korist i da ga usmerimo tako da nama ide u korist i onda ga se nećemo plašiti već ćemo uvideti da postoji destruktivan, ali i konstruktivan način rešavanja ovakvih situacija. Najbolji način rešavanja konflikta jeste **integracija** - umesto da jedna strana dominira ili pristane na kompromis, pribegavamo integrativnom pristupu rešavanja konflikta (pristup prevazilaženju konflikta prema kome obe strane rešavaju konflikt tako što iskazuju svoje žele i zatim zajedno rade na pronalaženju alternative koja zadovoljava potrebe obeju strana). Ona zagovara pristup vlasti koji podrazumeva vlas "sa" umesto "nad" drugima. Autoritet proizilazi iz poslovnog znanja i iskustva, a ne iz položaja koji neko zauzima. Liderstvo, znači uspostaviti odgovarajuću atmosferu u timu, a ne biti agresivan i dominantan. Kontrola treba da se zasniva na činjenicama, informacijama i koordinaciji.

4.2 Hotornski eksperimenti - ELTON MEJO

Elton Mejo je najpoznatiji po svojoj ulozi u hotornskim eksperimentima. **Hotornski eksperimenti** su sprovedeni u nekoliko faza. U prvoj fazi ovih eksperimenata, istraživani su efekti različitih nivoa osvetljenja i podsticaja na produktivnost zaposlenih. Istraživači su uveli različite nivoe i kombinacije osvetljenja, finansijskih podsticaja i pauza za odmor da bi ispitali njihov efekat na produktivnost. Međutim, produktivnost se povećala bez obzira na to da li su istraživači menjali uslove rada. U tim eksperimentima je prvi put ustanovljeno da su ljudski faktori u radu važniji od fizičkih uslova ili plana rada. Ovi eksperimenti su pokazali da osećanja i stavovi radnika utiču na njihov rad. Nakon drugog dela eksperimenata koje su sprovedeli došlo se do zaključka da je radno okruženje složenije, da ljudi nisu samo prost produžetak mašine i da finansijski podsticaji nisu nužno najvažniji motivacioni faktor za radnike.

4.3 Saradnja i prihvatanje autoriteta - ČESTER BERNARD

Čester Bernard je najpoznatiji po svojim idejama o saradnji i prihvatanju autoriteta. On je definisao organizaciju kao sistem svesno koordiniranih aktivnosti ili snaga dveju ili više osoba. Saradnja ne predstavlja uobičajeno stanje stvari - nesposobnost da se sarađuje, neuspeh u saradnji, neuspeh u organizaciji, dezorganizacija, deintegracija itd. su karakteristične pojave u ljudskoj istoriji. Stepem voljne saradnje ljudi u organizaciji zavisi od toga kako zaposleni shvataju autoritet rukovodilaca i da li su spremni da ga prihvate. Mnogi zahtevi ili naređenja menadžera spadaju u zonu indiferentnosti u kojoj se autoritet menadžera automatski prihvata.

Zaposleni su indiferentni prema naređenjima menadžerima ako su njihova naređenja:

- razumljiva,
- usklađena sa ciljevima organizacije,
- nisu u suprotnosti sa ličnim interesima zaposlenih i
- ako zaposleni zaista mogu da ih izvrše.

Ako zatražite ljudima da urade nešto što je u suprotnosti sa ciljevima organizacije ili njihovim ličnim interesima, oni će vam se suprotstaviti. Bernard je istakao da su radnici ti koji menadžerima omogućavaju da imaju autoritet.

5. Operativni, informacioni, sistemski i situacioni menadžment

5.1 Operativni menadžment

Operativni menadžment podrazumeva upravljanje svakodnevnom proizvodnjom robe i usluga. U operativnom menadžmentu se koristi kvantitativni ili matematički pristup za pronalaženje načina da se poveća produktivnost, poboljša kvalitet i upravlja skupim zalihama ili smanji njihov nivo.

Najčešće korišćeni alati i metodi operativnog menadžmenta su:

- kontrola kvaliteta,
- tehnike predviđanja,
- planiranje kapaciteta,
- merenje i poboljšanje produktivnosti,
- linearno programiranje,
- sistemi planiranja radnih aktivnosti,
- sistemi upravljanja zalihama,
- tehnike merenja rada,
- menadžment projekata,
- analiza troškova i koristi.

5.2 Informacioni menadžment

Tokom istorije, bilo je skupo i teško pribaviti informacije i one su se sporo širile u poređenju sa savremenim standardima. Knjige i dokumenti su pisani rukom, zahtevajući veliki rad i zato su bili skupi. Iako je lako da se napiše pismo ili knjiga, njihovo prenošenje nije bilo jer su se za te potrebe koristili pešaci, brodovi, konji. Zbog toga su tadašnje organizacije težile da pronađu i brzo usvoje informacione tehnologije koje smanjuju troškove ili povećavaju brzinu prikupljanja, preuzimanja i prenošenja informacija.

5.3 Sistemski menadžment

Sistem je skup međusobno povezanih elemenata ili delova koji funkcionišu kao celina. Upravo ovakav pristup podstiče menadžere da dublje razmišljaju tražeći veze između različitih delova organizacije. Organizacioni sistemi su sastavljeni od manjih podsistema i njihovih međusobnih veza, a **podstistemi** su manji sistemi koji funkcionišu unutar većeg sistema. Postojanje sistema i njihovim međusobnih veza imaju veliki značaj u teoriji sistema omogućavaju menadžerima da stvore **singeriju** (situacija u kojoj dva ili više podsistema koji funkcionišu zajedno mogu da proizvedu više nego kada bi funkcionisali odvojeno). Postoje zatvoreni i otvoreni sistemi. **Zatvoreni sistemi** mogu da funkcionišu bez interakcije sa svojim okruženjem, a **otvoreni sistemi** su u stalnoj interakciji sa svojim okruženjem i od njih im zavisi opstanak.

5.4 Situacioni menadžment

Glavni zadatak menadžera je da pronađu najbolji način za rešavanje zadataka i da se taj najbolji način koristi pri svim situacijama. Ali nemaju svi menadžeri isto mišljenje o tome koji je najbolji način, odnosno **ne postoji jedan najbolji način**. Većina teorijskih i praktičnih pristupa menadžmentu ima svoja jasna ograničenja ili nedostatke. Nijedan pristup nije univerzalan. Da bi se menadžer opredelio koju teoriju da koristi, zavisi od situacije. **Situacioni (kontigentni) pristup** je zasnovan na tvrdnji da ne postoje univerzalne teorije menadžmenta i da najefektivnije ideje ili teorije menadžmenta zavise od vrste problema ili situacije sa kojom se menadžeri suočavaju u datom trenutku. Menadžment je mnogo više nego što se na prvi pogled čini, jer njegove teorije su veoma jasne i očigledne, pa se stiče utisak da problemi mogu da se reše brzo i jednostavno preduzimanjem samo nekoliko jednostavnih koraka. Takođe menadžeri treba da izdvoje više vremena za analizu problema, situacija i zaposlenih pre nego što preduzmu korektivnu akciju.