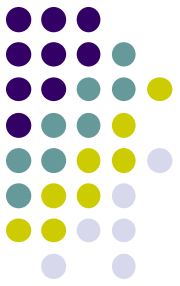


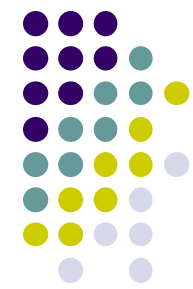
TEORIJE MENADŽMENTA



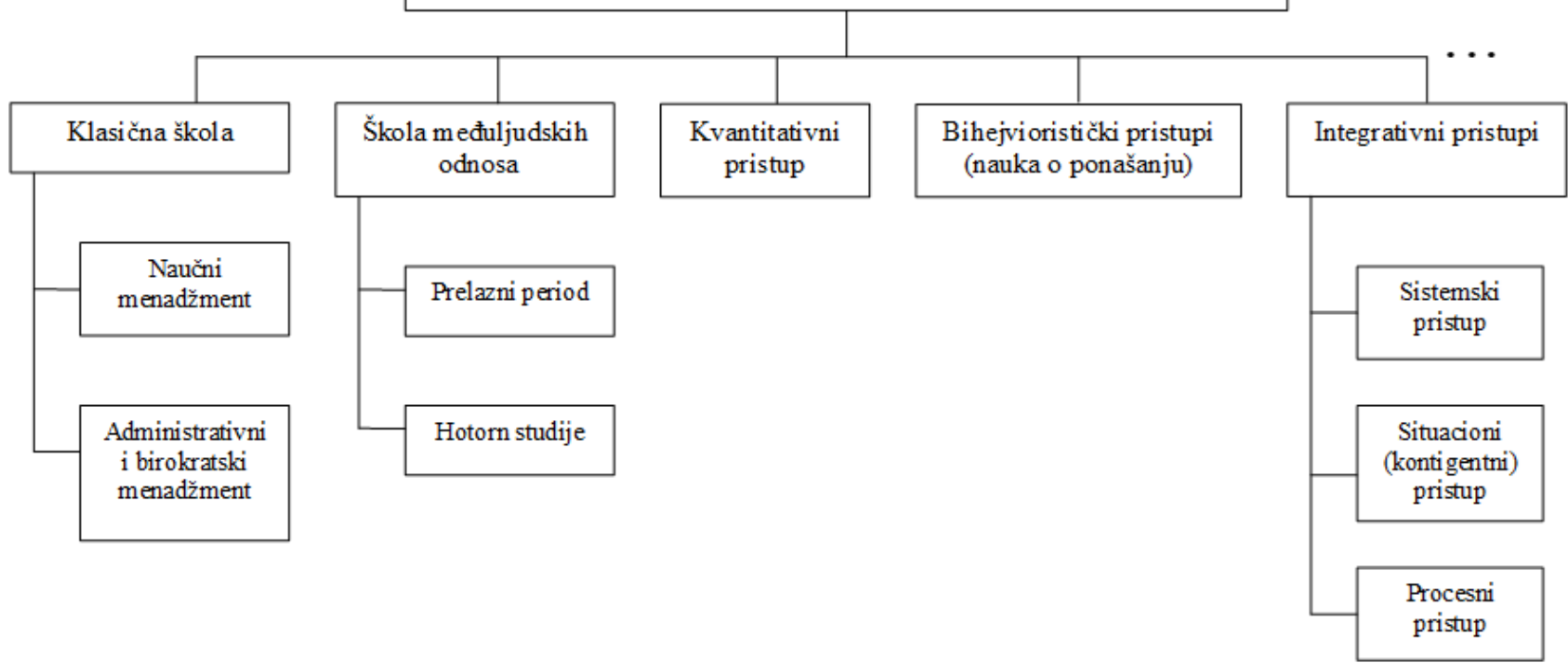
- Krajem XVIII-og i početkom XIX-og veka dolazi do industrijske revolucije.
- Industrijska revolucija predstavlja proces prelaska sa agrarne, manufakturne privrede na privredu kojom dominira industrijska i mašinska proizvodnja.
- Industrijska revolucija je započela u V. Britaniji, proširila se na Belgiju i Francusku, a zatim i na Nemačku, SAD, Japan.

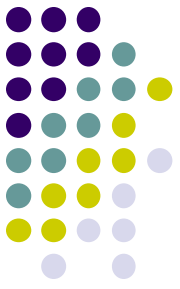
- Kroz istoriju, većina ljudi je zarađivala za život baveći se poljoprivredom.
- Tokom industrijske revolucije poslovi i organizacije su se drastično promenili – dostupnost energije (parne mašine i kasnije el. struje) omogućili su masovnu proizvodnju, koja je bila zasnovana na podeli rada.
- Posao se obavljao i velikim halama gde je na hiljade ljudi radilo pod istim krovom.
- Svaki radnik je bio usredsređen na svoj poseban visokospecijalizovani zadatak.
- Menadžeri su trebali da usklade različite delove proizvodnog sistema i poboljšaju njegove ukupne performanse.

- Neki ljudi dali su značajan doprinos menadžmentu, a njihove ideje su oblikovale naše trenutno poimanje teorije i prakse menadžmenta.



Razvoj teorije menadžmenta





KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA

Klasična škola naučnog upravljanja predstavljena je u radovima Fajola, Tejlora i Vebera.

1. Naučni menadžment – Frederik Tejlor
2. Administrativna teorija – Anri Fajol
3. Birokratski menadžment - Maks Veber

Naučni menadžment - Frederik Tejlor (1856-1915)



- ❖ 1911. godine Frederik Tejlor je objavio principe naučnog menadžmenta.
- ❖ Teoriju koncipirao na bazi iskustva stečenog višegodišnjim radom u čeličanama Midvejl (Midvale Steel Works)

„**Pošteni dnevni učinak**“ - sav rad koji radnik obavi dnevno, maksimalnom brzinom, a da ne naruši svoje zdravlje.

- ❑ Holanđanin po imenu Šmit - rad po uputstvima „čoveka sa štopericom“.
- ❑ Cilj naučnog menadžmenta bio je da se sistematskim istraživanjem pronađe najbolji način na koji svaki zadatak može da se obavi.

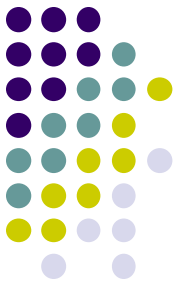
Da bi u tome uspeli, menadžeri su trebalo da slede 4 principa:

- i. Prvi princip: razviti nauku za svaki element rada zaposlenog.
- ii. Drugi princip: Naučnim metodama odabrati a zatim obučiti, usavršiti radnika da dostigne svoj puni potencijal.
- iii. Treći princip: svesrdno saradivati sa zaposlenima da bi se osiguralo da se sav posao obavlja u skladu sa principima nauke.
- iv. Četvrti princip: Postoji gotovo ravnomerna podela rada i odgovornosti između radnika i menadžera.



Metodologija realizacije naučnog upravljanja u praksi:

1. Odabrati radnike koji imaju najviši stepen kvalifikacije za radni zadatak.
2. Detaljno proučiti osnovne pokrete i operacije radnika u toku rada.
3. Pomoću štoperice proveriti vreme potrebno za obavljanje svakog pokreta i operacije.
4. Eliminirati sve spore i nepotrebne pokrete.
5. Odrediti seriju najbržih i najefikasnijih pokreta.



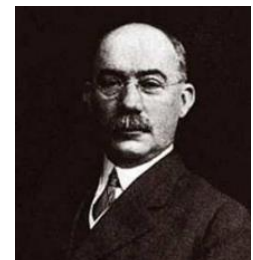
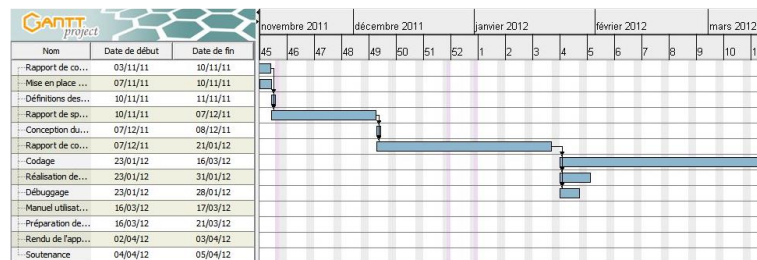
„sav umni rad treba ukloniti iz pogona i obavljati ga u planskom odeljenju ...“

Tejlor je imao i svoje sledbenike:



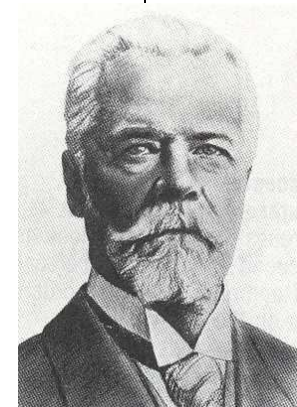
Frenk i Lilian Gilbret - postoji jedan “najbolji način” da se posao obavi, međutim i njega je moguće zameniti kada se nađe “bolji način”. Bavili su se **Studijom pokreta**.

Henri Gant - najpoznatiji po kreiranju grafičke karte - **Gantova karta ili Gantogram** – koju su menadžeri mogli da koriste u procesu planiranja i kontrole rada. Jedan je od prvih stručnjaka koji su kompanijama savetovali da **obučavaju i usavršavaju svoje radnike**.



Administrativni menadžment – Anri Fajol

(Henri Fayol, 1841 - 1925)



- Ceo radni vek proveo je u jednoj kompaniji.
- Svoje životno iskustvo pretočio je u knjigu Generalni i industrijski menadžment - objavljenu 1916. godine.

Fajol je menadžment definisao kao:

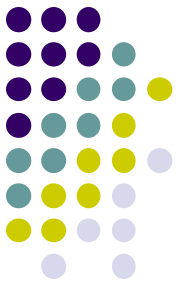
Planiranje (predviđanje), organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrolu.

Utvrдио je šest ključnih preduzetničkih aktivnosti:

- tehničke aktivnosti (proizvodnja);
- komercijalne aktivnosti (kupoprodaja);
- finansijske aktivnosti (kapital);
- obezbeđenje (čuvanje imovine);
- računovodstvene aktivnosti (finansijske informacije);
- **menadžerske aktivnosti (planiranje i organizovanje).**

Prvih pet aktivnosti su egzekutivnog karaktera

jedina se može smatrati menadžerskom



Fajol daje četrnaest opštih principa menadžmenta.

- 1. Podela rada**
- 2. Autoritet i odgovornost (vlast)**
- 3. Disciplina**, koja se utvrđuje ugovorom između poslodavca i radnika
- 4. Jedinstvo komandovanja**
- 5. Jedinstvo planiranja/vođenja**
- 6. Podređenost individualnih interesa opštim interesima kompanije**
- 7. Novčana nadoknada za rad**
- 8. Centralizacija upravljačkih funkcija**
- 9. Piramidalna struktura upravljanja (hijerarhijski lanac)**
- 10. Poredak:** pravi čovek na pravom mestu
- 11. Pravičnost**
- 12. Vreme „uhodavanja“ zaposlenih/stabilnost zaposlenja**
- 13. Inicijativa svih zaposlenih** - u okvirima predviđene discipline i pod kontrolom menadžera.
- 14. Korporativni duh-** harmonija i razvijanje i podsticanje timskog rada tj. duha zajedništva.

❖ Ovi principi doživljavaju određene kritike, jer se moderne organizacije zasnivaju na mnogo fleksibilnijim i manje centralizovanim modelima upravljačke strukture.



Birokratski menadžment - Maks Veber

(Max Weber, 1864-1920)

Maks Veber je bio sociolog nemačkog porekla.

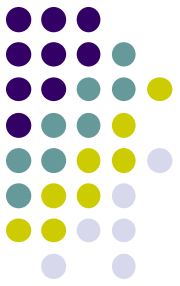
- Opisao je idealan tip organizacije koju je nazvao "**birokratija**".
- To je sistem u kome je postojala podela rada, jasno definisana hijerarhija, detaljno data pravila i regulative kao i specifični odnosi.

Osnovni elementi Veberovog modela idealne birokratije su:

- *Podela rada,*
- *Formalna selekcija,*
- *Hijerarhija autoriteta (komandni lanac),*
- *Formalna pravila i regulative (službeni odnosi)*
- *Unapređenje zasnovano na dokazanim sposobnostima*
- *Pismena evidencija*
- *Profesionalna orijentacija* - Menadžeri su profesionalni službenici.



ŠKOLA MEĐULJUDSKIH ODNOSA



- Zahvaljujući klasičnom pristupu, u velikom broju organizacija tehnologija i organizacija dostigle su visok nivo razvoja, tako da nisu više mogli biti izvor povećanja produktivnosti. Novi važan faktor koji treba proučavati, bio je čovek.
- Menadžment međuljudskih odnosa usredsređen je na ljude. Ljudi predstavljaju važan organizacioni resurs.

1. Prelazni period

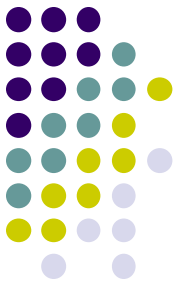
U periodu između klasične škole menadžmenta i škole međuljudskih odnosa, jedan broj autora bavi se ljudskom stranom menadžmenta. Među njima možemo izdvojiti Meri Parker Folet, Olivera Šeldona, Čestera Bernarda i druge.

Meri Parker Folet (Mary Parker Follett, 1868-1933)



Socijalni radnik i consultant

- Poznata je po ideji o konstruktivnom konfliktu ili kognitivnom konfliktu.
- Najbolji način rešavanja konflikta nije dominacija niti kompromis već **integracija**, a ona zahteva inventivnost.
- **Univerzalni (jedinstveni) cilj** organizacije - integrisanje individualnih napora u sinergetsku celinu.
- **Univerzalni princip** - naglasak na fidbek pošiljaoca (koncept dvosmerne komunikacije).
- **Zakon situacije** naglašava da ne postoji jedan najbolji način da se nešto uradi, već sve zavisi od situacije.
- Uspešno upravljanje organizacijom zahteva znanje o proizvodnji i o **ljudima**.
- Autoritet proizilazi iz poslovnog znanja i iskustva, ne iz položaja.
- Organizacije posmatra kao mreže grupa pre nego kao hijerarhijske strukture i isticala je značaj međuljudskih odnosa u grupi.
- Liderstvo znači uspostaviti odgovarajuću atmosferu u timu.



Oliver Šeldon (Oliver Sheldon, 1894-1951)

«Filozofija menadžmenta» - objavio 1924. godine.
Direktor kompanije „Rowentree Company”.

- Dobar menadžer je nešto više od tehničara, on bi trebalo da razume ljude.
- Liderstvo zahteva strpljenje i saosećajnost.
- Nemoguće je razdvojiti život van od života unutar fabrike,
- naglašava „služenje društvu” kao primarni motiv postojanja organizacije (obezbeđivanje društva proizvodima i uslugama potrebnim za materijalnu egzistenciju, kao i zadovoljnim građanima).
- „**Kada industrija, u svoji svakodnevnim aktivnostima, bude vođena motivom koji prevazilazi lični interes, možemo reći da će početi moralni progres našeg društva**”.

Čester Bernard (Chester Bernard, 1886-1961)

- Svoja zapažanja o menadžmentu izneo je u knjizi „Funkcije izvršnog rukovodioca” koju je objavio 1938. godine.



Strateško planiranje – formulacija glavnih ciljeva i strategija koje vode njihovom ostvarenju.

Osnovne funkcije izvršnih rukovodilaca:

- Postavljanje i održavanje efikasnog komunikacionog sistema,
- Zapošljavanje i razvoj, kao i motivisanje zaposlenih,
- Formulisanje ciljeva organizacije.

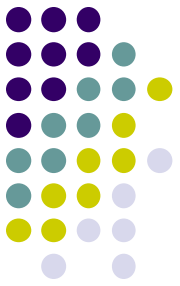


Svaka osoba ima „**zonu ravnodušnosti (indiferentnosti)**” u okviru koje prihvata naređenja bez svesnog ispitivanja autoriteta.

Teorija prihvatanja autoriteta rukovodioca - stepen voljne saradnje ljudi u organizaciji zavisi od toga kako zaposleni shvataju autoritet rukovodilaca i da li su spremni da ga prihvate.

Zaposleni su indiferentni prema zahtevima menadžera ako su ta naređenja:

- *Razumljiva* - zaposlenima mora da bude jasno šta menadžer želi od njih,
- *Usklađena sa ciljevima organizacije* - Zaposleni moraju da misle da je direktiva u skladu sa ciljevima organizacije,
- *Nisu u suprotnosti sa ličnim ciljevima zaposlenih* - Zaposleni moraju da misle da direktiva nije u suprotnosti sa njihovim ličnim ciljevima i
- *Ako zaposleni zaista mogu da ih izvrše.*



- ❖ On je organizaciju posmatrao kao sistem kooperativnih aktivnosti ljudi.
- ❖ Svaka velika organizacija obuhvata manje formalne grupe čiji ciljevi treba da budu povezani sa ciljevima celine – a to je dogovornost menadžmenta.

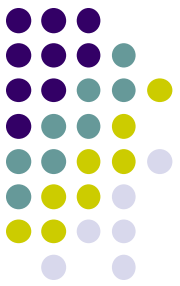
Procesi odlučivanja zavise od komunikacije. Tri osnovna principa koja omogućavaju efektivnost komunikacije su da:

- Svako treba da zna koji su kanali za komuniciranje,
- Svako treba da ima pristup formalnim komunikacionim kanalima,
- Linije komuniciranja bi trebalo da budu što je moguće kraće i direktnije.

❖ Naglasio je **značaj neformalne organizacije**.

2. Hotorn studije i škola međuljudskih odnosa –

Elton Mejo (1880-1949)



Škola međuljudskih odnosa javlja se posle otkrića uticaja društvenih faktora na ponašanje radnika u procesu rada, a zahvaljujući čuvenoj Hotorn studiji (Hawthorne) - Kompanija Western Elektrik, postrojenje u Hotornu:

Odeljenje za sklapanje releja (dve grupe od po iskusnih 6 radnica)

- ❑ Osvetljenje – produktivnost (istraživanje inženjera kompanije - 1924),
- ❑ Novi uslovi rada – produktivnost (istraživanje Hravardskog univerziteta – Elton Majo - 1927).

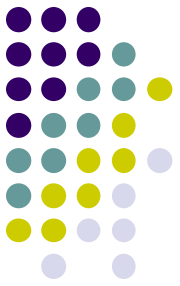
Zaključak - viši nivo produktivnosti je rezultat:

- Povećane pažnje menadžmenta i
- stvaranja jedinstvene radne grupe (postale su tim).

Sledeća faza sprovedena je u prostoriji za žično povezivanje terminala, gde je radila grupa od 9 elektromontera, tri lemioca i dva inspektora:

- ❑ Produktivnost je opadala - već su razvili negativne norme kojima su se rukovodili u svom ponašanju.





Elton Mejo – predstavnik ove škole.

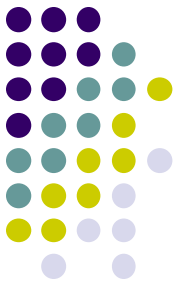
- ❖ Mejo je insistirao na zadovoljenju socijalnih potreba zaposlenih, uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa.
- ❖ Menadžment treba da se interesuje i za lične probleme radnika i da utiče na izbegavanje konflikata.

Zaključak Hotorn eksperimenta:

- ljudi nisu racionalna i ekonomska bića kako su pretpostavljali klasični teoretičari,
- socijalna interakcija je važna, ljudi dobro rade ako ih cenimo.

Hotornski eksperimenti su pokazali da osećanja i stavovi radnika utiču na njihov rad.

KVANTITATIVNI PRISTUP (nauka o upravljanju)



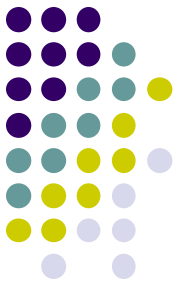
Nastanak je povezan sa razvojem matematičkih i statističkih rešenja za probleme vojske, tokom II Svetskog rata.

- Kvantitativni pristup menadžmentu obuhvata primenu statističkih, optimizacionih modela, informacionih modela i kompjuterske simulacije.
- Doprineo je menadžmentu kod donošenja odluka u vezi sa planiranjem i kontrolom.

Neki autori isiču da je kantitativni pristup širi pojam i da uključuje:

- 1) Nauku o upravljanju,
- 2) Operaciona istraživanja,
- 3) Informatiku i upravljaške informacione sisteme.

BIHEJVORISTIČKI PRISTUPI (nauka o ponašanju)



Teoretičari nauke o ponašanju (uglavnom psiholozi i sociolozi) zalagali su se za objektivno istraživanje ponašanja ljudi u organizacijama.

Abraham Maslov (Abraham Maslow, 1908-1970)

- Završio psihologiju, radio na koledžu u Bruklinu.
- *Snazan uticaj na njegov rad imali su Alfred Adler i Erih From.*
- *1954. godine predložio je hijerarhiju ljudskih potreba.*



Daglas Mek Gregor (Douglas McGregor, 1906-1964)



- profesor menadžmenta na MIT Sloan School of Management
- *Teorija X i Teorija Y* – dve grupe pretpostavki u vezi sa ljudskom prirodom .

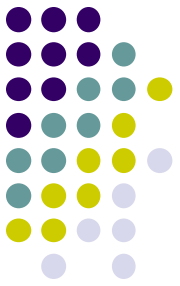
Teorija X:

- predstavlja u negativan pogled na ljude.
- ljudi nisu ambiciozni, ne vole da rade, žele da izbegnu odgovornost
- disciplinske mere su primarni izvor motivacije, a zaposleni će reagovati samo na novčane nagrade.
- autokratski menadžeri.

Teorija Y:

- pozitivan pogled na ljude.
- ljudi da prihvataju odgovornost, smatraju da je rad prirodan koliko i odmor
- ljudi su ambiciozni, kreativni i željni rada.
- imaju želju da učestvuju u procesu odlučivanja.
- Participativni stil vođstva

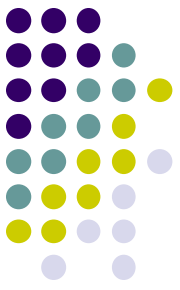
Teorije X i Y predstavljaju nerealne ekstreme.



INTEGRATIVNI PRISTUP

Različiti pristupi menadžmentu stavljali su akcente na različite aspekte upravljanja, vremenom se pojavila potreba za odgovarajućom integracijom, odnosno njihovom sintezom.

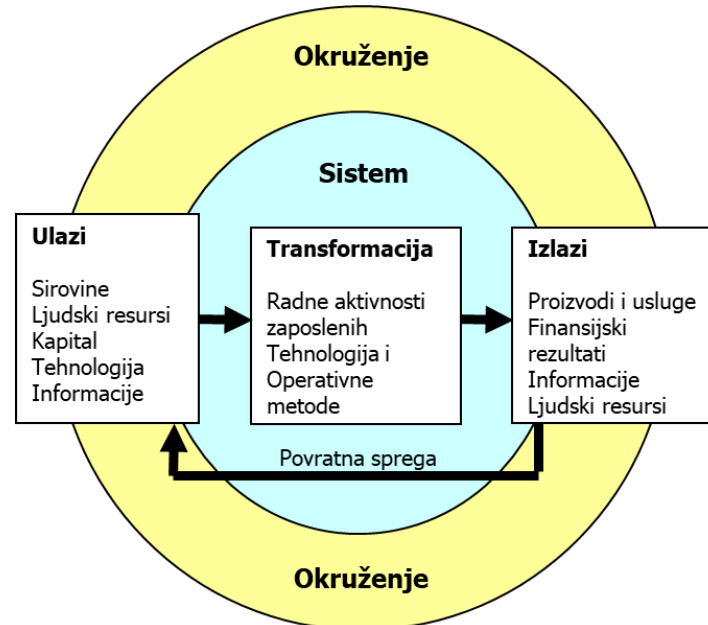
1. Sistemski pristup
2. Kontigentni (situacioni) pristup
3. Procesni pristup



Sistemi pristup

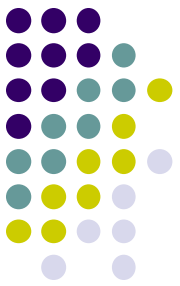
- ❑ Sistem je skup međusobno povezanih elemenata ili delova koji funkcionišu kao celina.
- ❑ Sistemi mogu biti: otvoreni i zatvoreni.

O organizacijama govorimo kao o otvorenim sistemima koji vrše interakciju sa svojim okruženjem.



Sistemi pristup:

- ❑ primorava menadžere da shvate na koji način okruženje utiče na određene delove organizacije.
- ❑ zbog sinergetskog efekta ohrabruje menadžere da se usredsrede na bolju komunikaciju i saradnju u organizaciji.



Kontingentni (situacioni) pristup

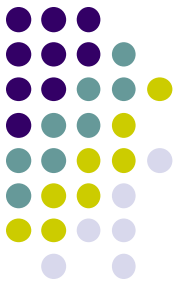
S obzirom da se organizacije razlikuju – prema veličini, ciljevima, urađenim zadacima i sl. – bilo bi nemoguće otkriti univerzalno prihvatljive principe koji će funkcionisati u svim situacijama.

Predstavnici ove škole su analizirali različite organizacije i zaključili da su njihove strukture i metode funkcionisanja u funkciji okolnosti u kojima one egzistiraju.

Stil upravljanja i organizaciona struktura pod uticajem različitih faktora iz okruženja, takozvanih kontigentnih faktora.

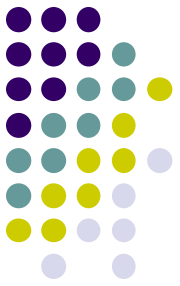
Kontigentne varijable:

- Veličina organizacije,
- Nestabilno okruženje,
- Individualne razlike itd.



Procesni pristup

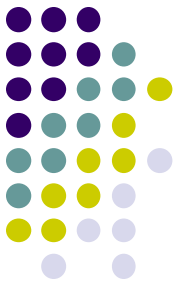
- Organizaciju posmatra kao mrežu poslovnih procesa. Kroz procese organizacija stvara odgovarajuće vrednosti za potrošača i kroz njih ostvaruje svoje ciljeve.
 - Lanci vrednosti (kvaliteta) i mrežne organizacije.
 - Proces benčmarkinga.



DALJI RAZVOJ MENADŽMENT TEORIJE

- okruženje se toliko brzo menja da je izuzetno teško sagledati i pratiti sve promene.
- proces globalizacije stavlja organizacije pred nove izazove koji se pre svega tiču poslovanja u okviru novih kultura, poslovanja i saradnje sa organizacijama koje potiču iz različitih kultura, kao i različitosti radne snage.

Teorija haosa

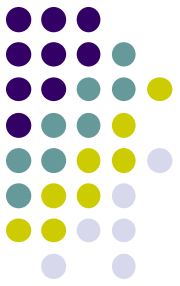


Menadžeri su nekada svoje ponašanje bazirali na pretpostavci da se događaji u organizaciji mogu kontrolisati.

Teorija haosa:

- sistemi s vremenom postaju sve složeniji,
 - sistemi postaju nestabilniji,
 - troše energiju tragajući za novim strukturama, koje bi im omogućile održavanje neophodne stabilnosti,
 - ovaj trend se nastavlja sve dok se sistem:
 - ne podeli,
 - iskombinuje sa drugim sistemom ili
 - u potpunosti se ne raspadne.
- velike organizacije koje se nisu prilagodile novim uslovima poslovanja brzo su nestale sa tržišta.

Teorija kulturnog sklada



Tvorac teorije kulturnog sklada je Čarls Hendi.

- svaka kultura ima svoje specifičnosti,
 - kultura utiče na ponašanje ljudi, određuje njihove vrednosti, verovanja, tradiciju i utiče na njihove stavove,
 - načini poslovanja i ponašanja će se razlikovati od jedne do druge zemlje.
- Menadžeri moraju da vode računa o ovim razlikama.