



SLIČNOSTI I RAZLIKE U DEFINISANJU POJMA MENADŽMENT

SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN DEFINING OF MANAGEMENT

Miroslav Stanić

Visoka škola za kriminalistiku i bezbednost u Nišu, Niš, Srbija

Neđo Danilović

Poslovni i pravni fakultet Univerziteta Union "Nikola Tesla", Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Kategorija rada: **Y80**

Apstrakt

Polazeći od toga da svaki pojam ima svoju genezu, a u skladu sa razvojem savremenog društva, u predmetnom radu se razmatra problem potpunijeg definisanja sadržaja pojma menadžmenta, u kontekstu unapređenja naučne misli o upravljanju savremenim društvom, kroz indentifikaciju postojanja ključnih elemenata u definicijama menadžmenta od strane autora različite provincije. Identifikacija ključnih elemenata ovog kategorijalnog pojma omogućava potpunije sagledavanje prednosti i nedostataka analiziranih definicija menadžmenta. Dakle, predmet ovoga rada jeste da se komparacijom sličnosti i razlika definicija različitih autora o menadžmentu sagleda mogućnost potpunijeg određenja sadržaja ovog pojma, kao jednog od ključnih kategorijalnih pojmova za dalji razvoja naučne misli u oblasti upravljanja. Vremenski gledano, predmet rada obuhvata period od pojave menadžmenta kao naučne discipline do današnjih dana. Pored uvodnih i zaključnih napomena, predmet rada obuhvata i razvoj teorija menadžmenta i pojmovno određenje (sadržaja i suštine) menadžmenta.

Ključne reči: *Upravljanje, menadžment kao naučna oblast; pojam menadžmenta; ključni elementi definicije menadžmenta; aspekti menadžmenta.*

Abstract

Starting from the fact that each term has its own genesis, and in accordance with the development of a modern society, the present paper discusses the problem of more fully defining the content of the notion of management, in the context of the advancement of scientific thought on the management of contemporary society, by identifying the existence of key elements in the definitions of management by the author different provinces. The identification of the key elements of this categorical concept enables a complete consideration of the advantages and disadvantages of the analyzed management definitions. Therefore, the object of this paper is

to compare the similarities and differences

between the definitions of different authors on

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:
Miroslav Stanić
[✉ miroslavstanic50@yahoo.com](mailto:miroslavstanic50@yahoo.com)

management with the possibility of a complete definition of the content of this term, as one of the key categorical concepts for the further development of scientific thought in the field of management. On the other hand, the subject of work includes a period from the emergence of management as a scientific discipline to the present day. In addition to introductory and concluding remarks, the subject of work includes the development of management theory and conceptual determination (content and substance) of management.

Keywords: *Management, management as a scientific area; management concept; key elements of the definition of management; aspects of management.*

1 UVOD

Od nastanka ljudske civilizacije, zbog oskudnosti prirodnih resursa i čudljivosti prirode, zadovoljavanje ljudskih potreba prevazilazilo je njihove pojedinačne mogućnosti. Da bi ljudi zadovoljili svoje potrebe oni su počeli da se udružuju u grupe. Kako bi grupni naponi dali zadovoljavajuće rezultate javila se potreba za vođama – liderima koji ostvaruju uticaj na grupu, radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Reč je o liderstvu koje nastaje u grupi. Izučavanje načina na koji lider utiče na sledbenike (i obrnuto) datira još od vremena Arisotela (Northouse, 2008, pp. 2-6). Danas se liderstvo izučava kao jedno od važnih pitanja upravljanja - menadžmenta.

Sa razvojem ljudskog društva nastale su brojne organizacije (od države, vojske i crkve do univerziteta, pozorišta, sportskih klubova). Njihovim nastajanjem javila se potreba za stvaranjem posebne veštine upravljanja njima. U kontekstu organizacije, menadžment se javlja kao način da se poveća stepen organizovanosti (odnosno smanji haotično stanje - entropija u organizacijama) i da se organizacije vode na efektivniji i efikasniji način (Northouse, p. 6). Otuda su organizacije tesno povezane sa menadžmentom i obrnuto. Organizacije koje su dobro vođene, uspele su da opstanu i u najtežim uslovima za njihovo funkcionisanje.

I pored toga što je fenomen menadžmenta izuzetno star, prvi počeci menadžmenta kao nauke javljaju se negde krajem 18. i početkom 19. veka, sa pojavom inudustrijske revolucije i prerastanja agrarnog društva u industrijsko. Ti počeci se vezuju za Henria Towna (*Henry Towne*, 1844-1924) koji je još 1886. godine izrazio potrebu za kreiranjem posebne menadžerske nauke. Postavljajući bazična pitanja posla menadžera i zadataka menadžmenta, Henri Toun je ukazao na to da uloge inženjera i biznismena treba objediniti u jednoj ličnosti, a da

menadžment predstavlja pravi način za njihovo kombinovanje (Towne, 1986; u Erić, 2000, str. 106). Kako na dalji razvoj menadžmenta kao nauke tako i na rast potreba za menadžmentom uticale su karakteristike industrijalizacije, posebno: specijalizacija, standardizacija, potreba sinhronizacije napora i rada velikog broja ljudi, koncentracija resursa, maksimiranje rezultata i tokovi koncentracije i centralizacije kapitala (Erić, str. 6). Do pojave industrijske revolucije, menadžment se tretirao kao skup veština.

U današnje vreme zahvaljujući razvoju menadžmenta kao nauke, "najvažniji kapital svakog pojedinog menadžera u ostvarivanje njegove upravljačke uloge je znanje o tome kako raditi s drugima i pomoću drugih" ljudi (Heler, 2009, str. 9). Cilj je da njihovo delovanje (donošenjem odluka i preduzimanjem akcija) u savremenim uslovima funkcionisanja organizacija bude što efikasnije i da se zasniva na tom znanju. Reč je o kontinuelnom donošenju odluka i preduzimanju takvih upravljačkih akcija od strane menadžera kako bi se obezbedilo da organizacija ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno, u uslovima relevantnog uticaja okruženja. Od efikasnosti delovanja, odnosno ostvarivanja upravljačkih akcija menadžera u najvećoj meri zavisi uspešnost preduzeća i zaposlenih. "Organizacione performanse su jedina vrednost koju menadžeri mogu kreirati u uslovima nedovoljnih ili nikakvih resursa, što je vrlo značajno za preduzeća koja su u krizi. S druge strane, preduzeća koja i sada uspešno posluju, jačajući svoj organizacioni potencijal, obezbeđuju uslove da se uspešno bore na tržištu na kome će uskoro nastupiti i najznačajnije svetske kompanije" (Dulanović i Jaško, 2002, str. 5).

Menadžment u opštem smislu predstavlja posebnu naučnu disciplinu koja se bavi izučavanjem problema upravljanja u različitim organizacijama (ekonomskim i neekonomskim). "Nekada su u konvencionalnom menadžmentu

rad, red i disciplina bili principi kojima su se sprovodile tuđe namere, danas rad, red i disciplina su principi koji se koriste za sprovođenje sopstvenih namera" (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2012, str. 14).

Ova činjenica ukazuje da je reč o menadžmentu kao društvenoj nauci čiji su principi podložni promenama i permanentnoj evaluaciji. Menadžment je neophodan za normalno funkcionisanje različitih tipova organizacije, počev od porodice, škole, fakulteta, bolnice, preko sportskih klubova, kulturnometričkih društava, privrednih organizacija, pa sve do države, vojske, itd. Polazeći od toga da je njegova funkcija da obezbedi da organizacija ispuni svoje ciljeve (kratkoročne i dugoročne) efektivno i efikasno, u radu se razmatraju najpoznatije teorije menadžmenta kako bi se bolje sagledao pregled razvojnog puta ideja u ovoj oblasti od značaja za potpunije određenje sadržaja pojma menadžmenta.

2 RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

Potreba za kreiranjem, odnosno razvojem menadžmenta kao nauke posebno dolazi do izražaja krajem 19. i početkom 20. veka zbog sve snažnijeg privrednog razvoja, a time i do povećanja broja industrijskih preduzeća, koji zahtevaju drugačije pristupe upravljanju. Iz ovih i drugih razloga upravljanje preduzećima (kao organizacijama sa lukrativnim ili unosnim ciljevima), kao i drugim organizacijama, izrasta u posebnu naučnu disciplinu. Cilj razvoja menadžmenta kao nauke je povećanje efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja organizacija u uslovima koji se stalno menjaju. S obzirom na to, vremenom sa razvojem upravljanja menjala su se i područja istraživanja, odnosno teorije (škole) i pristupi menadžmentu koji se mogu sistematizovati u sledeće grupe:

1. naučno upravljanje i klasične organizacione teorije (klasične škole),
2. škola međuljudskih odnosa,
3. kvantitativna škola,
4. bihevioristički pristupi,
5. sistemski i situacioni pristupi, kao i niz drugih koncepata koji nisu predmet ovog rada.

Analiza razvoja (ovih i drugih) teorija menadžmenta, koje su rezultat istraživanja u kontekstu stalnih promena uslova funkcionisanja

organizacija, doprinosi preciznijem određenju sadržaja pojma menadžmenta, kao društvene nauke.

1) Klasična škola menadžmenta obuhvata naučno upravljanje i klasičnu organizacionu teoriju, koja ima dva osnovna pravca: teoriju administrativnog i teoriju birokratskog upravljanja.

a) *Naučno upravljanje* se javlja početkom 20. veka (1900-1930) sa radovima Frederika Tejlora (*Frederic Taylor*, 1856-1915), u ono u prvi plan ističe fizičke (tehničko-tehnološke) faktore u posmatranju upravljanja. U tom periodu akcenat je na industrijskom inženjeringu i analizi ekonomske efikasnosti upravljanja (Massie, 1987, p. 26). Na osnovu rezultata svog naučnog rada, Tejlor je postavio sledeće glavne principe naučnog upravljanja (Kapustić, 1984, str. 17):

- zamena primitivnih metoda "naučnim" metodama, određivanje najboljeg načina za obavljanje svakog pojedinačnog posla (koji će obezbediti radnicima povećanje produktivnosti);
- naučna selekcija i razvoj radnika (sastoji se u pravilu "stavi pravog čoveka na pravo mesto");
- naučno obrazovanje i usavršavanje radnika (rad menadžera na obučavanju, obrazovanju i razvijanju sposobnosti radnika daje mogućnost primene novih metoda rada od strane radnika);
- saradnja i podela odgovornosti između menadžera i radnika.

Primena ovih principa trebala je da dovede do većih i boljih rezultata kakao za menadžere, tako i zaposlene. Jedna od poznatih Tejlorovih misli bila je: "Znati tačno šta očekuješ od svojih ljudi da urade, i onda obezbediti da oni to i urade na najbolji i najjeftiniji način" (Ekonomika politika, 25. maj 1992). Njegova osnovna ideja koja se odnosila na motivaciju radnika, sastojala se u tome da menadžeri treba naučno da izmere produktivnost i postave visoke ciljeve koji radnici treba da dostignu, kako bi se predupredio njihov pokušaj da rade što manje. Ovaj pristup motivaciji radnika bio je u suprotnosti sa onima po kojima bi oni trebali biti stimulisani većim nadnicama ili unapređenjem (Hindle, 2006, p. 149). Osnovni doprinos naučnog menadžmenta se sastoji u tome što je doveo do promene odnosa menadžera prema poslu, kao i do formulisanja principa povećanja produktivnosti u nekoj fabrici, u periodu njegovog nastajanja.

b) *Klasična organizaciona teorija* predstavlja drugi deo klasične škole (administrativno upravljanje i birokratski koncept organizacije). Poseban doprinos njenom nastajanju dali su Anri Fajol (*Henri Fayol*, 1841-1925) i Maks Veber (*Max Weber*, 1864-1920). Fajol je prvi teoretičar koji je objasnio aktivnosti koje obavlja industrijska organizacija, indentifikovao administrativne (upravljачke) aktivnosti i formulisao 14 principa upravljanja. Reč je o sledećim principima: deoba rada, autoritet, disciplina, jedinstvo komande, jedinstvo usmeravanja (upravljanja), podređivanje pojedinačnih interesa opštem interesu, nagrađivanje, centralizacija, hijerarhija, materijalni i socijalni rad, jednakost u postupanju s celokupnim osobljem, trajnost službe, inicijativa i jedinstvo zaposlenih (Kapustić, str. 25). Primarne aktivnosti menadžmenta, kako ih je prvobitno identifikovao Fajol, aktuelne su i danas. Prema njemu "menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja (naređivanja) i kontrole". To je proces "koji omogućava organizacijama da dostignu svoje (očekivane) ciljeve planiranjem, organizovanjem i kontrolisanjem njihovih resursa" (Jovanović, 2005, str. 3). Preovlađujuća funkcija menadžmenta je da se obezbedi red i konzistentnost u organizaciji, (Nothause, pp. 6-7). kao i da se bavi traganjem za adaptivnim i konstruktivnim promenama.

Uopšteno gledajući, Fajola su kao i Tejlora zaokupljali isti problemi – kako povećati uspešnost rada. Za razliku od Tejlora koji se bavio uglavnom pitanjima naučne organizacije rada, Fajol se smatra tvorcem klasične organizacione teorije. *Naučno upravljanje* je u prvi plan isticalo kocept "ekonomskog čoveka", koji je orijentisan ka maksimiranju ekonomskih ciljeva. Teorija naučnog upravljanja je bila više orijentisana ka pogonu, radionici, odnosno ka nižem nivoima menadžera – predradnika, nadzornika i supervizora. Nasuprot tome *administrativna teorija* je bila orjentisana ka najvišim nivoima menadžmenta u organizaciji, donekle zanemarujući uloge nižih nivoa.

Maks Veber (*Max Webber*) je kao predstavnik koncepta birokratske organizacije (kao pravca klasične organizacione teorije), među prvima uočio da se i privredne organizacije mogu posmatrati kao svojevrzne piramide u kojima postoji značajan stepen birokratizacije odnosa.

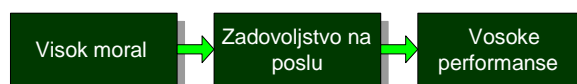
Smatrao je da birokratija treba da bude zasnovana na logici, redu i legitimnom autoritetu (Erić, str. 118). I pored toga što je M. Veber početkom 20. veka postavio osnove za formalnu analizu organizacionih struktura, kasnije je kritikovan da je koncept birokratije krut, visoko formalizovan i da stvara otpore promenama u okruženju organizacije.

Kao rezime o dostignućima klasične škole, koja i danas važe, može se navesti sledeće (Srića, 1981, str. 28):

- podela organizacije na odeljenja (takozvana „departmentalizacija“),
- podela organizacije na pojedine poslovne funkcije (npr. nabavka, proizvodnja, prodaja),
- izgradnja hijerarhijskih struktura (linijski, štabni i funkcionalni odnosi),
- princip podele poslova između funkcija u organizaciji.

Predstavnici klasične škole upravljanja (na engleskom govornom području), shvataju organizaciju kao značajni instrument upravljanja (Kapusić, str. 19)

2) Škola međuljudskih odnosa razvila se u periodu od 1930. do 1950. godine. Poseban doprinos razvoju ove škole dao je Elton Majo (*Elton Mayo*, 1880-1949), polazeći od bazične pretpostavke da su ljudi samosvesna socijalna i društvena bića. Na osnovu rezultata svojih istraživanja sprovedenih u američkom gradiću Hotorn (u periodu od 1924. do 1932. godine), definisao je menadžment kao "usmeravanje ljudi i odnosa između njih" (Mayo, 1993; citirano kod Erić, str. 127). Smatrao je da značaj i uloga tehničkih faktora i veština ne treba da budu prenaplašene i da obavezno treba da budu iza socijoloških i psiholoških (Erić, str. 128). Osnovni "model", odnosno način razmišljanja predstavnika škole ljudskih odnosa može se ilustrovati na sledeći način:



Prema ovoj školi, pristup liderstvu treba da se zasniva na razvoju socijalnih i humanističkih veština, jer prema Mejou zadovoljstvo na poslu, odnosno poboljšanje odnosa među ljudima predstavlja ključni faktor povećanja

produktivnosti, a ne neki fizički faktor (jačina osvetljenja, vlažnost i sl.).

Osnovni doprinos škole međuljudskih odnosa je u tome što se fokus interesovanja od tehničkih faktora pomera ka ljudima, počev od analize ljudskih potreba, odnosa, ponašanja, motivacije, do analize grupnog rada, uloga timova, liderstva, itd. Kritike upućene ovoj školi bile su najčešće usmerene ka tome da je usko orijentisana na socijalne aspekte i da zadovoljstvo na poslu ne dovodi uvek do rasta rezultata.

3) Kvantitativna škola 50-ih godina 20. veka doprinela je većem korišćenju kvantitativnih metoda. Drugi nazivi za kvantitativni pristup menadžmentu su: operaciona istraživanja ili nauke o upravljanju (*Management Sciences*). Ona nastaje neposredno posle Drugog svetskog rata. Tada se veliki broj stručnjaka iz oblasti operacionih istraživanja usmerenih u vojne svrhe preorijentisao na rešavanje mirnodopskih problema (upravljanje zalihama, alokacija pojedinih faktora, korišćenje kapaciteta itd.). U drugoj polovini 20. veka kvantitativni pristup u menadžmentu je povezan sa razvojem niza metoda i tehnika (model mrežnog planiranja; linearno i nelinearno programiranje; teorija igara; teorija odlučivanja; teorija verovatnoće itd.) (Erić, str. 139), koje kao set kvantitativnih oruđa pomažu menadžerima u racionalnom odlučivanju (odnosno poboljšavanju efikasnosti odlučivanja).

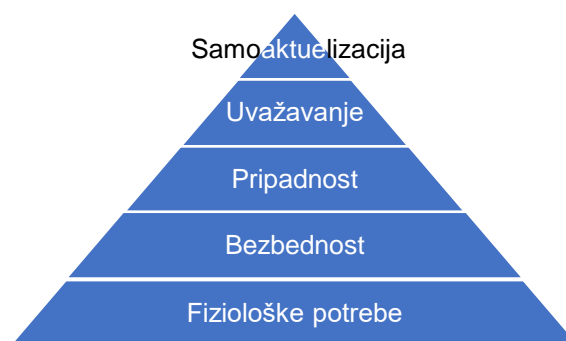
Od nedostataka kvantitativnog pristupa treba izdvojiti to što koristi matematičke modele koji često ne odražavaju stvarnost i koji ograničavaju ljudski faktor, posebno u smislu kreativnosti i inovacija. Kvantitativni pristup nije ostvario uticaj na menadžment kao što je to ostvario pristup međuljudskih odnosa ili kasnije bihevioristički pristup.

4) Bihevioristički pristupi nastaju iz škole međuljudskih odnosa krajem 50-ih i početkom 60-godina 20. Veka (Mils, 1965, p. 27). Najpoznatiji predstavnici ovog pristupa su *Abraham H. Maslow*, *D. McGregor* - teorije X i Y, *C. Argyris*, *R. Likert*, *K. Davis*, *F. Herzberg* i drugi. Oni su ukazali na to da su ljudi najznačajniji resurs organizacije, a otvaraju i nova pitanja (motivisanje, ponašanje, grupe, timove, konflikte, liderstvo i druga). Ta nova pitanja se povezuju sa društvenim naukama (kao što su psihologija, socijologija, antropologija, itd.), koje su sve do

kraja 50-ih godina 20. veka imale relativno slab uticaj na razvoj menadžmenta kao nauke (Erić, str. 134).

Kada je reč o istraživanju u oblasti psihologije, *Abraham Maslov* (*Abraham Maslow*, 1908-1970), američki psiholog, dao je svoj originalni pristup teoriji *hijerarhije ljudskih potreba*. On je u svom radu "Teorija ljudske motivacije" istakao kako način motivisanja zavisi u najvećoj meri od vrste potreba koje čovek želi da zadovolji. Prema Maslovu, potreba predstavlja fiziološki ili psihološki nedostatak koji osoba oseća i koji je prinuđena da zadovolji. Svaki čovek ima pet osnovnih potreba (Maslow, 2004, p. 24):

- fiziološke potrebe* (za hranom, vodom, vazduhom, odmorom, grejanjem itd.),
- potrebe bezbednosti* (da se ljudi osećaju sigurno, npr. potreba za zaštitom od opasnosti - kuća, porodica, zakonska zaštita, policija, osiguranje, sindikati, itd),
- potrebe pripadnosti* (vezane za socijalne aktivnosti kao što su prijateljstvo, druženje, želja za prihvatanjem, poverenje, emocije, ljubav),
- potrebe uvažavanja* (vezane za osećaj važnosti, priznanja, status, položaj, itd) i
- potrebe samoaktuelizacije* (kreativnost, uključivanje u izazovne projekte, itd).



Slika 1. Piramida ljudskih potreba

Zadovoljavanje navedenih potreba ljudi se odvija po principu progresije od nižih ka višim. Potrebe se na jednom nivou ne aktiviraju dok se potrebe na prethodnom nivou ne zadovolje (slika 1). Sa aspekta menadžmenta, neophodno je da menadžeri znaju potrebe zaposlenih, jer njihovo zadovoljenje dovodi do lakšeg ostvarivanja ciljeva organizacije.

Doprinos analizi biheviorističkog pristupa u razvoju menadžmenta pored Maslova dali su i

drugi autori koji su se bavili teorijom ljudske motivacije Douglas McGregor (*Doglas McGregor*), Frederik Herzerberg (*Frederick Herzberg*), Viktor Vrum (*Victor Vroom*), Edvin Lok (*Edwin Locke*) i drugi. Oni su nasuprot stavovima predstavnika škole naučnog upravljanja uočili da pored novca, postoje i da utiču još najmanje tri grupe faktora na motivisanje (Erić, str. 134-136):

- a. formulisanje ciljeva,
- b. ostvarivanje ciljeva i
- c. participacija zaposlenih u donošenju odluka.

Paraleleno sa mikro istraživanjima početkom 60ih godina 20. veka odvijala su se i makro istraživanja u oblasti menadžmenta. Ona su bila usmerena ka integraciji socijalnih sistema organizacije sa tehničkim i radnim sistemima, doprinoseći daljem razvoju biheviorističkih pristupa. Najveći doprinos tom razvoju dali su Vilijem Fut Vajt (*William Foote Whyte*), Vajt Bake (*Wight Bakke*) i Herbert Sajmon (*Herbert Simon*) i drugi autori, time što su uspjeli da povežu ideje biheviorista sa sistemskim, odnosno neoklasičnim pristupom menadžmentu (Erić, str. 136). Povezujući razvoj menadžmenta sa društvenim naukama, bihevioristički pristupi doprinose tom razvoju što:

- a. ukazuju na sve veći značaj pojedinca i grupa u funkcionisanju organizacija; i
- b. predstavljaju polaznu osnovu za nastanak posebne naučne discipline koja se bavi ponašanjem ljudi u organizaciji – organizaciono ponašanje (na individualnom, grupnom i organizacionom nivou).

Osnovni nedostaci biheviorističkih pristupa ogledaju se u tome da kompleksnost pojedinaca čini teškim bilo kakav oblik predviđanja njihovog ponašanja i da uvažavanjem ljudskog faktora ne treba da se zanemare drugi faktori (npr. tehnički, ekonomski i drugi).

5) Sistemski i situacioni pristupi javljaju se u periodu od 1950. godine pa do zadnje decenije 20. veka, kao orijentacija ka eksternom okruženju i promenama u njemu. *Sistemski pristup* posmatra organizaciju kao sistem koji se sastoji od međusobno povezanih elemenata koji se nalazi u interakciji sa okolinom. Fokus je na organizaciji kao celini koja ima težnju prilagođavanja spoljnjem okruženju, a ne na njen veći ili manji broj delova (podsystema). Ti delovi poseduju određena svojstva i funkcije koje su u

direktnoj ili indirektnoj vezi sa svojstvima ili funkcijama drugih elemenata sistema (te veze mogu biti materijalne, energetske i ili informacijske). Sistemski pristup kao pravac u teoriji organizacije i menadžmenta ima polaznu osnovu u radovima iz opše teorije sistema i kibernetike vrlo je raširen u angloameričkoj literaturi. On se temelji na ideji da svaki ulaz u neki sistem predstavlja izlaz iz nekog drugog poslovnog sistema (Srića, str. 31). U fokus se dakle stavljaju otvoreni sistemi, način njihovog uzajamnog povezivanja i međuzavisnosti njihovog zajedničkog delovanja.

Uopšteno gledajući, uz pomoć sistemskog pristupa može se efikasnije upravljati razvojem organizacije kao svrsishodnim i otvorenim sistemom, težeći optimizaciji njegovih procesa i aktivnosti. Njegov glavni doprinos sastoji u stvaranju osnova za razumevanje jedne od najvažnijih karakteristika savremenog menadžmenta – interdisciplinarnost. Osnovni nedostaci ovog pristupa menadžmentu su da je apstraktan i da nije lako primenljiv.

Situacioni pristup se pojavio krajem 60-ih i početkom 70-ih godina XX veka. Osnovna ideja ovog koncepta vezuju se za Meri P. Folet (*Mary Praker Folet*) koja je još 20-ih godina 20. veka shvatila "*snagu situacije*". Ona je uočila da menadžment mora kontinuelno da se prilagođava u zavisnosti od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi (George, 1968; u Erić, str. 131, 145). Za razliku od predstavnika klasične škole koji su tražili "jedan najbolji način" za menadžere da upravljaju u različitim situacijama, situacioni pristup kaže, nema "najboljeg načina", već način upravljanja zavisi od situacije. Prema shvatanju Džeja Gibrata (*Jay Galbraith*), razvoj kontigentne teorije (koja se javlja početkom 70-ih godina) zasniva se na rezultatima velikih empirijskih istraživanjima (Galbraith, 1983, p. 2). Jedna od studija koja je doprinela razvoju ove teorije bilo je istraživanje Džoane Vudvord (*Joan Woodward*). Ona je na osnovu analize poslovanja 100 britanskih firmi (koje su se razlokvale po delatnosti i veličini), uočila da nema većih razlika u rezultatima između kompanija koje su sledile klasične principe i onih koji nisu. Te razlike u performansama uzrokovali su drugi faktori, a jedan od njih je bila i tehnologija koju su organizacije koristile (Woodvard, 1965, p. 45). Reč je o tome da menadžeri u uslovima

dinamičnih promena u okruženju privrednih i drugih organizacija ne mogu reagovati na univerzalan način, jer ne postoje opšta pravila, principi i pristupi upravljanja različitim tipovima – modelima organizacija. Zadatak savremenog menadžmenta se sastoji u indentifikovanju pristupa, tehnika i principa upravljanja koji u određenoj situaciji, pod određenim uslovima i u određeno vreme, najbolje doprinose ostvaranju ciljeva organizacije.

Situacioni pristup ima sledeće prednosti: a) pomaže u razumevanju različitih praktičnih pristupa menadžmentu; i b) omogućava fleksibilnost organizacija u nestabilnom okruženju – odnosno fleksibilno delovanje menadžera u tim uslovima (zbog rasta nivoa međunarodne konkurencije, promene uloge države, sindikata i drugih faktora u okruženju organizacije).

Ono što je karakteristično za nastanak i razvoj teorije situacionog pristupa i drugih teorija menadžmenta je to da su uslovljeni razvojem okruženja, zavisno od perioda u kome menadžment funkcioniše. Promene u okruženju kao posledice, prvenstveno socijalno-ekonomskog i tehnološkog razvoja u industrijskoj ili informatičkoj eri (Đurićin i saradnici, str. 46, 215), direktno utiču na pomeranje težišta među aktivnostima menadžmenta. Primera radi, za razliku od konvencionalnog menadžmenta (koji funkcioniše u uslovima industrijske ekonomije) gde je karakteristična kontrola, kod modernog menadžmenta fokus se pomera prema planiranju. Ova razlika je posledica toga što "konvencionalno okruženje karakteriše relativna stabilnost faktora i predvidivost relacija koje postoje između njih" (Đurićin i saradnici, str. 11). Period od pojave strategijskog menadženta (sedamdesetih i osamdesetih godina 20. veka) pripada modernom konceptu razvoja menadžmenta kao nauke. On je nastao i razvija se kao kontinuirani i iterativni proces usmeren ka obezbeđivanju usklađenosti organizacije sa modernim okruženjem. To "okruženje karakteriše dinamičnost strukture faktora i nepredvidivost relacija koje postoje između njih" (Đurićin i saradnici, str. 76). U tim uslovima, strategije posledično predstavljaju centralne planske odluke visokog stepena elastičnosti povezujući izbor ciljeva organizacija sa načinom njihovog ostvarivanja (Đurićin i saradnici, ibidem). "Strategije predstavljaju odluke i postupke usmerene ka ostvarivanju

ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene mogućnosti i resursi usklađeni sa šansama i opasnostima koje postoje u njenom okruženju" (Goulter, 2010, p. 26). Na osnovu strategijskih i drugih odluka menadžeri preduzimaju takve akcije kojima će se organizacija usmeriti ka njenim postavljenim ciljevima. Reč je o tome da "savremene organizacije (ekonomske ili neekonomske) zahtevaju od modernog (strategijskog) menadžmenta stalne upravljačke akcije da bi delovale i razvijale se u složenom i dinamičnom okruženju u kome funkcionišu" (Jovanović, 2005, str. 1-2). Odgovor na ovo pitanje (dobrim delom) sadržan je u definiciji pojma strategijskog menadžmenta, pod kojim se prema M. Kolter (*Mary Coulter*) podrazumeva postojanje sledećih uzastopnih i međusobno povezanih aktivnosti - faza koje dovode do određenog ishoda: procesa analiziranja trenutne situacije; razvijanja - formulisanja određenih strategija; sprovođenja tih strategija u delo i njihove evaluacije, modifikacije ili izmene u zavisnosti od potrebe", (Coulter, 2012, p. 26).

Uvažavajući uticaj razvoja okruženja na funkcionisanje savremenih organizacija, kao rezime razvoja misli o menadžmentu može se konstatovati da on obuhvata poznavanje osnovnih dostignuća analiziranih i drugih pristupa u ovoj oblasti. Njihove najvažnije karakteristike u modernim uslovima mogu se sumirati na sledeći način:

- a. ne postoje univerzalne teorije, definicije i podele u oblasti upravljanja, uključujući i problem semantičke neusaglašenosti mnogih pitanja, termina i pojmova;
- b. mnoge škole ili pravci se tretiraju samo kao način za izvršavanje određenih menadžerskih zadataka;
- c. pitanja motivacije i liderstva privlače sve veću pažnju istraživača, pošto utiču na performanse organizacija;
- d. sve više na značaju dobijaju pitanja organizacionog ponašanja, to jest ponašanja pojedinaca i grupa u organizacijama, ali i samih organizacija u okruženju;
- e. raste stepen promena i širi se front potrebnih znanja za menadžere koja se odnose na: zadovoljavanje potreba potrošača, moral i etiku, socijalnu i društvenu odgovornost, kulturu, timove, restrukturiranje, reinžinjerin, itd. (Erić, str. 146-147).

Uopšteno gledajući, iako među analiziranim pristupima postoji izvesni antagonizam (jedan drugi u većoj ili manjoj meri ne priznaju), svaki od njih je legitiman i pruža svoje odgovore na pojedina pitanja u oblasti menadžmenta. Mada se radi o postojanju velikog broja škola, teorija (pristupa) i radova o upravljanju, oni često u savremenoj praksi pokazuju tendencije integrisanja i preplitanja.

3 POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

U određenim jezicima, kao što su švedski, francuski i srpski, engleska reč "management" se doslovno prevodi. U srpskom jeziku koriste se i reči upravljanje, a kod nekih autora i rukovođenje, koje je pricesna funkcija upravljanja. U drugim zemljama postoje i drugi prevodi. Najčešći izvedeni pojmovi koji se vezuju za pojam menadžmenta su: planirati, odlučiti, organizovati, voditi, postići ciljeve, motivisati, dominirati, čak i manipulirati. Zajedničko svima njima je to da su jednosmerni procesi, koji samo delimično određuju sadržaj pojma menadžmenta, za koga nemamo jedinstvenu i univerzalnu definiciju (Adizes, 2008, p. 92). Iz tog razloga je veoma bitno doći do definicije koja će što jasnije odrediti sadržaj pojma menadžmenta, odnosno omogućiti što potpunije razumevanje suštine menadžerskog posla.

U cilju lakšeg razumevanja suštine upravljanja, u analizi definicija menadžmenta primenom pristupa indentifikacije postojanja ključnih elemenata u njima, može se početi od definicije Anri Fajola (*Henri Fayol*, 1916). Po njemu menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja (naređivanja) i kontrole. Ova definicija sa manje ili više prilagođavanja, aktuelna je i danas. U njoj možemo identifikovati postojanje sledećih bitnih elemenata: a) menadžment je proces i b) menadžment pretpostavlja ostvarivanje ciljeva neke organizacije. Dobra strana ove definicije je to što sadrži odgovor na pitanje šta menadžeri rade. Obavljaju poslove planiranja, organizovanja i kontrolisanja resursa u organizacijama radi dostizanja njihovih ciljeva. Ne može se govoriti o njenim lošim stranama, jer je prihvatljiva i danas.

Na isti način se može analizirati i definicija Džeja Galbrajta (*Jay Galbraith*). Po njemu "upravljanje predstavlja usmeravanje ili navođenje sistema iz početnog ka nekom željenom stanju" (Galbraith, 1983, p. 1). U ovoj definiciji, prema D. Eriću možemo indentifikovati postojanje tri izuzetno bitne komponente (Erić, str. 17):

- a. početno stanje u kome se sistem nalazi,
- b. upravljačku aktivnost koju menadžeri obavljaju i
- c. željeno stanje ka kome se teži, koje možemo nazvati i pojmom cilj.

Pozitivna strana ove definicije je njena širina. Pomoću nje je moguće objasniti upravljanje mnogim sistemima, kao što je preduzeće (željeno stanje može biti osvajanje tržišta, povećanje profita, smanjenje troškova...). Međutim, ono što nije dobro u ovoj definiciji je to što ne objašnjava karakter menadžerskog posla. Naime, prema ovoj definiciji i neke druge aktivnosti (npr: upravljanje motornim vozilom), koje u osnovi nisu menadžment mogu se podvesti pod taj pojam. Reč je o tome da ne daje odgovor na pitanje šta menadžeri rade.

Nedostatak Galbrajtove definicije može se sagledati njenim upoređivanjem sa potpunijom definicijom koju je dala Meri P. Folet (*Mary P. Folet*) još početkom 20. veka. Po njoj "upravljanje predstavlja sposobnost da se stvari obave preko (pomoću) ljudi", odnosno u zavisnosti od prevoda, "umeće da se određena zamisao ostvari preko drugih" (Đuričin i saradnici, str. 217). Ova definicija menadžmenta ukazuje na činjenicu da menadžeri ostvaruju organizacione ciljeve angažovanjem drugih ljudi", po čemu se po sadržaju i razlikuje od galbrajtove definicije. Menadžeri retko sami obavljaju sve aktivnosti na ostvarivanju ciljeva. U tome leži suština menadžerskog posla – menadžeri rade sa ljudima i stvari obavljaju pomoću njih (Erić, str. 18). U vezi s tim treba pomenuti P. Drakera (*P. Drucker*) koji zastupa stanovište da upravljanje određenim poslom (biznisom), drugim menadžerima i zaposlenima čini srž menadžerskog posla (Drucker, 1980, p. 14). Pregled prednosti i nedostataka pojedinih definicija menadžmenta identifikacijom postojanja ključnih elemenata u njima, prikazan je u tabeli 1.

Tabela 1. Sličnosti i razlike definicija menadžmenta

	Definicija menadžmenta	Identifikovani ključni elementi definicije	Dobre strane definicije	Loše strane definicije
	1	2	3	4
1	Proces predviđanja, organizovanja, komandovanja (naređivanja) i kontrole (Henri Fayol, 1916).	menadžment je proces pretpostavlja ostvarivanje ciljeva neke organizacije.	postoji odgovor na pitanje šta menadžeri rade	-
2	Upravljanje je usmeravanje ili navođenje sist. iz početnog ka nekom željenom stanju (Jay Galbraith, 1983).	početno stanje u kome se sistem nalazi, upravljačka aktivn. koju menadžeri obavljaju, željeno stanje ka kome se teži (cilj)	moguće je objasniti upravljanje mnogim sistemima)	ne objašnjava karakter menadž. posla (mogu se podvesti i druge aktivnosti koje nisu menadžment)
3	Upravljanje je "sposobnost da se stvari obave pomoću ljudi", ili "umeće da se određena zamis. ostvari preko drugih" (Mary P. Folet, 1920).	menadžeri rade sa ljudima i obavljaju stvari pomoću njih menadžeri ostvaruju organizacione ciljeve angažovanjem drugih ljudi.	ukazuje na karakter upravljačkog posla	izostaje odgovor na pitanje šta rade menadžeri?
4	Proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih član. organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa radi ostv. post. ciljeva org. (J.Stoner, E.Freeman, D.Gilbert, 1995).	menadžment je proces, menadžmentom se obavljaju stvari uz pomoć drugih ljudi, menadžment se javlja u kontekstu organizacije, menadžment pretpostavlja ostvarivanje ciljeva neke organizacije.	postoji odgovor na pitanje šta menadžeri rade (menadžeri plan. organizuju, vode, i kontrol. napore članova organizacije)	odgovor na pitanje šta menadžeri rade asocira na postojanje idealnog menadžera (da li je rešenje u alternativnom pristupu upravljanja)

U okviru ove analize obuhvaćene su i sledeće definicije menadžmenta:

- menadžment je "mehanizam preko koga se povezuju svi delovi organizacije i usmeravaju ka ostvarivanju jedinstvenog cilja" (Silver, 1981, p. 7);
- menadžment predstavlja "aktivnosti koje obuhvataju obavljanje određenih funkcija kako bi se izvršilo efikasno pribavljanje, alokacija i korišćenje ljudskih napora i fizičkih resursa radi ostvarivanja određenih ciljeva" (Wren, 1994; u Eric, str 19);
- "menadžment je postizanje organizacionih ciljeva na efektan i efikasan način kroz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu organizacionih resursa" (Daft, 1994, p. 8);
- "upravljanje predstavlja kontinuelni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi ostvarivanja svrhe poslovanja" (Milosavljević i Todorović, 1995, str. 3);
- menadžment je "proces ostvarivanja organizacionih ciljeva kroz obavljanje četiri osnovne funkcije – planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu" (Bartol & Martin, 1996, p. 6);

- menadžment je "proces dostizanja organizacionih ciljeva angažovanjem ljudi i drugih resursa organizacije" (Certo, 2000, p. 6);
- menadžment je "proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole u pravcu postizanja određenih kompanijskih ciljeva" (Jovanović-Božinov Mića, 2009, str. 6).

Jednu od najpotpunijih definicija menadžmenta dali su Dž. Stoner (*James Stoner*), E. Frimen (*Edward Freeman*) i D. Džilbert (*Daniel Gilbert*). Prema njima menadžment predstavlja "proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi" (Stoner, Freeman and Gilbert, 1995, p. 7). Ova definicija menadžmenta kao procesa ukazuje na to šta menadžeri rade. Oni planiraju, organizuju, vode i kontrolišu napore članova svoje organizacije. To je novi momenat u ovoj definiciji. Ostalo u pomenutoj definiciji se suštinski ne razlikuje od onoga što su već rekli Galbrajt i Foletova, ali je indentično sa sadržajem definicije koju je dao Fajol. Međutim, ono što je prednost kod definicije

grupe autora, prema Isaku Adizesu (*I. Adizes*) to je upravo problem savremene literature u oblasti menadžmenta. Naime, u njoj se iznosi šta rukovodilac treba da radi (u smislu kao da je to ono što je organizaciji potrebno) iako to niko ne može da obavi, jer po njemu ne postoji i ne može da postoji "idealni menadžer" (Adizes, pp. 18-19), o čemu će biti nešto više reče u produžetku rada.

Na osnovu analize navedenih (i drugih) definicija menadžmenta, sa težištem na definiciji grupe autora, može se identifikovati postojanje ključnih elementa u njima, koji su od značaja za jasnije i razumljivije određivanje sadržaja pojma menadžmenta, kao i potpunije razumevanje njegove suštine. Reč je o sledećim elementima:

1. menadžment je proces, koji omogućava organizacijama da ostvare svoje ciljeve
2. menadžmentom se obavljaju stvari uz pomoć drugih ljudi, što u osnovi čini suštinu menadžerskog posla,
3. menadžment se javlja u kontekstu organizacije kao sredina u kojoj se ostvaruje funkcija menadžmenta,
4. u menadžmentu se pretpostavlja ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije, odnosno menadžmentom se obezbeđuje efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva neke organizacije. Ovi elementi su ne samo polazna osnova za potpunije definisanje menadžmenta, već i za analizu pojedinih aspekata funkcije menadžmenta, odnosno različitih shvatanja od značaja za pristup definisanju ovog pojma.

Tabela 2. Pregled shvatanja menadžmenta kao procesa od strane pojedinih autora

Izvor	Aktivnosti	Izvor	Aktivnosti
Fayol, H. (1916)	– Planiranje – Organizovanje – Komandovanje – Koordinacija – Kontrola	Certo, S. (2000) Certo, T.	– Planiranje – Organizovanje – Uticanje – Kontrola
Massie, J., L. (1987)	– Odlučivanje – Organizovanje – Kadrovanje – Planiranje – Kontrolisanje – Komuniciranje – Vođenje	Daft, R. (1994)	– Planiranje – Organizovanje – Vođenje – Kontrola
Wren D.A. (1994) Voich, D.	– Planiranje – Organizovanje – Kadrovska polit. – Vođenje – Kontrola	Stoner, J., Freeman, E. Gilbert, D. (1995)	– Planiranje – Organizovanje – Vođenje-liderstvo – Kontrola

3.1 Aspekti funkcije menadžmenta

Na osnovu analize prethodnih definicija menadžmenta i onih koje nisu navedene, može se zaključiti (sa stanovišta teorije i prakse) da se funkcija menadžmenta pojavljuje u više aspekata, koji se nalaze u međusobnoj povezanosti i zavisnosti, odnosno međusobnoj interakciji:

Prvo, menadžment se posmatra i definiše kao (upravljački) proces koji omogućava organizacijama da ostvare (dostignu) svoje ciljeve efektivno i efikasno, u kratkoročnom i

dugoročnom periodu. Međutim i dalje ostaju sledeća otvorena pitanja o tom procesu:

- koje aktivnosti treba da obuhvata (kao odgovor na pitanje šta menadžeri rade)?
- kako taj proces utiče na povećanje uspešnosti rada (odnosno da li omogućava organizacijama dostizanje njihovih ciljeva)?
- koje (upravljačke) principe primeniti radi uspešnog odvijanja tog procesa?

Kada je reč o obuhvatu aktivnosti (videti tabelu 2), postoji dilema da li su osnovnim aktivnostima menadžmenta kao procesa - planiranje,

organizovanje, vođenje i kontrola, iscrpljene sve aktivnosti ovog procesa, bez mogućnosti izbora menadžera da primeni svoj pristup u ostvarivanju upravljačkih aktivnosti? Takođe, ostaje otvoreno pitanje da li menadžment kao proces podrazumeva da menadžeri jednosmerno ostvaruju uticaj na napore svih članova organizacije, ili je i obrnuto, da i oni ostvaruju uticaj na njih (Northouse, p. 2). S obzirom da postojanje različitih pristupa menadžmentu i postojanje različitih stilova koje menadžeri koriste u procesu upravljanja, ima razloga da se po ovom pitanju pristupa fleksibilnije. Uvažavajući ovu činjenicu, definicija menadžmenta koju su dali Dž. Stoner (*J. Stoner*), E. Frimen (*E. Freeman*) i D. Džilbert (*D. Gilbert*), mogla bi biti korigovana.

Naime, uz zadržavanje osnovnih aktivnosti menadžmenta (kao procesa), nešto fleksibilnija definicija ovog pojma, u odnosu na onu koju je dala ova grupa autora, mogla bi da glasi: Menadžment predstavlja proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, uključujući i druge aktivnosti kojima se u zavisnosti od pristupa, usmeravaju naponi svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organizacije.

Kada je reč o uticaju menadžmenta kao procesa na povećanje uspešnosti rada, onda se misli na uspešnost odvijanja određenog posla, pri čemu je osnovna mera te uspešnosti učinak - efekat? Na primer: povećanje uspešnosti poslovanja preduzeća meri se kroz odnos između ulaganja i rezultata.

Principe uspešnog odvijanja procesa upravljanja, je (kako je već navedeno) prvobitno definisao Fajol. Upravljački principi kao rezultat istraživanja u oblasti menadžmenta označavaju ponašanje menadžera i ostalih subjekata upravljanja koje (trba da) garantuje efikasno upravljanje organizacijama u modernom okruženju, odnosno u uslovima stalnih promena za njihovo funkcionisanje. Izbor i primena tih principa omogućava profesionalcima da donose adekvatnije odluke, mada nemaju onaj stepen validnosti i pouzdanosti kao principi u prirodnim naukama. Dakle, menadžeri su ključni nosioci procesa menadžmenta, jer odlučuju o načinu korišćenja organizacionih resursa radi ostvarivanja ciljeva organizacije.

Drugo, suština menadžmenta se sastoji u ostvarivanju ciljeva organizacije pomoću ljudi. S obzirom da menadžeri rade sa ljudima i preko njih, oni moraju donositi upravljačke odluke (kao što su ciljevi, strategije, politike, planovi, programi, projekti, budžeti, procedure, pravila, postupci, itd). Odluke predstavljaju prvi neposredni rezultat njihovog rada. Suština (menadžerskog posla) je da se na osnovu odluka preduzmu takve akcije kojima će se organizacija (kao otvoreni sistem) usmeravati ka njenim postavljenim ciljevima. To usmeravanje organizacije, menadžeri ne rade neposredno, već preko drugih ljudi - što u osnovi čini suštinu menadžerskog posla.

Treće, menadžment se javlja u kontekstu organizacije. Organizacija je sredina u kojoj se ostvaruje funkcija menadžmenta sa time da obezbedi organizaciji da ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno, u uslovima relevantnog uticaja okruženja. Ispunjenje tih ciljeva, odnosno dostizanje očekivanih rezultata organizacionih napora, krajnji je efekat uspešnog ostvarivanja upravljačke funkcije. Otuda je menadžment tesno povezan sa organizacijama i obrnuto (Erić, str. 7).

Četvrto, menadžment se posmatra kao nauka. Menadžment je posebna naučna disciplina koji se bavi problemom upravljanja organizacijama (Jovanović, str. 4). Teoretski, temelji za razvijanje menadžmenta kao nauke u najvećoj meri su poslužili ekonomija, organizaciona teorija, sociologija i psihologija. Zahvaljujući ovim i drugim naučnim disciplinama nauka o menadžmentu nastaje početkom 20 veka, kao rezultat izražene potrebe da se sistematizuju odgovarajuća znanja i iskustva i kreiraju određeni principi i koncepti (modeli) u menadžmentu. Danas moderni menadžment kao nauka ima svoj metod, tehnike i methodske postupake koje primenjuje da bi došla do novih znanja (metodi dugoročnog planiranja, sistem PPB (planiranje-programiranje-budžetiranje), SWOT analiza, analiza scenarija, Delfi metod, analiza jaza i druge metode i tehnike (Erić, str. 24-25). Razvijena metodološka dimenzija podrazumeva postojanje različitih principa i koncepata (modela), uključujući razvijen kategorijalno-pojmovni aparat. Kao i svaka druga društvena nauka, nauka o menadžmentu u svojim istraživanjima polazi najpre od određenih pretpostavki (hipoteza), odnosno od izvesnih

teorijskih principa, do kojih se došlo na osnovu rezultata istraživanja postojeće objektivne stvarnosti. Potom se pristupa istraživanju novih znanja primenom naučnih metoda prikupljanja, sređivanja i obrade podataka, a zatim interpretaciji podataka (u smislu potvrđivanja ili odbacivanja hipoteza), objavljivanju rezultata istraživanja i proveravanju mogućnosti njihove primene u realnoj praksi upravljanja organizacijom.

Primenom ove metodologije u istraživanjima, uz uvažavanje naučnih znanja iz drugih naučnih oblasti u rešavanju različitih problema upravljanja organizacijom, nivo naučnih znanja u oblasti menadžmenta stalno raste i on postaje ozbiljna naučna disciplina sa značajnim mogućnostima primene. Naučna znanja menadžmenta sve više postaju od koristi za teoriju i praksu drugih naučnih disciplina. Pošto menadžment kao nauka pripada korpusu društvenih nauka, principi menadžmenta su podložni promenama i permanentnoj evaluaciji. Reč je o tome da nemaju univerzalnost i visok stepen egzaktnosti kao zakoni u prirodnim naukama (fizici, hemiji, matematici, biologiji).

Na kraju ovog dela rada, može se zaključiti da odgovor na pitanje šta je to menadžment, u značajnoj meri zavisi i od toga kako se ovaj pojam definiše. Ono što je karakteristično za današnju praksu jeste da je menadžment široko korišćen pojam i da se koriste različiti kriterijumi za njegovu podelu, i to: prema granama delatnosti, poslovnim funkcijama i po vrstama organizacije (velike/male; profitne/neprofitne; vladine/nevladine. Iz analize navedenih definicija (i onih koje nisu navedene) proizilazi da je moguće u njima relativno precizno identifikovati postojanje ključnih elementa, radi jasnijeg i potpunijeg određivanja sadržaja pojma menadžment (upravljanje). Identifikacija tih elemenata u pojedinim definicijama omogućava i potpunije razumevanje suštine menadžmenta, kao nauke koja ima svoj specifičan predmet, metod i jezik istraživanja.

3.2 Različita shvatanja u definisanju menadžmenta

Kao što se moglo videti iz prethodnog razmatranja, u modernoj teoriji menadžmenta ne postoji univerzalno prihvaćena definicija

upravljanja, kao ni opšta saglasnost u pogledu fenomena upravljanja. S obzirom na kompleksnost materije u literaturi se pominju sledeća shvatanja menadžmenta (Jovanović, str. 5), i to ona koja prema Harbisonu i Majersu (*F.Harbison, C.Myers*) polaze od struke (ekonomske – kao ekonomski resurs, organizacione – sistem vlasti i odgovornosti, socijološke – kao klasa, elita, statusni simbol) (Harbison & Myers, 1959; u Erić, str. 11-12), zatim shvatanja menadžmenta kao umetnosti, politike, nauke, alternativna i druga shvatanja. Sva ova shvatanja kao rezultat razvoja teorije i prakse menadžmenta na svoj način utiču na pristup definisanja ovog naučnog fenomena.

Sa ekonomskog aspekta, menadžment se posmatra kao jedan od faktora proizvodnje, zajedno sa zemljom, radom i kapitalom. Smatra se da menadžerski resursi mogu značajno da utiču na povećanje produktivnosti i profitabilnosti predizeća. Moderni menadžment u uslovima informatičke ekonomije u značajno većoj meri računa na sposobnost menadžera.

Sa aspekta organizacije, menadžment se posmatra kao sistem vlasti, odnosno upravljačke moći, koja se može delegirati na niže nivoe koje ima grupa ljudi u realizaciji određenih poslova. Ovo shvatanje menadžmenta u početku se razvijalo na autoritativnoj filozofiji po kojoj mali broj pojedinaca donosi odluke i odgovoran je za preduzimanje akcija svojih članova organizacije. Vremenom je došlo do razvoja humanističkih koncepcija i demokratnijih pristupa menadžmentu, uključujući i razvoj participativnog pristupa. Moderni menadžment pokušava da objedini navedene pristupe sistema vlasti.

Sa socijološkog aspekta na upravljanje, ljudi koji obavljaju menadžerske poslove gleda se kao posebnu klasu ili statusni sloj. Zbog rasta potreba za menadžerima oni postaju intelektualna i obrazovna elita, odnosno posebna klasa. Ne samo u pogledu rada i odgovornosti, već i u pogledu znanja i veština. Oni bi trebalo konstatno da rade na usavršavanju kako svojih, tako i znanja svojih saradnika.

Menadžment kao umetnost u smislu načina na koji se prenosi i obavlja, nije proces koji nije opterećen vrednosnim sudom. On je nauka i umetnost, ali i izraz društveno-političkih vrednosti (Adizes, p. 17). Povezujući upravljanje sa

prirodom upravljačkog posla Toni Watson (*Tony Watson*), posmatra menadžment ne samo kao nauku već i kao umetnost i politiku (Watson, 1986, pp. 28-29). Shvatanje da upravljanje kao umetnost može biti prihvatljivo iz razloga što postoje menadžeri koji su uspešni samo za to što imaju u sebi ličnost pravog lidera. Reč je o predodređenim karakteristikama ličnosti kao što su intuicija, inteligencija, kreativnost i druge, koje se ne zasnivaju na formalnom obrazovanju (ili iskustvu) u oblasti menadžmenta (Erić, str. 13). Slično kao i u umetnosti neke menadžerske veštine jednostavno se ne mogu ili ih je teško naučiti (ili steći iskustvom). Reč je o tome da umetnici ne postižu vrhunske rezultate samo zahvaljujući učenju već moraju imati i talenat. Prema Džeјmsu Stoneru (*James Stoner*) upravljanje kao umetnost može se posmatrati na osnovu tri komponente koje karakterišu svaku umetničku aktivnost (muziku, slikarstvo, itd), a to su (Stoner, 1992; u Erić, str. 13):

- a. umetnička vizija;
- b. znanje i veštine, i
- c. sposobnost uspešnog komuniciranja.

Autor smatra da upravljanje zadovoljava sva tri zahteva, s tim da je potrebno dalje razvijati upravljačka znanja i veštine.

Alternativno shvatanje menadžmenta ukazuje da definicija menadžmenta grupe autora (*J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert*) pored niza prednosti, ima i nedostatke koji se odnose na to da ne postoje "idealni menadžeri". Prema alternativnom shvatanju menadžmenta, neki klasični teoretičari (uključujući *H. Koontza, W. Newmana*, pa čak i *P. Drucera*) kao i savremeni teoretičari kao što su Stiven Kovi (*S. Covey*) i Tom Piters (*T. Peters*), koji iznose sliku menadžera kao da svi imaju isti stil i da mogu da se obuče da upravljaju na isti način, zanemaruju činjenicu da različiti ljudi organizuju, planiraju i kontrolišu na različite načine. Oni predstavljaju dobar menadžment kao da je to neka vrsta obrasca, ne orijentišući se na ono šta se zaista dešava, umesto na ono šta bi trebalo da se dešava. A u stvari postoji veliki broj stilova dobrog i lošeg upravljanja, jer su menadžeri ljudi čije stilove karakterišu jedinstveni skupovi vrlina i mana. S obzirom na to, Adižes se zalaže za alternativni pristup upravljanju "koji se zasniva na onome šta ljudi mogu da dobiju i očekuju jedni od

drugih – i to realno, uprkos njihovim urođenim slabostima" (Adizes, pp. 17-19).

Po Adižesu menadžment treba da sprovodi četiri uloge kako bi omogućio da organizacija ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno, kratkoročno i dugoročno. Te uloge su sledeće:

- a. *proizvođenje* - ostvarivanje rezultata zbog kojih organizacija i postoji, što organizaciju čini efektivnom;
- b. *administriranje* - radi efikasnosti;
- c. *preduzetništvo* - radi vođenja promena; i
- d. *integracija* delova organizacije radi dugoročne održivosti i mogućnosti razvoja.

U okviru svoje analize Adižes je ustanovio da niko ne može da obavlja sve četiri uloge istovremeno. Jedna normalna osoba može da obavlja jednu ili dve uloge u isto vreme. Pojedini, i to retki, mogu da izvršavaju tri uloge. Po Adižesu menadžer "može biti sposoban da obavlja sve četiri uloge u različito vreme i u svrhu ispunjavanja različitih ciljeva, ali niko ne može da se ističe u sve četiri uloge istovremeno u svakoj situaciji" (Adizes, p. 18). Ono što još karakteriše alternativni pristup upravljanju je i to, kako sam Adižes tvrdi, što je on čisto menadžerski. Njega interesuje samo način na koji ljudi različito donose odluke, različito komuniciraju, različito biraju svoje ljude i motivišu ih – kako bi mogao da im pomogne da ostvaruju bolje rezultate za organizaciju. Stoga ovaj pristup nije zasnovan na teorijskim okvirima psihologije ili analizi kontrolisanih eksperimenata. Umesto toga, građa o kojoj govori Adižes proizvod je trideset godina kliničkog (konsultantskog) rada u organizacijama koje broje od petanaest do stotinu hiljada zaposlenih u 48 zemalja (Adizes, p. 19).

I pored toga što je ovo shvatanje menadžmenta ("čisto menadžersko") sa stanovišta prakse veoma korisno, jer je sistematski razrađeno i primenljivo, ono je nepotpuno jer ne uvažava rezultate izučavanja menadžmenta kao nauke i drugih nauka od značaja za ovu oblast. Adižesev alternativni pristup upravljanju koji se zasniva na onome šta ljudi mogu da dobiju i očekuju od drugih i to realno, uprkos njihovim urođenim slabostima bio bi potupuniji ako bi se razvijao uz primenu rezultata izučavanja do kojih se dolazi u oblasti menadžmenta. Drugim rečima, urođene slabosti menadžera i drugih ljudi unutar organizacije u sprovođenju njihovih uloga u procesu upravljanja itekako se mogu popraviti

obukom i razvojem (učenjem). Osim toga nezamislivo je odlučivanje menadžera i drugih subjekata upravljanja u različitim tipovima organizacije bez zasnovanosti na nauci.

Svako od navedenih (kao i drugih) shvatanja nije potpuno, ali je korisno da se što potpunije shvati pojam i suština menadžmenta, odnosno da se unapredi funkcija menadžmenta u upravljanju različitim tipovima organizacija. Funkcija menadžmenta je da obezbedi organizaciji da ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno. Međutim, prema Adizesu (*I. Adizes*) ostaje i dalje problem kako se to može raščlaniti u smilu individualnih nadležnosti (Adizes, p. 27)?

4 ZAKLJUČAK

Izložena teorijsko-metodološka stanovišta o pojmovnom definisanju menadžmenta kao nauke, omogućava da se izvede nekoliko zaključaka od značaja za potpunije određivanje sadržaja pojma menadžmenta, kao jednog od ključnih pitanja daljeg razvoja naučne misli u ovoj oblasti društvenog života.

Prvo, na osnovu indentifikacije postojanja ključnih elemenata u analiziranim definicijama menadžmenta, ustanovljeno je da je definicija menadžmenta koju je dala grupa autora (*J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert*) potpunija od drugih, ali da nije dovoljno fleksibilna, jer sadrži unapred određenu kombinaciju (osnovnih) aktivnosti menadžmenta kao procesa. Kombinacija tih aktivnosti kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola, predstavlja samo jednu od kombinacija ključnih aktivnosti upravljačkog procesa. Polazeći od toga da je menadžment kao proces – po obuhvatu i fokusu pojedinih njegovih aktivnosti, rezultat razvoja teorija menadžmenta, na određenom stepenu razvoja ljudskog društva, za potrebe ovog rada predložimo nešto potpuniju i fleksibilniju definiciju ovog kategorijalnog pojma koja glasi: *menadžment predstavlja kontinuelni i interaktivni proces kojim se, u zavisnosti od pristupa, pokreću i usmeravaju naponi (aktivnosti) svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva organizacije.*

Ova definicija je potpunija i fleksibilnija od ostalih jer, ne samo da ne ograničava, već i ne sadrži obuhvat aktivnosti menadžmenta kao procesa

(nema unapred određen odgovor na pitanje šta menadžeri treba da rade), a time ne ograničava ni primenu različitih pristupa i stilova upravljanja. Dakle, menadžeri sami treba o tome da odluče, u zavisnosti od situacije, u uslovima relevantnog uticaja okruženja na organizaciju.

Drugo, da bi menadžment kao kontinuelni (i interaktivni) proces uticao na povećanje uspešnosti rada, odnosno omogućio organizacijama dostizanje njihovih ciljeva, menadžeri radeći sa ljudima i preko njih moraju donositi odluke (kao što su ciljevi, strategije, politike, planovi, programi, projekti, budžeti, procedure, pravila, postupci, itd.) i realizovati te odluke, primenom odgovarajućih metoda, pristupa, principa i stilova upravljanja, radi uspešnijeg odvijanja tog (upravljačkog) procesa. Odluke u stvari predstavljaju prvi neposredni rezultat njihovog rada. Suština menadžerskog posla se sastoji u tome da se na osnovu tih odluka preduzmaju takve akcije kojima će se organizacija (kao otvoreni sistem) usmeravati ka njenim postavljenim ciljevima. U vezi s tim, odluke koje moraju biti zasnovane na poštovanju naučnih znanja, treba shvatiti kao međukorak u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Treće, da bi se proces upravljanja odvijao uspešno primenjuju se upravljački principi koji (kao rezultat istraživanja u oblasti menadžmenta) označavaju ponašanje menadžera i ostalih subjekata upravljanja koje (treba da) garantuje efikasno upravljanje organizacijama u modernom okruženju, odnosno u uslovima stalnih promena za njihovo funkcionisanje. Izbor i primena tih principa omogućava profesionalcima da donose adekvatnije odluke, mada nemaju onaj stepen validnosti i pouzdanosti kao principi u prirodnim naukama.

I sasvim na kraju ovog rada, može se zaključiti da sadržaj pojma menadžmenta, kao i svaki drugi pojam, ima svoje istorijske korene i svoju genezu razvoja. Mada je menadžment univerzalnog značaja (može se primeniti na sve tipove organizacija - preduzeća, banke, sportske klubove, bolnice, crkvu, vojsku, policiju itd.), ne može se govoriti o njegovoj jedinstvenoj definiciji, jer ne postoji univerzalna teorija u ovoj oblasti. S obzirom na to, neophodno je kontinuirano istraživati mogućnosti njegovog potpunijeg definisanja, u kontekstu razvoja naučne misli o

menadžmentu. Kao jedan od pristupa u tom procesu, između ostalog, može se primeniti i pristup indentifikacije postojanja ključnih elemenata u dostupnim definicijama menadžmenta, zasnovan na razvoju teorija menadžmenta. Međutim, kada je reč o menadžmentu kao nauci, onda se ne misli samo

na izučavanje koje se odnosi na utvrđivanje sadržaja pojma menadžmenta, nego i na izučavanje principa i metoda koje koristi menadžment u realnom procesu upravljanja organizacijom. Naravno u svemu tome treba početi od onoga što se zna, a ne od nekog novog početka bez kontinuiteta.

CITIRANI RADOVI

- Adizes, I. (2008). *The Ideal Executive*, (Idealni menadžer, prevod prvog izdanja). Novi Sad: Asse.
- Bartol, K., & David, M. (1996). *Management*, 2nd edition. New York: McGraw Hill.
- Certo, S. (2000). *Modern Management*, 8th edition. New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Coulter, M. (2010). *Strategic management in action*, (Strategijski menadžment na delu, prevod sa engleskog jezika četvrtog izdanja knjige). Beograd: Data Status.
- Coulter, M. (2012). *Strategic Management in Action*, sihth edition. Pearson.
- Daft, R. (1994). *Management*, 3rd edition. Orlando: The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers.
- Drucker, P. (1980). *The Practice of Management*, 12th edition. London: Pan Books Ltd.
- Dulanović, Ž., Jaško, O. (2002). *Organizaciona struktura (metode i modeli)*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Đuričin, D., Janošević, S., & Kaličanin, Đ. (2012). *Menadžment i strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Galbraith, J. (1983). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Heler, R. (2009). *Manager's Handbook* (Priručnik za menadžere, prevod prvog izdanja s engleskog). Beograd: Profil.
- Hindle, T. (2006). *Guide to Menagements Ideas* (Menadžment pojmovnik – prevod). Novi Sad: Adižes.
- Jovanović, P. (2005). *Menadžment – teorija i praksa*, četvrto izdanje. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Kapustić, S. (1984). *Metodika organizacionog projektiranja*. Samobor: Zagreb.
- Massie L. Joseph (1987). *Essentials of Management*, 4th edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Maslow, A. (2004). *Psihologija u menadžmentu (prevod)*. Novi Sad: Adizes.
- Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa* (prevod sa engleskog na engleskog jezika četvrtog izdanja knjige). Beograd: Data Status.
- Silver, G. (1981). *Introduction to Management*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Stoner, J. (1982). *Management*, 2nd edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1995). *Management*, 6th edition. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Watson, T. (1986). *Management, Organization and Employment Strategy: New Directions in Theory and Practice*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Wren, D. (1994). *The Evolution of Management Thought*, 4th edition. New York: John Wiley & Sons.

Datum prve prijave: 17.02.2018.
Datum prijema korigovanog članka: 21.07.2018.
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Stanić, M., & Danilović, N. (2018, 10 15). Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 134-149. doi:10.12709/fbim.06.06.02.14

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Stanić, Miroslav, i Neđo Danilović. 2018. „Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 6 (2): 134-149. doi:10.12709/fbim.06.06.02.14.

Style – **GOST Name Sort:**

Stanić Miroslav i Danilović Neđo Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 134-149.

Style – **Harvard Anglia:**

Stanić, M. & Danilović, N., 2018. Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 134-149.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment. **Stanić, Miroslav i Danilović, Neđo.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 134-149.