

prof. dr Petar Jovanović

SAVREMENI MENADŽMENT



Prof. dr Petar Jovanović

SAVREMENI MENADŽMENT

Prvo izdanje

Beograd

Recenzent:
Prof. dr Vujadin Vešović

Izdavač:
Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

Za izdavača:
Prof. Dragan Živković

Štampa:
Zuhra, Beograd

Tiraž:
500

ISBN 978-86-86897-11-4

Sva prava zadržana od strane autora.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005

ЈОВАНОВИЋ, Петар, 1943-

Savremeni menadžment / Petar Jovanović. –
1. izd. – Beograd: Visoka škola za projektni
menadžment, 2009 (Beograd : Zuhra). – XIII,
591 str. : graf. Prikazi, tabele ; 30 cm

Tiraž 500. – Bibliografija: str. 585-591.

ISBN 978-86-86897-11-4

a) Менаџмент
COBISS.SR-ID 171555852

SAVREMENI MENADŽMENT

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. DEFINISANJE MENADŽMENTA.....	3
3. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA.....	9
3.1. Klasična teorija.....	10
3.2. Bihevioristička teorija	14
3.3. Teorija sistemskog pristupa.....	16
3.4. Ostali pristupi.....	17
3.5. Kontigencijski pristup	17
4. MENADŽMENT PROCESI.....	21
4.1. Uvod	21
4.2. Podela procesa upravljanja.....	23
4.3. Osnovni procesi menadžmenta	28
4.4. Upravljanje razvojem preduzeća.....	33
5. FUNKCIONALNE OBLASTI MENADŽMENTA.....	39
5.1. Upravljanje istraživanjem i razvojem.....	39
5.2. Marketing menadžment	43
5.3. Upravljanje proizvodnjom	48
5.3.1. Tehnološka priprema	51
5.3.2. Operativna priprema.....	51
5.3.3. Neposredna proizvodnja	53
5.3.4. Kontrola kvaliteta.....	53
5.3.5. Održavanje osnovnih sredstava	54
5.3.6. Unutrašnji transport.....	55
5.3.7. Savremeno upravljanje proizvodnjom.....	55
5.4. Upravljanje kadrovima.....	60
5.5. Upravljanje finansijama	63
6. PROCES PLANIRANJA	65
6.1. Uvod	65
6.2. Planiranje kao podproces menadžmenta	66
6.3. Principi planiranja	67
6.4. Strategijsko i operativno planiranje	70
6.5. Vrste planova	71

6.6. Pojedinačni (komponentni) planovi.....	74
7. PROCES ORGANIZOVANJA.....	81
7.1. Uvodne napomene.....	81
7.2. Principi organizovanja	82
7.3. Definisanje organizacione strukture.....	87
7.3.1. Uvod.....	87
7.3.2. Modeli organizacione strukture.....	90
7.4. Projektovanje i razvoj organizacije	102
7.4.1. Uvod.....	102
7.4.2. Projektovanje organizacione strukture.....	105
7.4.3. Pобоljšanje postojeće organizacije	106
8. PROCES KADROVANJA.....	113
8.1. Uvodne napomene.....	113
8.2. Utvrđivanje potreba za kadrovima	114
8.3. Pronalaženje kadrova	115
8.4. Selekcija i prijem kadrova	117
8.5. Obuka kadrova	118
8.6. Ocena rada i nagrađivanje kadrova.....	120
8.7. Napredovanje i razvoj kadrova	121
9. PROCES VODENJA	123
9.1. Uvodne napomene.....	123
9.2. Usmeravanje i koordinacija	124
9.3. Komuniciranje	126
9.3.1. Uvod.....	126
9.3.2. Elementi procesa komuniciranja.....	128
9.3.3. Proces komuniciranja	129
9.3.4. Kanali komunikacije	130
9.3.5. Komuniciranje i podproces menadžmenta	133
9.4. Motivacija	134
9.5. Odlučivanje menadžera	138
10. PROCES KONTROLE.....	141
10.1. Uvod	141
10.2. Kontrola kao podproces menadžmenta.....	142
10.3. Principi kontrole	144
10.4. Metode kontrole.....	147
10.5. Kontrolni sistemi.....	148

11. INFORMACIJE I MENADŽMENT	155
11.1. Informacije i upravljanje organizacijom.....	155
11.2. Informacije i informacijski sistem.....	157
11.3. Informacijski sistem za upravljanje preduzećem	160
11.4. Menadžment i Internet.....	167
12. MENADŽMENT I ODLUČIVANJE	169
12.1. Uvod	169
12.2. Proces odlučivanja	170
12.3. Definisavanje procesa odlučivanja	172
12.4. Odlučivanje o razvoju preduzeća	175
12.5. Metode odlučivanja.....	177
12.5.1. Metode modeliranja	178
12.5.2. Metode matematičkog programiranja	180
12.5.3. Metode višekriterijumskog odlučivanja.....	181
12.5.4. Tehnike mrežnog planiranja	181
12.5.5. Drvo odlučivanja	202
12.5.6. Analiza osetljivosti	202
12.5.7. Metod scenarija	204
12.5.8. Delfi metoda.....	206
12.5.9. Metode investicionog odlučivanja.....	209
12.5.10. Cost-Benefit analiza	211
12.5.11. Metode investicionog odlučivanja u uslovima neizvesnosti...	218
12.5.12. Metoda Balanced Scorecard.....	221
13. MENADŽER	225
13.1. Menadžer – nosilac upravljačkih funkcija	225
13.2. Osnovni zadaci menadžera	226
13.3. Osnovne uloge menadžera	229
13.4. Potrebne osobine menadžera.....	232
13.5. Potrebne sposobnosti menadžera	236
13.6. Potrebna znanja menadžera	239
13.7. Selekcija i izbor menadžera	244
13.8. Obrazovanje i obuka menadžera	250
13.9. Profesija menadžer.....	255
13.10. Kako postati menadžer	259
13.11. Menadžer i stres.....	265
14. OBLASTI DELOVANJA MENADŽERA	267
14.1. Menadžer i vođenje sastanaka	267

14.1.1. Utvrđivanje potrebe za sastankom.....	268
14.1.2. Priprema sastanka	269
14.1.3. Održavanje – vođenje sastanka	271
14.1.4. Zatvaranje – završavanje sastanka	272
14.1.5. Kako sastanak učiniti efikasnijim.....	272
14.1.6. Redovni i povremeni sastanci.....	273
14.2. Menadžer i pregovaranje.....	274
14.3. Menadžer i proces komuniciranja	277
14.3.1. Uvod.....	277
14.3.2. Učesnici u procesu komuniciranja	278
14.3.3. Načini komuniciranja.....	280
14.4. Menadžer i motivacija zaposlenih.....	281
14.5. Menadžer i rešavanje konflikata	284
15. TRADICIONALNI I SAVREMENI	
MENADŽMENT KONCEPTI	289
15.1. Upravljanje pomoću ciljeva	290
15.2. Upravljanje prema rezultatima	294
15.3. Menadžment baziran na vrednostima.....	295
15.4. Upravljanje na bazi izuzetka	297
15.5. Upravljanje pomoću dogovorenih ciljeva	298
15.6. Tradicionalni i savremeni menadžment	304
16. MENADŽER I TIMSKI RAD	309
16.1. Uvod	309
16.2. Vrste timova	312
16.2.1. Funkcionalni timovi.....	314
16.2.2. Multifunkcionalni timovi	314
16.2.3. Samoupravni timovi	315
16.2.4. Samodefinišući timovi	317
16.2.5. Timovi top menadžmenta.....	317
16.3. Faze u razvoju timova.....	318
16.4. Formiranje tima	320
16.5. Karakteristike članova tima	324
16.6. Kako tim učiniti efikasnim	327
17. LIDERSTVO.....	331
17.1. Pojam liderstva	331
17.2. Menadžer i lider.....	332
17.3. Vrste lidera.....	335
17.4. Stilovi vođenja.....	336

17.5. Eksterne i interne uloge lidera.....	
17.6. Lider i upravljanje promenama	337
17.7. Liderski stilovi i uvođenje promena	342
17.8. Projektno liderstvo	344
17.8.1. Uvod	344
17.8.2. Lider i liderski stilovi.....	344
17.8.3. Uloge projektnog lidera	349
17.8.4. Model projektnog liderstva.....	352
18. SPECIJALIZOVANE MENADŽMENT DISCIPLINE	355
18.1. Projektni menadžment	356
18.1.1. Uvod	356
18.1.2. Pojam i klasifikacija projekata	358
18.1.3. YUPMA metodologija projektnog menadžmenta.....	363
18.1.4. PMI metodologija projektnog menadžmenta	366
18.1.5. Metodologija upravljanja biznis projektima	368
18.1.6. Metodologija upravljanja društvenim projektima	370
18.1.7. Organizacija za upravljanje projektima	370
18.1.8. Projektni menadžer	375
18.1.9. Planiranje realizacije projekata.....	382
18.1.9.1. Planiranje vremena realizacije projekta	385
18.1.9.2. Planiranje resursa	392
18.1.9.3. Planiranje troškova realizacije projekta.....	404
18.1.10. Praćenje i kontrola realizacije projekta	407
18.2. Strategijski menadžment.....	412
18.2.1. Definisiranje strategijskog menadžmenta	412
18.2.2. Model strategijskog menadžmenta	415
18.2.3. Strategijska analiza.....	416
18.2.4. Predviđanje budućnosti	421
18.2.5. Definisiranje misije i strategijskih ciljeva	423
18.2.6. Definisiranje i izbor strategije.....	426
18.2.6.1. Uvod	426
18.2.6.2. Portfolio strategija	427
18.2.6.3. Kompetitivna strategija	429
18.2.6.4. Porterove konkurentske strategije	429
18.2.6.5. Definisiranje mogućih strategija.....	430
18.2.6.6. Izbor strategije.....	432
18.2.7. Primena strategije.....	433
18.2.8. Strategijska kontrola.....	436
18.3. Upravljanje promenama	441
18.3.1. Uvod.....	441

18.3.2. Vrste promena.....	442
18.3.3. Koncepti upravljanja promenama.....	448
18.3.4. Proces upravljanja promenama	453
18.3.5. Upravljanje organizacionim promenama.....	458
18.3.6. Upravljanje promenama i organizaciona kultura	469
18.4. Upravljanje inovacijama.....	475
18.5. Upravljanje totalnim kvalitetom.....	480
18.5.1. Uvod.....	480
18.5.2. Razvoj TQM-a.....	481
18.5.3. Definisiranje TQM-a	482
18.5.4. Modeli upravljanja kvalitetom	483
18.5.5. Prednosti i nedostaci TQM-a	484
18.6. Upravljanje rizikom	485
18.6.1. Uvod.....	485
18.6.2. Pristup upravljanju rizikom	487
18.6.3. Koncept upravljanja rizikom.....	489
18.6.4. Praktična primena koncepta.....	495
18.7. Krizni menadžment	498
18.7.1. Uvod.....	498
18.7.2. Pojam i definisanje krize	499
18.7.3. Klimatska i energetska kriza	503
18.7.4. Proces kriznog menadžmenta	505
18.7.5. Krizni menadžment i upravljanje rizikom	508
18.7.6. Krizni menadžer i tim za upravljanje krizom	510
18.8. Kroskulturni menadžment	511
18.9. Program menadžment i multiprojektni menadžment.....	515
18.9.1. Program menadžment	515
18.9.2. Multiprojektni menadžment	517

19. SAVREMENO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM POMOĆU PROJEKATA..... 521

20. UPRAVLJANJE ZNANJEM..... 525

20.1. Uvod	525
20.2. Definisiranje i vrste znanja	526
20.3. Proces kreiranja znanja	529
20.4. Program za stvaranje znanja.....	533
20.5. Definisiranje upravljanja znanjem.....	533
20.6. Procesi upravljanja znanjem.....	535
20.7. Modeli upravljanja znanjem	536
20.8. Organizacije bazirane na znanju i radnici znanja.....	537

20.9. Upravljanje znanjem i učenje.....	543
20.10. Organizacija koja uči	544
20.11. Discipline učenja.....	547
20.12. Sistemski arhetipovi.....	548
20.11. Upravljanje promenama i upravljanje znanjem.....	552
21. DALJI RAZVOJ MENADŽMENTA	557
LITERATURA.....	567

1. UVOD

Istraživanje načina kako da se raznovrsne ljudske aktivnosti učine efikasnijim, kako da se poboljša efikasnost realizacije različitih poslova i poduhvata, zadatak je kojim se čovek oduvek bavio. Najpre sporadično, na osnovu intuicije i poučen empirijom, a kasnije, kako su aktivnosti, poduhvati i sistemi postajali sve složeniji, unoseći prethodno stečena znanja, formirajući metode i formalizovane postupke, stvarajući polako jednu posebnu veštinu ili nauku, koja mu je bila sve potrebija ili neophodnija.

Ova, najpre veština, a danas sasvim sigurno posebna naučna disciplina, koja je usmerena ka iznalaženju takvih mera i akcija kojima se poboljšava realizacija različitih aktivnosti i poduhvata i čini efikasnijim funkcionisanje i razvoj različitih privrednih i društvenih sistema, danas je pod imenom menadžment (management) zauzela svoje mesto među modernim naučnim disciplinama.

Naša zemlja i mnoge zemlje istočne Evrope tek počinju sa ozbiljnijom primenom metoda planiranja, organizacije i upravljanja u privrednom i društvenom životu, tako da se može reći da tek ulazimo u tzv. menadžersku revoluciju. Ono što je zapadni svet doživeo pre više desetina godina, mi doživljavamo danas. To je sasvim logično, jer tek sada počinjemo sa stvarnim tržišnim poslovanjem i tržišnom efikasnošću koja ne može bez menadžmenta i menadžera. Sve veća složenost poslovanja i velika neefikasnost naših preduzeća, poslovnih i razvojnih poduhvata, primorava nas da sve više koristimo moderna sredstva i metode menadžmenta za poboljšanje efikasnosti poslovanja i funkcionisanja u celini [60].

Menadžment predstavlja univerzalno sredstvo, neophodno oruđe savremenog industrijskog sveta. Svako preduzeće, svaki iole složeniji posao, ili ozbiljnija aktivnost, zahtevaju upravljanje da bi se doveli do odabranog cilja, odnosno da bi se efikasno završili. Savremene organizacije, privredne ili neprivredne, zahtevaju stalne upravljačke akcije da bi delovale i razvijale se u složenom i dinamičkom okruženju u kome funkcionišu.

Upravljanje je fenomen današnjeg vremena, neophodnost savremenog života i rada i njegove sveopšte, rastuće složenosti. Upravljanje je neophodno za efikasno funkcionisanje i razvoj svakog preduzeća, svakog pojedinačnog društvenog

sistema i društva u celini, za efikasnije odvijanje svakog složenijeg posla i poduhvata. Upravljački pristup rešavanju raznovrsnih problema osnovna je karakteristika modernog menadžmenta, savremene naučne discipline bez koje je nemoguće efikasnije delovanje, funkcionisanje i razvoj.

Menadžment postaje sve značajniji kako rad postaje sve specijalizovaniji i složeniji, kako se umnožava opseg aktivnosti koje treba izvršiti i broj organizacija i pojedinaca koji ove aktivnosti pripremaju i izvršavaju. Brzi tehnološki razvoj potencira potrebu korišćenja upravljačkih metoda i pristupa, odnosno upotrebu menadžmenta kao naučne discipline koja se bavi upravljanjem poslovnim i drugim sistemima i procesima i upravljanjem svim organizovanim sistemima, radi poboljšanja njihove efikasnosti.

Zbog rasta važnosti menadžmenta, a i zbog permanentnog pojavljivanja novih problema i izazova s kojima se stalno suočavaju, istraživači i praktičari u mnogim disciplinama kao što su tehnologija, saobraćaj, ekonomija, psihologija, i dr. počinju sve intenzivnije da koriste menadžment pristup. Rezultat korišćenja upravljačkog pristupa u ovim disciplinama je brže i efikasnije rešavanje aktuelnih problema, i dalje razvijanje novih menadžment pristupa i metoda obogaćenih najnovijim naučnim saznanjima iz modernih disciplina kao što su kibernetika, informatika, i dr.

Menadžment koristi znanja iz mnogih disciplina, kao što su: tehnologija, ekonomija, informatika, psihologija, i dr., razvijajući nova znanja i nove upravljačke pristupe, a istovremeno ove discipline koriste menadžment pristup u rešavanju sopstvenih aktuelnih problema i tako proširuju sopstvene domete i doprinose daljem razvoju menadžmenta.

2. DEFINISANJE MENADŽMENTA

Termin menadžment se najčešće vezuje za pojam upravljanja određenim poslom, poduhvatom ili sistemom. Da bismo što bolje analizirali šta obuhvata pojam menadžmenta i da bismo napravili određena razgraničenja u odnosu na druge slične discipline ili prethodna, uopštena i dosta nejasna objašnjenja, neophodno je malo detaljnije istražiti šta je to menadžment, šta se najčešće u teoriji i praksi podrazumeva pod ovim pojmom i kako se on definiše i koristi.

Nema opšte prihvaćene definicije menadžmenta. Ako se uopšte može govoriti o jednoj definiciji koja se šire koristila, a i dalje se koristi, onda treba ukazati na definiciju koju je dao jedan od pionira menadžmenta, Henri Fayol, a koja je služila kao osnova i putokaz mnogim kasnijim teoretičarima u njihovom nastojanju da definišu i objasne pojam i značenje menadžmenta. Prema Fayolu, menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. To je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem. Ova definicija, sa više ili manje prilagođavanja, koristila se dugi niz godina, tretirajući menadžment kao proces koji omogućava organizacijama da dostignu svoje ciljeve planiranjem, organizovanjem i kontrolisanjem svojih resursa [24].

Mala analiza većeg broja radova iz menadžmenta daje sledeće definicije ovog dosta, u različite svrhe, korišćenog pojma:

- Menadžment je upravljanje preduzećem;
- Menadžment je upravljanje organizacijom;
- Menadžment je upravljanje poslovanjem;
- Menadžment je upravljanje poslovnim procesima;
- Menadžment je upravljanje preko drugih ljudi;
- Menadžment je upravljačka struktura preduzeća;
- Menadžment je rukovodstvo preduzeća;
- Menadžment je strateško upravljanje;
- Menadžment je strateško odlučivanje;
- Menadžment je strateško planiranje;
- Menadžment je poslovna politika, itd.

Najveći broj ovde navedenih definicija prikazuje menadžment kao složen proces usmeravanja grupe ljudi u izvršavanju određenih poslova i zadataka radi postizanja unapred utvrđenih, zajedničkih ciljeva, pri čemu ovaj proces obuhvata više različitih podprocesa, kao što su: planiranje, organizovanje, kontrola, itd.

Rezimirajući navedene i druge definicije menadžmenta, može se konstatovati, teorijski i praktično posmatrano, da menadžment ima trojaku funkciju, odnosno da se pojavljuje u tri posebna aspekta koja se donekle razlikuju, ali ipak imaju puno zajedničkog.

Prvo, menadžment je posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima. Ova disciplina proučava menadžment kao složeni proces sa nizom podprocesa, i kao grupu ljudi koja radi na upravljanju procesima i sistemima, a takođe proučava sve pojedinačne upravljačke probleme i fenomene vezane za efikasno izvršavanje određenih poslova i zadataka.

Drugo, menadžment se posmatra i definiše kao složeni proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva. U pitanju je veoma složen proces koji se sastoji od skupa povezanih podprocesa, kao što je planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrola.

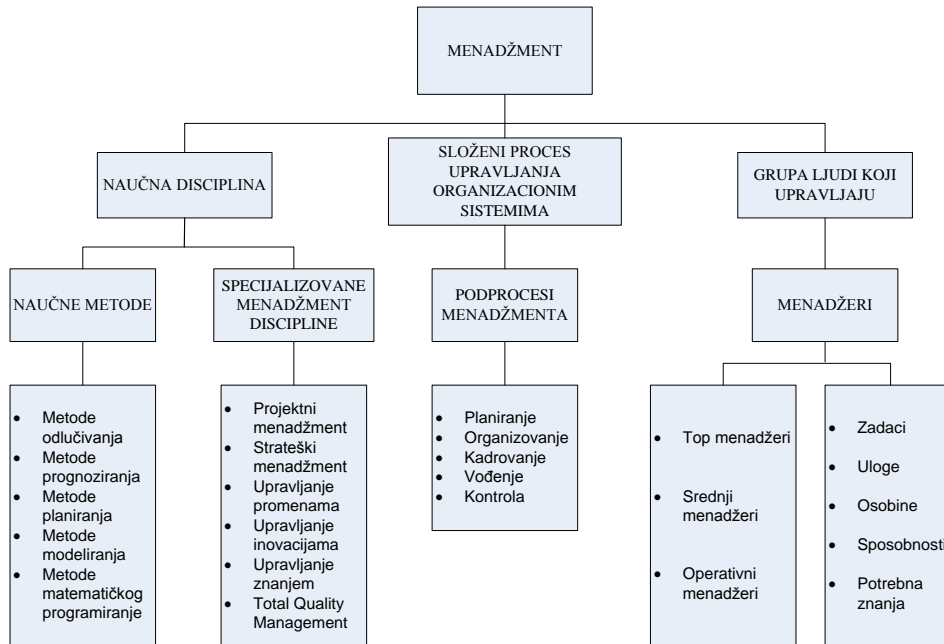
Treće, menadžment se može posmatrati i kao posebna grupa ljudi čiji je posao da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi efikasnog dostizanja predviđenih, zajedničkih ciljeva. Znači, menadžment se posmatra i kao grupa ljudi koji imaju ovlašćenja da upravljaju realizacijom određenih poslova i zadataka.

Navedeni prikaz mogućeg definisanja menadžmenta dat je, sasvim uprošćeno, na sledećoj šemi (slika 1.).

Menadžment se može, kako je rečeno, posmatrati kao kompleksan proces, usmeren na efikasno završavanje predviđenih poslova i zadataka, koji se sastoji od niza različitih podprocesa. Posmatrajući menadžment kao upravljački proces, dolazimo do sledećih ključnih pitanja: šta taj proces obuhvata, iz čega se sastoji i kako se odvija? Osnovni problem je utvrditi iz kojih se delova, odnosno podprocesa, ovaj proces sastoji, i kako definisati i povezati ove podprocese da bi se celokupan posao na koji se proces odnosi efikasno odvijao i efikasno završio.

Menadžment se u teoriji i praksi često posmatra kao sistem vlasti, odnosno kao grupa ljudi koji imaju određena ovlašćenja u upravljanju izvršenjem određenih poslova. U ovakvom pristupu ključno pitanje je identifikovati i odrediti ljude koji će biti nosioci ovlašćenja u upravljanju poslovima, zatim određivanje njihovog ovlašćenja, što naravno zavisi od mesta koje zauzimaju na organizaciono-

hijerarhijskoj lestvici, i određivanje delokruga poslova i ljudi na koje se njihova ovlašćenja odnose.



Slika 1.

Menadžment u najširem smislu treba posmatrati kao posebnu naučnu disciplinu posvećenu istraživanju problema upravljanja u različitim društvenim i poslovnim sistemima. Ova naučna disciplina je usmerena ka iznalaženju takvih mera i akcija kojima se poboljšava realizacija različitih aktivnosti i poduhvata i čini efikasnijim funkcionisanje i razvoj poslovnih i društvenih sistema i predstavlja modernu naučnu disciplinu koja je danas u širokoj upotrebi.

Gledanje na menadžment kao na nauku uključuje istraživanje novih znanja primenom naučnog metoda sakupljanja, selekcije i obrade podataka, postavljanje određenih hipoteza, testiranje hipoteza, objavljivanje rezultata i proveru mogućnosti primene. Razmatranje menadžmenta kao naučne discipline obuhvata, takođe, analizu primene naučnih znanja iz mnogih drugih disciplina u rešavanju različitih upravljačkih problema u privredi i društvu. Menadžment, pored toga, razvija nova znanja, nove pristupe, nove metode i tehnike, koje ga sve više označavaju kao modernu naučnu disciplinu koja se sve više koristi i koju sve više koriste i druge naučne discipline.

Onoliko koliko koristi naučni pristup i naučnu metodologiju, koliko primenjuje savremene naučne metode i standarde i oslanja se na bogatu empirijsku građu

razlike, više ih nećemo navoditi, već ćemo pokušati da prezentiramo jednu uopštenu podelu koja bi mogla da se upotrebi u definisanju i proučavanju procesa upravljanja preduzećem.

4.3. Osnovni procesi menadžmenta

Među mnogobrojnim podelama procesa upravljanja, malo detaljnije ćemo razmotriti jednu opštu podelu koja se, na neki način, oslanja na osnovnu podelu koju je dao H. Fayol [34]. Prema ovoj podeli, proces upravljanja preduzećem, odnosno organizacijom sastoji se od pet osnovnih podprocesa ili faza, a to su:

- Planiranje (Planning);
- Organizovanje (Organizing);
- Kadrovanje (Staffing);
- Vođenje (Directing);
- Kontrolisanje (Controlling).

Svi ovi podprocesi su povezani i međuslovljeni i čine celinu procesa upravljanja preduzećem.

Planiranje predstavlja početnu fazu ili podproces procesa upravljanja u kome se definišu ciljevi preduzeća i određuju mere i akcije za dostizanje ovih ciljeva. Planiranje je osnovni podproces procesa upravljanja na osnovu koga se definišu i realizuju i ostali podprocesi procesa upravljanja. Zato se ovaj podproces često smatra kritičnim i najznačajnijim podprocesom procesa upravljanja preduzećem, jer od valjanosti definisanja i realizacije ovog podprocesa zavisi odvijanje ostalih podprocesa.

Posebno posmatrano, podproces planiranja takođe predstavlja veoma složen i dinamički proces koji se sastoji od niza podprocesa, faza i pojedinačnih aktivnosti.

S obzirom da je jedan od osnovnih ciljeva procesa planiranja ublažavanje i smanjenje neizvesnosti i rizika koje nose buduće aktivnosti i događaji, proces planiranja obuhvata i predviđanje budućih stanja i događaja. Predviđanje omogućava da se definišu ciljevi koje u budućnosti želimo dostići, što predstavlja jedan od osnovnih zadataka procesa planiranja.

Proces planiranja, kao deo procesa upravljanja preduzećem, predstavlja veoma kompleksan proces i obuhvata sve delove preduzeća i sve poslovne funkcije u njemu. Svi organizacioni delovi preduzeća izrađuju svoje planove u vezi sa zadacima koje je potrebno da izvrše u budućnosti da bi se postigli planirani ciljevi preduzeća u celini. Svi menadžeri, počevši od onih na operativnom nivou, pa do

vrhovnih menadžera, obavezno planiraju izvršenje zadataka za koje su zaduženi, i svi zajedno objedinjavaju proces planiranja, kao globalni proces i deo ukupnog procesa upravljanja preduzećem.

S obzirom da se proces planiranja odnosi na buduće ciljeve i aktivnosti, koji su po definiciji neizvesni, planiranje mora da obuhvati i da bude spremno da prihvati promene i nepredviđene događaje koje budućnost obavezno donosi. Planiranje mora da bude fleksibilno, spremno da unosi promene i da, eventualno, menja definisane ciljeve i akcije. Ono mora da se menja u skladu s promenama koje se neprekidno događaju u okruženju. Sve to dovodi do potrebe da se proces planiranja, kao deo procesa upravljanja, definiše kao neprekidni i stalno ponavljajući proces, koji nema svoj kraj.

Organizovanje je sledeći podproces procesa upravljanja, koji nastupa nakon planiranja. U okviru podprocesa organizovanja vrši se definisanje takve organizacione strukture preduzeća, odnosno celokupne organizacije preduzeća, koja obezbeđuje realizaciju planiranih ciljeva i zadataka.

Definisanje organizacije preduzeća podrazumeva podelu posla, grupisanje, povezivanje i definisanje pojedinih vrsta poslova, određivanje ovlašćenja i odgovornosti i sklapanje celokupne strukture koja će da omogući primenu zacrtanih planova. Time su organizovanje i planiranje direktno povezani. Planiranje daje ciljeve i zadatke, a organizovanje definiše logičku strukturu svih potencijala, koja omogućava da se utvrđeni planovi i realizuju.

Organizovanje treba shvatiti kao veoma značajan podproces globalnog procesa upravljanja preduzećem. To nije jednostavno definisanje organizacione strukture preduzeća, već znatno složeniji proces definisanja efikasnog organizovanja i funkcionisanja preduzeća. Zato se organizovanje mora odvijati prema standardnim i unapred propisanim procedurama koje omogućavaju korišćenje savremenih naučnih metoda i određivanje najboljih organizacionih rešenja.

Definisanje organizacije preduzeća podrazumeva da se dobro organizuju svi delovi preduzeća, tako da mogu efikasno da obavljaju delegirane poslove i zadatke. Ono, pored toga, podrazumeva da su svi delovi preduzeća povezani u skladnu celinu koja funkcioniše na najbolji način. Uloge pojedinaca su pravilno određene, zadaci tačno definisani i delegirani, načini obavljanja zadataka utvrđeni, odgovornosti i ovlašćenja dodeljeni i mehanizam sposoban da valjano funkcioniše. To podrazumeva dobro organizovanje preduzeća. Ako je dobro organizovano, preduzeće će uspeti da ostvari svoje ciljeve i neće imati većih teškoća u svom poslovanju.

I, mada je planiranje primarni i ključni podproces procesa upravljanja, treba ukazati i na značaj podprocesa organizovanja, koji omogućava da se realizuje ono

što je u podprocesu planiranja definisano. Organizovanje omogućava da se potrebni resursi utvrde i stave u funkciju i, na taj način, obezbedi efikasna realizacija svih planiranih zadataka i poduhvata.

Sledeća faza ili podproces globalnog procesa upravljanja predstavlja kadrovanje ili vođenje kadrovske politike. Kadrovanje je, takođe, veoma značajna faza procesa upravljanja preduzećem, koja omogućava da se prve dve faze, planiranje i organizovanje, praktično izvedu. Ova faza uvodi ljude, kadrove, u prve dve faze, čime ih oživotvoruje i omogućava njihovu realizaciju. Jer, bez ljudi nema upravljanja, pa ni planiranja, ni organizovanja. Organizovanje bez kadrovske popune daje samo organizacionu strukturu.

Kadrovanje je proces u kome se odabiraju i postavljaju ljudi na odgovarajuća mesta, definisana u organizacionoj strukturi, da bi obavili određene poslove. Time kadrovanje unosi život u organizacionu strukturu pojedinih organizacionih jedinica, odnosno u celo preduzeće. Zato se u nekim podelama organizovanje i kadrovanje spajaju u jednu složenu fazu organizovanja, koja obuhvata i izgradnju organizacione strukture, ali i njeno popunjavanje kadrovima.

Kadrovanje obuhvata pronalaženje, odabiranje i dovođenje kadrova u organizaciju, njihovu obuku i inovaciju znanja, razvoj i napredovanje, nagrađivanje i dr. Proces kadrovanja nastaje kada se formira nova organizaciona struktura pa postoji potreba za njenom popunom, ili kada se, zbog npr. povećanog obima poslova, utvrdi potreba za novim kadrovima i uvode nova radna mesta koja treba popuniti.

Četvrti podproces procesa upravljanja je vođenje, kod nas često nazivano rukovođenje, u kome menadžeri, u težnji da se ljudski resursi iskoriste na najefikasniji način, vrše usmeravanje i koordinaciju kadrova u izvršenju postavljenih zadataka. Vođenje, kao podproces procesa upravljanja, obuhvata niz pojedinačnih faza i aktivnosti, kao što su: koordinacija kadrova za izvršenje određenih zadataka, usmeravanje kadrova u obavljanju poslova, motivacija kadrova, praćenje i ocena rezultata rada i razvoj kadrova.

Vođenje je odnos između pretpostavljenih, odnosno menadžera i radnika, pri čemu menadžeri usmeravaju radnike da što bolje i efikasnije obavljaju svoje poslove. Pri tome je od izuzetnog značaja valjana i efikasna komunikacija i motivacija radnika. Kroz dobru komunikaciju i usmeravanje, radnika treba motivisati da bolje radi, da se usavršava i vidi mogućnosti za napredovanje u karijeri i sopstveni razvoj. Menadžer ukazuje radniku na načine obavljanja posla i načine rešavanja poslovnih problema i ocenjuje rezultate rada radnika.

Vođenje predstavlja složeni proces dvosmerne komunikacije između pretpostavljenog i radnika. Nije dovoljno da pretpostavljeni samo usmerava

radnika i daje mu naloge i zadatke, već je neophodno i da ume da uvaži njegovo mišljenje i sugestije. Vođenje uključuje i stalno donošenje odluka. Noviji pristupi smatraju da je neophodno da se radnici na određeni način uključe u donošenje odluka, čime se efikasnije koristi celokupan ljudski potencijal.

Zadnju fazu ili podproces procesa upravljanja predstavlja kontrola. Kontrola je, takođe, složen i dugotrajan proces koji obuhvata veliki broj aktivnosti usmerenih na analiziranje i proveru da li se izvršavanje odvija kako je planirano, odnosno da li se u toku izvršavanja postižu planirani ciljevi i rezultati.

Osnovne aktivnosti podprocesa kontrole usmerene su na merenje ostvarenih rezultata i njihovo upoređivanje s planiranim, utvrđivanje odstupanja između ostvarenih i planiranih rezultata i preduzimanje korektivnih akcija u cilju ispravljanja eventualnih odstupanja. Uopšte uzevši, podproces kontrole bazira se na kibernetikom principu povratne sprege, po kome je potrebno da se izlazni rezultati mere i porede sa ulaznim, odnosno planiranim rezultatima. Ukoliko se utvrdi odstupanje izlaznih od ulaznih rezultata, preduzimaju se odgovarajuće mere i akcije da se ova odstupanja otklone. Tako se podproces kontrole obično definiše i uspostavlja kao specifičan sistem koji neprekidno funkcioniše u toku celokupnog odvijanja procesa upravljanja.

Pošto otklanja odstupanja od zadatog, odnosno planiranog cilja, sistem kontrole deluje kao svojevrsni regulator procesa upravljanja. Bez kontrole nije moguće ostvariti planirane ciljeve i rezultate, znači nije moguće upravljanje. Kontrola je, kao podproces procesa upravljanja, povezana sa podprocesom planiranja kanalom povratne veze. Pošto, na taj način, prenosi u planiranje informacije o tome kako teče izvršavanje planiranih zadataka i kakva se odstupanja pojavljuju, podproces kontrole omogućava da se neki planirani ciljevi i zadaci koriguju i da se, tako, celokupan proces upravljanja učini efikasnijim.

S obzirom na različite poslovne procese i funkcije koje se obavljaju u preduzeću, mogući su i različiti kontrolni sistemi. Pored kontrolnih sistema koji se odnose na kontrolu kvaliteta proizvoda ili kontrolu zaliha, postoje i kontrolni sistemi koji se odnose na celokupan proces proizvodnje, zatim kontrolni sistemi vezani za finansije, i integralni kontrolni sistemi bazirani na informatici, koji kontrolišu celokupno poslovanje preduzeća.

Kao što je već rečeno, svi navedeni podprocesu su međusobno povezani i uslovljeni i čine neprekidan proces upravljanja preduzećem. Ovi podprocesu predstavljaju neprekidne i stalnopoljavljajuće procese, i tako čine neprekidnim i sam proces upravljanja preduzećem. One se nastavljaju jedna na drugu i povezane su kanalima direktne i povratne veze. Nakon planiranja nastaje organizovanje koje je s planiranjem povezano kanalom direktne i povratne veze. Na organizovanje se nastavlja kadrovanje, zatim vođenje i, na kraju, kontrola, a svi ovi podprocesu su

13. MENADŽER

13.1. Menadžer – nosilac upravljačkih funkcija

Definisanje i detaljno razmatranje menadžmenta kao upravljačke discipline zahteva da se posebna pažnja posveti menadžerima, ljudima koji su nosioci upravljačkih funkcija u svakoj organizaciji.

To se odnosi, pre svega, na definisanje poslova koje obavljaju menadžeri i odgovornosti i ovlašćenja koja imaju u obavljanju svojih upravljačkih zadataka. To je pristup menadžmentu kao sistemu vlasti, pristup u kome se razmatra specijalna grupa ljudi koja ima ovlašćenja da upravlja poslovima i vodi ih ka zajedničkim ciljevima, kroz aktivnosti drugih ljudi. Na taj način posmatrano, menadžerstvo predstavlja zanimanje, profesiju kojom se bave određeni ljudi - menadžeri [60].

Menadžerska profesija je danas veoma aktuelna i tražena, tako da postoji velika potreba da se o menadžeru, kao nosiocu upravljačkih funkcija u određenoj organizaciji, govori malo detaljnije. Veoma je zanimljivo razmotriti uloge i zadatke menadžera, potrebne osobine, znanja i sposobnosti, selekciju i izbor menadžera i dr. Posebno treba analizirati osnovne oblasti delovanja menadžera i osnovne upravljačke probleme koje on svakodnevno rešava.

Osnovno pitanje od koga treba krenuti je, ko je menadžer i koji su njegovi osnovni poslovi, uloge i zadaci. Menadžer je čovek koji se bavi menadžerskim, odnosno upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji, obrazovnoj, zdravstvenoj ili drugoj instituciji. To je čovek koji upravlja poslovima preko drugih ljudi [89].

To znači da je osnovni posao svakog menadžera rad sa ljudima. Ovaj rad obuhvata usmeravanje ljudi da obave svoje poslove i organizovanje i povezivanje pojedinačnih poslova u efikasan ukupan zadatak. Ovo globalno definisanje poslova i zadataka koje obavlja svaki menadžer može se precizirati i raščlaniti na niz pojedinačnih poslova koje svakodnevno obavlja svaki menadžer. To su sledeći poslovi: planiranje, organizovanje, odlučivanje, kontrola, vođenje, koordinacija,

motivacija ljudi, raspoređivanje i ocenjivanje ljudi i poslova, rešavanje konflikata, itd.

U osnovi, svi navedeni pojedinačni poslovi i zadaci, predstavljaju delove globalnog procesa upravljanja jednom organizacijom, delom organizacije, određenim poduhvatom ili procesom ili grupom određenih aktivnosti. Sve su to, u osnovi, upravljački poslovi za koje je zadužen i odgovoran menadžer, kao nosilac upravljačkih funkcija.

Menadžer je osoba koja ima ovlašćenja i odgovornosti da upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova i zadataka, poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili cele organizacije. On vodi određenu grupu ljudi koji izvršavaju poslove i zadatke, koji su im dodeljeni na osnovu mesta koje zauzimaju u organizacionoj strukturi posmatrane organizacije.

Menadžer je nosilac određene upravljačke funkcije u organizaciji i na osnovu toga zadužen i odgovoran za postizanje planiranih ciljeva organizacije ili nekog njenog dela. Menadžer je zadužen da određene poslove i zadatke dovede do efikasnog završetka, odnosno da koordinacijom kadrova i vođenjem poslova utiče da se određeni zadaci i poslovi efikasno završe i na taj način dostignu planirani ciljevi organizacije u celini i njenih pojedinih delova.

Složenost upravljanja savremenim organizacijama zahteva profesionalne menadžere, ljude koji se bave menadžerstvom kao profesijom i koji su osposobljeni da, kroz znanja i osobine koje poseduju i kroz moć i autoritet zasnovan na ličnim osobinama i funkciji koju obavljaju, izvršavaju određene upravljačke poslove i zadatke, odnosno, da budu pravi nosioci upravljačkih funkcija.

13.2. Osnovni zadaci menadžera

U definisanju menadžmenta je navedeno da se menadžment može posmatrati kao naučna disciplina, zatim kao složeni proces upravljanja i kao sistem vlasti, odnosno kao grupa ljudi koji poseduju ovlašćenja da upravljaju raznim procesima i ljudima [57].

Ako menadžment posmatramo kao sistem vlasti, odnosno kao grupu ljudi koji poseduju ovlašćenja da upravljaju poslovima i ljudima, onda je potrebno da se ova grupa ljudi detaljnije analizira i definiše. Ti ljudi su menadžeri i predstavljaju nosioce menadžmenta kao sistema vlasti, a ujedno i obezbeđuju izvršavanje upravljačkih, odnosno menadžerskih procesa u preduzeću ili drugoj organizaciji.

Osnovni zadatak ovog poglavlja je da malo bliže osvetli ličnost koja se bavi poslovima menadžmenta, a to je menadžer. Menadžerska profesija je danas veoma aktuelna, tako da postoji velika potreba da se o menadžeru, kao nosiocu vlasti u preduzeću, govori malo detaljnije. Posebno je zanimljivo razmatrati ulogu i zadatke menadžera, potrebne osobine, znanja i sposobnosti, selekciju i izbor menadžera, obuku menadžera i dr.

I pored prethodnih objašnjenja vezanih za menadžera, osnovno pitanje od koga treba krenuti je: ko je menadžer i koje su njegove osnovne uloge i zadaci. Menadžer je čovek koji se bavi upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji, obrazovnoj, zdravstvenoj ili drugoj organizaciji ili instituciji.

Menadžer upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova i zadataka, poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili cele firme. Uloga menadžera je da vodi određenu grupu kadrova koji izvršavaju poslove i zadatke koji su im dodeljeni na osnovu mesta koje zauzimaju u organizacionoj strukturi preduzeća i tako dostižu postavljene ciljeve i zadatke.

Menadžer je osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva organizacije ili nekog njenog dela. On je zadužen da određene poslove i zadatke dovede do efikasnog završetka, odnosno da koordinacijom kadrova i vođenjem poslova utiče da se određeni zadaci i poslovi efikasno završe.

Uopšte uzevši, osnovni zadatak menadžera je da obezbedi opstanak i razvoj organizacije, odnosno da obezbedi realizaciju osnovnih i strateških ciljeva organizacije. Ovo se, u najvećoj meri, odnosi na generalnog ili glavnog menadžera. Osnovni zadatak svakog menadžera je da upravlja određenom organizacijom, ili delom organizacije, odnosno da upravlja određenom poslovnom funkcijom u organizaciji.

Generalno gledano, poslovi i zadaci koje menadžeri obavljaju svode se na pet osnovnih menadžment procesa - planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu. Znači, menadžeri planiraju ciljeve i zadatke koje treba dostići i izvršiti, zatim definišu organizacionu strukturu koja može da obezbedi realizaciju planiranih ciljeva i zadataka, biraju kadrove s kojima će raditi na izvršavanju planiranih zadataka, vode kadrove koji izvršavaju planirane zadatke i kontrolišu izvršavanje zadataka i poslovanje cele firme, kako bi je na taj način usmerili ka efikasnijim putevima.

Zavisno od vrste menadžera, odnosno od nivoa i mesta na kome se menadžer nalazi, mogu se definisati veoma različiti poslovi i zadaci koje obavljaju menadžeri. Uobičajena podela u literaturi je da postoje tri osnovna nivoa menadžera:

- Vrhovni nivo menadžera (top management),

- Srednji nivo menadžera,
- Niži (operativni) nivo menadžera.

Može se reći da u vrhovni nivo menadžera spadaju glavni i generalni direktori i njihovi zamenci i pomoćnici, u srednji nivo menadžeri funkcija i profitnih centara, a u operativni nivo, menadžeri službi i odeljenja.

Vrhovni menadžeri se bave, pre svega, planiranjem i kontrolom poslovanja celokupne organizacije. Srednji nivo menadžera bavi se, manje ili više, sa svih pet menadžment procesa, ali najviše organizovanjem, kadrovanjem i vođenjem, dok se operativni nivo menadžera bavi, pre svega, vođenjem, ali, u određenim slučajevima, i organizovanjem i kadrovanjem.

Da bi se otišlo dalje u preciziranju zadataka menadžera, neophodno je da se definiše tačno o kojem menadžeru se radi i koje menadžersko mesto zauzima. Sasvim je jasno da osnovni zadaci glavnog menadžera velike kompanije i menadžera manjeg proizvodnog odeljenja nisu isti.

U određivanju osnovnih zadataka menadžera treba najpre imati u vidu gde se odnosni menadžer nalazi na hijerarhijskoj lestvici u preduzeću. Da li je u pitanju menadžer iz top menadžmenta, ili je u pitanju srednji, odnosno operativni nivo menadžera? Potpuno je jasno da su sasvim različiti, i po složenosti i po značaju, zadaci koji se obavljaju na različitim hijerarhijskim nivoima.

Osnovni zadaci menadžera - glavnog direktora neke velike firme je da obezbedi takvo funkcionisanje preduzeća koje će donositi najbolje poslovne rezultate, odnosno najveći profit. Njegovi zadaci su takođe, da obezbedi ostvarenje osnovnih i stratejskih ciljeva preduzeća, a to je opstanak i dalji razvoj celog preduzeća.

Osnovni zadaci menadžera proizvodnje su da obezbedi da se realizuje planirana proizvodnja, u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima. Odnosno, da obezbedi da se proizvodnja odvija na najbolji mogući način i da se ostvare najbolji proizvodni rezultati.

Osnovni zadaci menadžera istraživanja i razvoja su da obezbedi stalne inovacije i poboljšanja postojećih proizvoda i procesa i da sa svojim kadrovima, permanentno razvija i uvodi nove, efikasnije i modernije, proizvode i procese.

Osnovni zadatak menadžera jednog proizvodnog pogona je da obezbedi da se postavljeni proizvodni zadatak obavi na vreme i u traženom kvalitetu. Njegovi zadaci su i po obimu i po složenosti suženi na nivo proizvodnog pogona kojim upravlja i na proizvodne zadatke koji se u ovom pogonu obavljaju.

15. TRADICIONALNI I SAVREMENI MENADŽMENT KONCEPTI

Menadžment je u svom razvoju prešao dug put od klasične teorije menadžmenta do savremenih teorija i pristupa baziranih na korišćenju informacionih tehnologija i Interneta. Može se oceniti da je razvoj menadžmenta i menadžment metoda, tehnika i pristupa zadnjih godina veoma brz. Šire se oblasti primene menadžmenta, uvode se nove metode i tehnike, razrađuju novi pristupi i definišu nove specijalizovane menadžment discipline.

Nakon početnih doprinosa razvoju menadžmenta kroz klasičnu i biheviorističku teoriju, te kroz kasnije teorije kao što su, sistemska i kontingencijska, drugu polovinu prošlog veka su obeležili noviji pristupi i koncepti menadžmenta koji predstavljaju težnju da se definiše jedan efikasan upravljački koncept koji bi doprineo efikasnijem menadžerskom delovanju i efikasnijem funkcionisanju različitih organizacija.

Klasifikacije su obično nezahvalne i podložne kritičkoj analizi, naročito u nabranjanju i prikazivanju menadžment pristupa, teorija i koncepata. Posebno je teško reći koji su pristupi klasični, tradicionalni ili savremeni. Ipak, da bi se prikazali neki pristupi i koncepti menadžmenta koji se često pominju u literaturi, te zbog toga postoji opravdana potreba da se izučavaju, ovde se, uslovno, daje podela na tradicionalni i savremeni menadžment i posebno prikazuju neki pristupi koji se mogu svrstati u tradicionalni menadžment. U daljem tekstu biće razmatrani i prikazani i neki elementi i pristupi koji se mogu svrstati u savremeni menadžment, odnosno neki elementi i pristupi koji na određeni način karakterišu savremene poglede i pristupe menadžmentu i koji se danas koriste u teoriji i praksi savremenog menadžmenta.

Tradicionalni menadžment obuhvata skup upravljačkih pristupa, metoda i tehnika, čija primena je obeležila 20. vek. U ovom dugom periodu razvoja menadžmenta javio se jedan broj teoretičara i praktičara menadžmenta, koji su predlagali određene inovacije i nove pristupe i koncepte, čija ideja je bila da se poboljša efikasnost delovanja menadžera, a time i efikasnost poslovanja i razvoja privrednih i neprivrednih kompanija i organizacija. U te tradicionalne koncepte spadaju: upravljanje pomoću ciljeva, upravljanje pomoću rezultata, upravljanje na

bazi izuzetka, upravljanje bazirano na vrednostima, upravljanje prema dogovorenim ciljevima i dr. U daljem tekstu daju se osnovni elementi i postavke ovih pristupa i koncepata.

15.1. Upravljanje pomoću ciljeva

Jedan od najpoznatijih pristupa u tradicionalnom menadžmentu je upravljanje pomoću ciljeva. Ovaj pristup se vezuje za P. Drucker-a, jednog od klasika i možda najpoznatijeg naučnika i filozofa tradicionalnog menadžmenta, čiji kasniji radovi predstavljaju uvod u savremeni menadžment. U svojoj poznatoj knjizi „Praksa upravljanja“ [28], on se zalagao za upravljanje pomoću ciljeva i samokontrole kao temeljni pristup upravljanju kompanijom, ili, kako kaže, kao filozofiju menadžmenta [28], koja se bazira na slobodi u delovanju pojedinca.

Drucker [28] definiše upravljanje pomoću ciljeva kao menadžerski pristup koji omogućava efikasnije upravljanje poslovnom jedinicom, delom kompanije ili celom kompanijom, kroz definisanje i realizaciju pojedinačnih i zajedničkih ciljeva. Poslovanje, odnosno funkcionisanje svake organizacije, je sastavljeno od niza pojedinačnih zadataka, više ili manje povezanih, ali zajednički usmerenih ka istom cilju. Ostvarenje zajedničkog cilja jedne organizacije ili kompanije je zadatak svih menadžera i svih zaposlenih. Pri tome treba imati u vidu da svaki deo organizacije može imati svoje posebne ciljeve i svaki menadžer, odnosno svaki zaposleni, može imati svoje pojedinačne ciljeve, koji mogu, ali ne moraju, biti komplementarni ili suprotstavljeni zajedničkim ciljevima cele organizacije.

Zadatak svakog menadžera je da uskladi pojedinačne ciljeve sa zajedničkim i da usmeri individualne napore pojedinaca u pravcu koji vodi ka zajedničkom cilju. Pri tome, glavnu ulogu imaju top menadžeri, koji moraju da obezbede da svi menadžeri, bez obzira gde se nalaze u organizacionoj strukturi kompanije, razumeju ciljeve kompanije i načine kako ih dostići. Samo na taj način mogu se postići željeni rezultati pojedinih delova i kompanije u celini i obezbediti efikasno funkcionisanje i razvoj celokupne organizacije i svih njenih delova.

Menadžer svake poslovne jedinice treba da bude jasno upoznat sa ciljevima koje treba da postignu i sa značajem postizanja tih ciljeva za ostvarenje zajedničkog cilja kompanije. Jasno definisanje ciljeva je od suštinske važnosti za svakog menadžera, a time i za efikasno upravljanje organizacijom ili delom organizacije. Zbog toga, ciljevi pojedinih poslovnih jedinica moraju biti uravnoteženi i usaglašeni, kako bi na najbolji način doprineli postizanju zajedničkog cilja kompanije. Ustvari, oni moraju da proizilaze iz zajedničkog cilja kompanije i moraju biti jasni i merljivi, kako bi doneli željene rezultate [28].

da zna ciljeve i prioritete nivoa iznad njega, i da na osnovu toga i u skladu sa njima, prodiskutuje i postavi svoje prioritete. Svaki zaposleni treba da bude obavešten o ciljevima i prioritetima svog pretpostavljenog i da na osnovu toga definiše svoje ciljeve i prioritete.

Iako ovaj proces ide od vrha nadole, on nije strogo hijerarhijski postavljen. Doppler smatra "da pojedinačni ciljevi ne moraju isključivo i direktno da potiču od ciljeva sa sledećeg višeg nivoa. Postoje ciljevi koji su specifični za određene organizacione jedinice koje treba definisati, iako ne postoje direktive sa gornjeg nivoa" [26]. Pri tome je ključno da strateško opredeljenje kompanije svi shvataju i prihvataju i da ga respektuju kroz svoje ciljeve i aktivnosti.

Koncept upravljanja prema dogovorenim ciljevima zahteva da se nakon dogovaranja i definisanja ciljeva i prioriteta za celu kompaniju, postavi odgovarajući sistem praćenja, provere i kontrole realizacije dogovorenih ciljeva. Neophodno je da se odrede kontrolne tačke i da se u definisanim periodima vremena proverava da li se ciljevi realizuju kako je dogovoreno.

Bez sistema praćenja i kontrole sa eventualnim korektivnim akcijama nema celovitog upravljačkog procesa, te dogovoreni ciljevi ostaju na nivou planskih želja, bez neophodne realizacije.

Celovit koncept upravljanja prema ciljevima zahteva formalizaciju dogovora u vidu pisanih zabeleški i sporazuma o ciljevima i prioritetima. Poseban deo treba posvetiti strateškom okviru kompanije sa odgovarajućim ciljevima, prioritetima i raspodelom finansijskih sredstava, dok su u posebnom delu zabeleženi i objašnjeni ciljevi i prioriteti nižih organizacionih jedinica.

Kada se govori o konceptu upravljanja prema dogovorenim ciljevima i upravljanju promenama, treba reći da postoje sumnje u svrsishodnost primene koncepta u uslovima brzih promena i turbulentnom okruženju. Često se postavlja pitanje da li ima smisla dogovarati i definisati ciljeve kada se okolnosti drastično menjaju, pre nego što su utvrđeni ciljevi ili u toku procesa realizacije ciljeva.

Bez obzira na stalno i brzo promenljivu okolinu, i bez obzira na veliki broj promena koje se moraju uvoditi, strateški cilj kompanije mora postojati, kao opšta orijentacija kuda kompanija ide i gde će stići u budućnosti.

Promene su neophodne i one se uvode neprekidno, one pokreću nove akcije i uvode nove parcijalne ciljeve. Ali globalni ciljevi kompanije opstaju i mogu se menjati i prilagođavati samo u slučaju drastičnih promena u okolini. Taj proces nije previše brz i ostavlja dovoljno vremena da se uoče promene u okolini i definišu potrebne promene i prilagođavanja globalnih ciljeva kompanije.

15.6. Tradicionalni i savremeni menadžment

Tradicionalni menadžment obuhvata skup upravljačkih pristupa, metoda, i tehnika koji su obeležili 20. vek. Ako govorimo o tradicionalnom menadžmentu onda je potrebno, pre svega, poći od osnovnih postavki i postulata klasične i bihejviorističke teorije menadžmenta, ali i od nekih novijih pristupa i metoda.

Tradicionalni menadžment se zasniva, pre svega, na sposobnostima menadžera da efikasno usmeravaju i koordiniraju ljude i na taj način efikasno obavljaju planirane poslove, odnosno efikasno dostižu definisane ciljeve. Znanja, veštine i sposobnosti menadžera su glavni faktori efikasnog menadžerskog delovanja, odnosno efikasnog planiranja, vođenja i kontrole obavljanja poslova, zadataka i poduhvata. Veoma često su veštine i sposobnosti menadžera značajnije za efikasno vođenje poslova od definisane organizacije firme ili drugih institucionalnih elemenata.

Savremeni menadžment je izrastao na novim uslovima poslovanja i funkcionisanja organizacija, na izuzetno uvećanoj složenosti delovanja, povezanosti i globalizaciji, sve bržoj i oštrijoj konkurenciji i eksplozivnom naučno-tehnološkom razvoju u nekim oblastima, posebno u informaciono – komunikacionim tehnologijama.

Savremeni menadžment se bazira na liderstvu i timskom radu. Složenost savremenog funkcionisanja zahteva zajednički, timski rad većeg broja specijalista i sposobnog lidera koji će da vodi tim prema zajedničkoj viziji i planiranim strateškim ciljevima.

Uvažavajući jedan ovakav pristup, možemo zaključiti da se tradicionalni menadžment bazira na nekoliko osnovnih principa:

- Uvažavanje i korišćenje osnovnih podprocesa menadžmenta.
- Višenivojski, hijerarhijski sistem menadžmenta u organizacijama.
- Menadžersko vođenje je ključni element efikasnog upravljanja.
- Korišćenje tradicionalnih metoda planiranja i kontrole (metode mežnog planiranja, metode prognoziranja, metode operacionih istraživanja, metode odlučivanja, i dr).
- Korišćenje raznovrsnih pristupa, metoda i tehnika za povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja (one best way pristup ili kontingencijski pristup), i dr. [67]

Podela upravljačkih procesa na odgovarajuće podprocese i korišćenje ovih podprocesa u menadžerskom delovanju je jedan od baznih principa tradicionalnog

menadžmenta. Podproces i menadžmenta – planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrola, čine složen upravljački proces koji deluje i koristi se za upravljanje različitim poslovima, aktivnostima, procesima, projektima, organizacijama i dr. Ovaj složeni proces upravljanja, odnosno odgovarajuće podprocesе menadžmenta, koriste menadžeri u svom svakodnevnom delovanju, zavisno od nivoa menadžmenta na kome se nalaze, odnosno mesta na hijerarhijskoj lestvici u odgovarajućoj organizaciji.

Generalno gledano, navedeni podproces i menadžmenta predstavljaju osnovne zadatke svakog menadžera, bez obzira na mesto na hijerarhijskoj lestvici. Znači, menadžeri planiraju ciljeve i zadatke koje treba dostići i izvršiti, zatim definišu organizacionu strukturu koja može da obezbedi efikasnu realizaciju planiranih ciljeva i zadataka, biraju kadrove koji će raditi na izvršavanju planiranih zadataka, vode kadrove u izvršavanju planiranih zadataka i kontrolišu izvršavanje zadataka i dostizanje planiranih ciljeva, kako bi celokupno poslovanje i funkcionisanje organizacije bilo efikasno [67].

Na ovaj način, odnosno kroz realizaciju navedenih podproces i menadžmenta, menadžeri obavljaju proces upravljanja u organizaciji i organizacijom, i usmeravaju i koordiniraju radnike u obavljanju njihovih zadataka. Što se pojedini podproces i menadžmenta bolje i efikasnije obave (uzimajući u obzir i njihove dalje podprocesе) to se upravljački proces efikasnije odvija. Tradicionalni menadžment je dugo razrađivao ovaj pristup, koji menadžeri i danas koriste, kako u klasičnim upravljačkim pristupima i procesima, tako i u nekim savremenim upravljačkim disciplinama. U tradicionalnom menadžmentu razrađeni podproces i menadžmenta, gde su glavnu ulogu igrali planiranje i kontrola, se danas primenjuju i u nekim novim menadžment disciplinama, kao što je upravljanje projektima, strateški menadžment, upravljanje promenama i dr. [67]

Kad se govori o primeni projektnog menadžmenta, onda se govori o planiranju, praćenju i kontroli realizacije projekta, čime se i ova menadžment disciplina direktno vezuje za osnovne podprocesе menadžmenta. Slična situacija je i kod strateškog menadžmenta. Realizacija strategije, kao osnove strateškog menadžmenta, se vrši preko planiranja, praćenja i kontrole realizacije strategije, odnosno projekata i poduhvata koji čine odgovarajuću strategiju. I kod upravljanja promenama je ista situacija. Uvođenje, odnosno realizacija promena se obavlja planiranjem, uvođenjem i kontrolom uvođenja promene. Kao što se vidi, svuda su prisutna dva osnovna i obavezna podproces i menadžmenta, a to su planiranje i kontrola. Znači, da se podproces i menadžmenta ne vezuju samo za delovanje menadžera, već i za pojedine specijalizovane menadžment discipline [60, 67].

Tradicionalni menadžment respektuje višenivojsku, najčešće tronivojsku strukturu menadžera u organizaciji. Najčešće se u praksi koriste tri nivoa menadžera – top, srednji i operativni menadžeri. Iako su svi navedeni nivoi menadžera imali svoje specifične uloge i zadatke, pored opštih koji se odnose na podprocese menadžmenta, ipak je potrebno naglasiti izuzetno značajnu ulogu srednjih menadžera (koji takođe mogu imati nekoliko nivoa) u tradicionalnom menadžmentu.

Srednji menadžeri su, doskora, bili čvorište upravljačkog procesa u organizaciji i veoma značajna spona između vrhovnih i operativnih menadžera. Oni su bili glavni koordinatori i usmerivači odvijanja upravljačkog procesa čiji zadatak je posebno bio vezan za obradu, usmeravanje i prenošenje informacija neophodnih za upravljačke procese. U savremenim uslovima informacione tehnologije omogućavaju brzu obradu, pakovanje i prenošenje potrebnih upravljačkih informacija, čime se smanjuju potrebe za aktivnostima srednjih menadžera u tom domenu i omogućavaju samostalnije i nezavisnije delovanje pojedinaca u procesu odlučivanja i upravljanja. Ovo ima poseban značaj za timski rad i za pojedine vrste timova koji neguju određenu samostalnost u odlučivanju i upravljanju.

Menadžersko vođenje i opšte menadžersko delovanje je u tradicionalnom menadžmentu osnov efikasnog upravljanja organizacijom i pojedinačnim procesima i poduhvatima. Znanja i sposobnosti menadžera da na najbolji način obavljaju svoje uloge i zadatke, i da zavisno od strukture organizacije i menadžerskog nivoa na kome se nalaze, realizuju odgovarajuće podprocese menadžmenta, koji su relevantni za njihov menadžerski nivo i odgovarajući upravljački problem, su osnov za efikasne upravljačke procese i dostizanje ciljeva kompanije.

Upravljanje kadrovima, odnosno vođenje kadrova, kroz podprocese vođenja kao što su: usmeravanje, koordinacija, odlučivanje, komuniciranje i motivacija, je važan aspekt tradicionalnog menadžmenta. Menadžeri preko efikasnog vođenja i usmeravanja kadrova postižu efikasnu realizaciju pojedinačnih aktivnosti, procesa, poduhvata, organizacionih delova i celokupnih organizacija. Na taj način, menadžersko vođenje predstavlja jednu od osnovnih poluga tradicionalnog menadžmenta u postizanju efikasnijeg poslovanja.

Kao što svoju osnovu nalazi u podprocesima menadžmenta i u menadžerskom vođenju, tradicionalni menadžment posebno koristi, takođe, tradicionalne metode planiranja i kontrole. To je i logično, jer planiranje i kontrola čine dva osnovna i obavezna podprocesa menadžmenta, bez kojih nema upravljačkih procesa. Korišćenje metoda planiranja, kontrole i odlučivanja omogućava menadžerima da efikasnije deluju i upravljaju ljudima i procesima [67].

Uz pomoć ovih metoda menadžeri biraju najznačajnije ciljeve i planiraju aktivnosti i zadatke čija realizacija će omogućiti efikasno dostizanje ovih ciljeva. Naravno, dostizanje ovih ciljeva na najbolji i najefikasniji način, je nemoguće bez korišćenja metoda kontrole zasnovanih na informacionim tehnologijama, pa menadžeri obavezno koriste ove metode za praćenje i usmeravanje poslova i zadataka ka definisanim ciljevima. Kao i u prethodnim slučajevima menadžersko delovanje i vođenje, uz korišćenje navedenih metoda je usmereno ka efikasnijem obavljanju određenih poslova i zadataka, što je jedan od osnovnih principa tradicionalnog menadžmenta.

To znači da nije u pitanju samo korišćenje određenih upravljačkih metoda i tehnika, već je u pitanju usmerenost tradicionalnih menadžera da korišćenjem različitih pristupa, metoda i tehnika deluju na povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja. Od početnih ideja, da se nađe pogodan način da radnik obavlja svoje poslove što efikasnije, preko pronalaženja načina da se radnici stave u najbolje uslove za rad i da se time motivišu za efikasan rad, do pronalaženja odgovarajućih organizacionih formi, koje bi omogućile najefikasnije delovanje i korišćenje postojećih resursa.

Menadžeri i drugi eksperti su najpre bili usmereni na pronalaženje najboljeg načina ili metoda za obavljanje odgovarajućeg posla, što je zaostavština klasične teorije menadžmenta koja se, u određenoj meri, i u nekim delatnostima, zadržala i do danas. Pored pronalaženja najboljeg načina ili metoda, kasnija nastojanja su se proširila na pronalaženje najbolje organizacione forme, ili najboljeg načina organizovanja, za efikasno korišćenje resursa i poslovanje, da bi se došlo do situacionog pristupa i ideje da sve zavisi od situacije, i da ne postoji jedan najbolji način ili jedna najbolja organizaciona forma za efikasnije delovanje i poslovanje, već je neophodno da se svaka pojedinačna situacija detaljno analizira, i za svaku pojedinačnu situaciju, poštujući njene specifičnosti, pronade najbolje rešenje.

U svakom slučaju ostaje ideja tradicionalnog menadžmenta da je uloga menadžera u ostvarenju efikasnog delovanja nezamenljiva i da su menadžeri osnov efikasnog upravljanja i efikasnog poslovanja. Ali savremeni menadžeri - lideri nisu okrenuti traženju najboljeg metoda, ili analizi odnosne situacije, već postavljanju vizije organizacije u budućnosti. Oni takođe rade na, pre svega, pronalaženju i uvođenju potrebnih promena i inovacija koje će obezbediti dostizanje te vizije i na formiranju i vođenju timova koji će raditi na uvođenju promena i dostizanju strateških ciljeva organizacije.

Savremeni uslovi poslovanja značajno menjaju ambijent funkcionisanja i poslovanja današnjih privrednih i neprivrednih organizacija, i nužno donose promene u potrebama i u korišćenim upravljačkim pristupima i metodama. Složeni uslovi savremenog delovanja zahtevaju timski rad i sposobne lidere koji

18. SPECIJALIZOVANE MENADŽMENT DISCIPLINE

Zbog sve većih potreba za korišćenjem menadžmenta i stalnog pojavljivanja novih problema i izazova s kojim se suočavaju, istraživači i praktičari u mnogim disciplinama, kao što su tehnologija, saobraćaj, ekonomija, psihologija i dr. počinju sve intenzivnije da koriste menadžment pristup. Rezultat korišćenja upravljačkog pristupa u ovim disciplinama je brže i efikasnije rešavanje aktuelnih problema, a takođe i dalje razvijanje novih menadžment pristupa i metoda obogaćenih najnovijim naučnim saznanjima iz modernih disciplina kao što su kibernetika, informatika, statistika i dr.

Sve intenzivnije korišćenje menadžmenta i širenje primene upravljačkih metoda u različitim oblastima društvenog života i rada, dovelo je do burnog razvoja menadžmenta kao naučne discipline. Zato je veoma značajno da se sagleda i analizira savremeni razvoj menadžmenta i novih menadžment pristupa koji se pojavljuju u teoriji i praksi [60].

Savremeni razvoj menadžmenta, pored ostalog donosi i nove, moderne pristupe i koncepte tako da se može posmatrati i kroz definisanje i razvoj novih pristupa, odnosno specijalizovanih upravljačkih disciplina, u koje se mogu ubrojiti:

- Upravljanje projektom (Project Management),
- Strateški menadžment (Strategic Management),
- Operativni menadžment (Operational Management),
- Upravljanje promenama (Change Management),
- Upravljanje inovacijama (Inovation Management),
- Upravljanje rizikom (Risk Management),
- Totalno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management),
- Kros kulturni (interkulturni) menadžment (Cross Cultural Management),
- Upravljanje znanjem (Knowledge Management) i dr.

Jasno se može sagledati i tvrditi da navedene specijalizovane upravljačke discipline veoma obogaćuju i upotpunjuju nauku o menadžmentu. Neke od ovih

disciplina, kao što su projektni menadžment i strateški menadžment, su dosta razvijene, i u teorijskom i u praktičnom smislu. One su razvile nove pristupe, nove metode i tehnike upravljanja, i našle svoja područja i mogućnosti primene. Novije specijalizovane upravljačke discipline, kao što su upravljanje promenama, upravljanje inovacijama, upravljanje znanjem i dr., se nalaze u procesu razvoja i istraživanja realnih mogućnosti i načina primene.

Zbog toga je definisanje, razrada i povezivanje ovih disciplina, naročito u domenu primene, veoma značajno, kako za pomenute discipline, tako i za nauku o menadžmentu u celini. Obzirom da projektni menadžment predstavlja jednu od najstarijih specijalizovanih upravljačkih disciplina, koja se pokazala kao veoma dobra u primeni, logično je da se povezanost pomenutih upravljačkih disciplina, vezuje za projektni menadžment i njegove mogućnosti primene. Naravno i druge mogućnosti su sasvim otvorene za istraživanje i razradu i treba ih uzeti u obzir.

Projektni menadžment predstavlja najstariju specijalizovanu upravljačku disciplinu, koja je nastala sredinom dvadesetog veka. Ova disciplina je pronašla veoma široke mogućnosti primene i to je jedan od razloga što se ova disciplina dosta razvila u teorijskom i praktičnom smislu.

Savremeni razvoj upravljanja projektima doneo je razvoj funkcionalnih oblasti, kao što su upravljanje rizikom projekta, upravljanje kvalitetom projekta, upravljanje komunikacijama, itd. Takođe, noviji pristupi donose projektno upravljanje ili upravljanje pomoću projekta, koje se odnosi na upravljanje celokupnom organizacijom uz pomoć projektnog pristupa, veoma je interesantno i multiprojektno upravljanje koje se odnosi na istovremeno upravljanje sa više poslovnih poduhvata koje se kao realan problem često pojavljuje u praksi. Sve to doprinosi razvoju menadžmenta u celini i približavanju različitih upravljačkih pristupa i koncepata poslovnoj praksi.

Da bi se razmotrio savremeni razvoj menadžmenta kao naučne discipline, potrebno je detaljnije razmotriti navedene specijalizovane menadžment discipline, i prikazati nove upravljačke metode, tehnike i postupke koje su one razvile i mogućnosti i oblasti njihove primene. Zbog toga će u daljem tekstu biti nešto detaljnije prikazani najvažniji elementi pojedinih specijalizovanih upravljačkih disciplina, koje su predhodno naznačene.

18.1. Projektni menadžment

18.1.1. Uvod

20. UPRAVLJANJE ZNANJEM

20.1. Uvod

Savremeni pristupi i pravci razvoja menadžmenta uvode novi pristup u menadžmentu, koji se naziva upravljanje znanjem. U savremenom svetu se sve više prelazi od klasičnog načina upravljanja ljudima, resursima i procesima, na upravljanje znanjem kao osnove za upravljanje kompanijama. U tom smislu, možemo smatrati da upravljanje znanjem predstavlja jedan novi menadžment koncept ili pristup, jednu novu specijalizovanu disciplinu menadžmenta, koja se bavi prikupljanjem, širenjem i korišćenjem raznovrsnih znanja za poboljšanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja preduzeća, odnosno radi ostvarenja konkurentske prednosti.

Upravljanje znanjem jasno pokazuje da će znanje i učenje predstavljati osnovnu pokretačku snagu budućeg efikasnog poslovanja. Već se govori o produktivnosti znanja, odnosno o ostvarenju veće produktivnosti putem korišćenja znanja. Produktivnost znanja omogućava kreativnost i inovacije neophodne za razvoj i visoke poslovne rezultate. Takođe, govori se i o kompanijama koje kreiraju znanje, kod kojih je stvaranje i korišćenje znanja način rada i ponašanja celokupne kompanije i svih zaposlenih. Ovaj način rada je karakterističan za kompanije koje rade u oblasti visokih tehnologija kao što su kompanije iz informacionih tehnologija, farmaceutske kompanije i sl., ali i za neke kompanije iz sfere usluga.

Kompanije bazirane na znanju moraju biti sposobne, ne samo za stvaranje novog znanja, već i za širenje znanja kroz organizaciju i za korišćenje i ugrađivanje znanja u proizvode, usluge, procese i sisteme. Te organizacije stvaraju sposobnost da kontinuirano prikupljaju i akumuliraju znanje, da stvaraju nova znanja i da ga klasifikuju, kategorizuju i šire drugima u samoj organizaciji, kako bi se efektivno ugrađivala u nove tehnologije, proizvode i programe.

Društvo bazirano na znanju ili društvo znanja prvi je uveo P. Drucker [31]. On je govorio o tome da ulazimo u društvo znanja u kome glavni ekonomski resurs više nije kapital, prirodni izvori ili rad, već znanje. U društvu baziranom na znanju, glavnu ulogu imaju radnici znanja, visoki profesionalci, koji znaju kako kreirati i koristiti znanje. Radnik znanja je, po Drucker-u, menadžer ili drugi specijalista,

koji zna kako da upotrebi znanje na produktivan način, kao što kapitalista zna da upotrebi kapital [27]. U tom smislu se navodi da znanje nije samo još jedan resurs kao tradicionalni resursi – rad, kapital, zemljište, već jedini značajan resurs danas koji predstavlja ekonomsku i produktivnu snagu modernih kompanija i razvijenih društava.

20.2. Definisane i vrste znanja

Savremeni pristupi i pravci razvoja menadžmenta uvode novi pristup u menadžmentu, a to je upravljanje znanjem. U savremenom svetu se sve više prelazi od klasičnog načina upravljanja ljudima, resursima i procesima, na upravljanje znanjem kao osnove za upravljanje kompanijama. U tom smislu, možemo smatrati da upravljanje znanjem predstavlja jedan novi menadžment koncept ili pristup, jednu novu specijalizovanu disciplinu menadžmenta koja se bavi prikupljanjem, širenjem i korišćenjem raznovrsnih znanja za poboljšanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja preduzeća [39].

Kompanije, odnosno menadžeri, se sve više oslanjaju na znanje, a manje na kapital. Znanje predstavlja intelektualni kapital, koji je danas za najveći broj kompanija značajniji od finansijskog kapitala. U tom smislu, znanje predstavlja značajnu konkurentnu prednost, ključnu kompetenciju preduzeća u budućnosti, najznačajniju za efikasno funkcionisanje i razvoj preduzeća. Strateški ciljevi kompanija danas se ne mogu ni definisati ni ostvariti bez znanja, odnosno upravljanja znanjem.

Kada govorimo o definisanju znanja treba razlikovati podatak, informaciju i znanje. To nisu zamenljivi pojmovi i ne treba ih mešati.

Podatak predstavlja objektivni (neosporen) prikaz nekog događaja, odnosno skup objektivnih činjenica o nekom događaju. Kao primer za podatke navodimo kupovinu u samouslugi i činjenice (podatke) kada je kupovina obavljena, šta je kupljeno, kolika je količina pojedinih vrsta robe kupljena, koliko je plaćeno, itd. Kao što se vidi, ovi podaci ne govore da li je to samousluga ili neka druga prodavnica, zašto je čovek otišao u nju, da li je roba jeftina ili ne i sl.

Podatak predstavlja osnovnu sirovinu za izvođenje informacija. Informacija je podatak kome je stvaralac (korisnik) dodao značenje i važnost. Po Drucker-u informacija je podatak obdaren važnošću i svrhom [31].

Podatak se pretvara u informaciju kada mu dodamo vrednost i značenje koristeći ga za određenu intelektualnu radnju (npr. kalkulaciju, kategorizaciju, korekciju). Dodavanje vrednosti se može vršiti na više načina:

21. DALJI RAZVOJ MENADŽMENTA

Šta će se događati sa primenom i razvojem menadžmenta u budućnosti, pitanje je koje neprekidno zaokuplja pažnju praktičara i teoretičara menadžmenta. Da li će biti pronađene i uvedene u primenu nove metode i tehnike, novi pristupi i koncepti? Da li će sadašnja teorija i praksa menadžmenta opstati i u 21. veku ili će se drastično izmeniti? Da li je došao kraj ere menadžmenta, kako neki teoretičari predviđaju i šta će biti inovacija 21. veka, koja će zameniti menadžment kao inovaciju 20. veka? [31]

Da li će to biti neki novi "modernizovani" menadžment usmeren na efikasnije delovanje ili će to biti nešto novo, možda neka varijanta upravljanja znanjem primerena 21. veku, ili neka druga varijanta povezana sa povećanim zahtevima koji se u sadašnjem i budućem vremenu postavljaju pred poslovanje kompanije, funkcionisanje neprivrednih organizacija i opstanak i razvoj društvenih zajednica. Odgovori na ova pitanja su veoma teški i složeni. Pitanje je da li u ovom trenutku možemo dati racionalne odgovore na sva ta pitanja. Posebno da li je moguće u kontekstu ove knjige dati neke od traženih odgovora.

Bez obzira na složenost poduhvata vredi govoriti o razvoju menadžmenta i o statusu menadžmenta u budućnosti. Vredi da se makar uoče neki problemi i možda iniciraju istraživanja koja mogu dati makar početne i delimične odgovore.

U ovom pokušaju krenućemo od sagledavanja sadašnjeg stanja u menadžmentu, od onoga što mnogi teoretičari menadžmenta nazivaju savremeni trendovi u menadžmentu i od definisanja glavnih obeležja savremenog menadžmenta i analiza faktora koji utiču na dalji razvoj menadžmenta. Time će se otvoriti prostor, a možda i putevi, za nove analize i zaključivanja kojim pravcem ide razvoj menadžmenta i šta možemo očekivati u ovoj oblasti u 21. veku. Koja je to inovacija koju će neki novi P. Drucker nazvati inovacijom 21. veka. Jer takva inovacija nam treba, kao što je menadžment bio neophodan u 20. veku da bi omogućili efikasno poslovanje i razvoj poslovnih i društvenih sistema.

Analizirajući savremena kretanja u svetu vezana za funkcionisanje poslovnih i drugih društvenih sistema i zajednica može se zaključiti da su glavna obeležja poslovanja kompanija u savremenim uslovima:

1. Globalizacija,
2. Naučno-tehnološki progres,
3. Sve veća primena znanja,
4. Sve veća uloga obrazovanja i učenja,
5. Razvoj i sve veća primena informaciono-komunikacionih tehnologija,
6. Energetski problemi,
7. Ekološki problemi,
8. Velike klimatske promene,
9. Političke i institucionalne promene, itd.

Uzimajući u obzir navedena obeležja i druge karakteristike vladajućih odnosa u svetu, može se oceniti da neka od navedenih obeležja i druge karakteristike savremenih odnosa u svetu predstavljaju glavne karakteristike savremenog stanja i razvoja menadžmenta. Tu spadaju:

1. Širenje oblasti primene menadžmenta,
2. Sve veće korišćenje ICT,
3. Razvoj upravljanja ljudskim resursima kao kontrateže velikoj primeni ICT,
4. Razvoj novih metoda i tehnika,
5. Povezivanje i korišćenje znanja iz drugih naučnih disciplina,
6. Razvoj specijalizovanih menadžment disciplina,
7. Korišćenje znanja kao najznačajnijeg resursa, itd. [66]

Kako je već konstatovano savremeni menadžment karakterišu brojne tendencije različitog karaktera koje su mahom vezane za savremeno kretanje u nauci i društvu u celini. Od mnogih karakteristika savremenog razvoja menadžmenta treba navesti pre svega razvoj savremenih menadžment disciplina kao što je upravljanje promenama i upravljanje znanjem. Posebno se izdvaja upravljanje znanjem koje uvodi nove poglede i nove standarde u menadžmentu i omogućava nove, revolucionarne izazove u kreiranju i korišćenju znanja.

Korišćenje informacionih tehnologija i Interneta je napravilo preokret u mnogim naučnim disciplinama, pa i u menadžmentu. Korišćenje virtualnih timova i virtualno upravljanje su danas realnost i velika prednost u organizovanju i upravljanju dislociranim organizacijama i poduhvatima.

Bitnu karakteristiku savremenog menadžmenta predstavlja ravnoteža između korišćenja informacionih tehnologija i mekih menadžerskih metoda i veština. Nakon velikog uzleta primene informacionih tehnologija u menadžmentu došlo se

do saznanja da su i meke menadžerske metode i veštine neophodne za upravljanje organizacijama, procesima i poduhvatima u složenim današnjim uslovima globalizacije, pojačane konkurencije i surove tržišne utakmice.

Analizom navedenih obeležja i karakteristika savremenog stanja i razvoja menadžmenta mogu se izdvojiti neki od faktora koji utiču i koji će uticati na dalji razvoj menadžmenta. Na dalji razvoj menadžmenta utiču mnogobrojni i veoma raznovrsni faktori. Bez detaljnije analize može se reći da u najznačajnije spadaju:

- Naučno-tehnološki progres,
- Globalizacija i povećana konkurencija,
- Ciljevi razvoja u budućnosti,
- Razvoj ICT i Interneta,
- Razvoj specijalizovanih menadžment disciplina, posebno upravljanja znanjem.

Kada govorimo o savremenom menadžmentu potrebno je pomenuti i analizirati nove uloge i zadatke menadžera i nove profile menadžera sposobnih da ovladaju savremenim menadžment metodama i veštinama i pruže željene poslovne rezultate.

Savremene menadžere, koji moraju imati liderske sposobnosti, karakteriše:

- Vladanje savremenim menadžment znanjima i veštinama,
- Stalno obrazovanje i sticanje novih znanja,
- Preduzetnički duh,
- Liderske sposobnosti, itd.

Osnovna uloga savremenih menadžera je predviđanje budućnosti i kreiranje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije. Shodno tome glavni zadaci koje ovi menadžeri moraju realizovati su:

- Obezbeđenje potrebnih informacija i znanja,
- Razvijanje timskog rada i duha ,
- Razvijanje organizacione kulture,
- Permanentno uvođenje promena,
- Preuzimanje rizika, itd.

Da bi realizovali navedene uloge i zadatke menadžeri moraju da budu sposobni da koriste savremene menadžment metode i veštine, kao što su:

- Naučna znanja i metode različitih oblasti – ekonomija, psihologija, informatika, teorija odlučivanja, i dr.
- Metode vezane za ICT – korišćenje softvera, baze podataka, računarske mreže, itd.
- Korišćenje Interneta – virtualna organizacija, virtualni timovi, elektronske konferencije, itd.
- Upravljanje ljudskim resursima – timski rad, savremeno komuniciranje, nove metode motivacije i rešavanje konflikata, zajedničko odlučivanje, itd.

Jasno je da su u savremenom menadžmentu potrebni novi menadžeri, ljudi sa liderskim sposobnostima, koji imaju viziju i mogu efikasno da stvaraju i vode timove specijalista. Oni rade u uslovima plitke organizacije sa manjim brojem menadžerskih nivoa i efikasno sprovode zajedničko odlučivanje. Oni svesno preuzimaju rizik uvođenjem neprekidnih promena kako bi dostigli viziju koju su postavili i efikasno vodili svoju organizaciju u neizvesnu budućnost.

Postoje veoma interesantna mišljenja u vezi potrebnih znanja i obrazovanja budućih menadžera, koja su uzrokovana savremenim odnosima u svetu, širenjem poslovanja i globalizacijom. Ovi faktori donose potrebu razumevanja poslovanja i upravljanja u uslovima različitih kultura, što zahteva menadžere sa širokim obrazovanjem i kulturom, koji su sposobni da efikasno deluju u uslovima značajnih kulturnih i verskih razlika koje diktiraju određena pravila u poslovanju i upravljanju poslovanjem, koja često odudaraju od pravila i postupaka koje propisuje teorija i praksa menadžmenta.

Zbog toga će budući menadžeri da se regrutuju i od kandidata koji završavaju fakultete koji daju široko obrazovanje iz različitih oblasti, kao što su književnost, jezici, komunikacije, i td. uz kasnije dopunsko obrazovanje i obuku iz menadžmenta. Ovo se odnosi, pre svega, na top menadžere koji se veoma često nalaze u situaciji da razgovaraju i pregovaraju sa predstavnicima iz drugih kulturnih sredina o zajedničkom radu, prodaji ili kupovini različitih dobara i usluga, o realizaciji određenih projekata i poduhvata, i td. Ovakve situacije se mogu, takođe odnositi i na menadžere koji vode multidisciplinarne timove u realizaciji određenih poduhvata i projekata u drugim kulturnim sredinama u kojima vladaju različita pravila života, ponašanja i upravljanja.

Za delovanje menadžera u navedenim uslovima posebno je važna interkulturalna komunikacija, odnosno sposobnost da se pravilno i efikasno komunicira sa osobama iz drugih kulturnih i verskih sredina i da se sa njima, i pored velikih razlika pronađu načini efikasnog komuniciranja i pregovaranja. U velikom broju