

## **TRENDOVI U RAZVOJU TEORIJE MENADŽMENTA**

### **TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORIES**

**Dr Milan Krstić**

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd  
e-mail: mykrstic@gmail.com

**Dr Ana Skorup**

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd  
e-mail: anaskorup@gmail.com

#### **Sažetak**

*Menadžment se u različitim vremenskim periodima ljudske istorije pojavljuje u svojim različitim pojavnim oblicima, a kako je vreme odmicalo njegov značaj se uvećavao. Menadžment se najpre pojavio kao praksa, a tek početkom XX veka postaje i nova naučna disciplina, kada počinju da se primenjuju naučne metode. Uporedo sa njima nastaju i prve teorije menadžmenta. Teorije menadžmenta su tokom prethodnih 100 godina razvoja menadžmenta kao nauke značajno evoluirale. Međutim, čini se da je upravo sada nastupio period zastoja u njihovom razvoju. Kako bi se još jednom ukazalo na tu pojavu, u radu se najpre razmatra pojam teorije, koja je sazdana od koncepata, principa i tehnika. Potom se fokus prenosi na menadžment, koji se razmatra sa stanovišta terminologije, definicije, kao i menadžerskih funkcija i elemenata subjektivne podrške. Zatim se razmatra evolutivni razvoj menadžmenta, sa stanovišta vremenskog određenja: prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Na kraju se razmatraju i neka aktuelna pitanja menadžmenta, kako ona koja se tiču*

*savremenih, tako i ona koja se tiču budućih teorija menadžmenta. Autori ocenjuju da materijal može da bude od koristi studentima menadžmenta, aktuelnim i budućim menadžerima, kao i istraživačima u oblasti menadžmenta u definisanju agende pitanja menadžmenta, odnosno trasiranja pravaca novih istraživanja.*

#### **Abstract**

*Management at different periods of human history appears in its various forms, and as time went by its importance was magnified. Management initially appeared as a practice, and at the beginning of the twentieth century it developed to a new scientific discipline, along with the use of scientific methods. Along with that, the first theories of management were formed. During the previous 100 years of development of management as a science, theories of management have significantly evolved. However, it seems that at this point of time performed standstill period in their development. In order to once again point to the phenomenon, this paper first discusses the concept of theory, which is made up of concepts, principles and techniques. Then*

*the focus is transferred to the management, which is considered from the standpoint of terminology, definitions, and managerial functions and subjective elements of support. Then the evolutionary development of management is considered, from the standpoint of the timeframe: the past, present and the future. At the end some current issues of management are discussed, form those relating to contemporary, as well as those concerning the future management theories. The authors conclude that the material could be of use to students of management, current and future managers as well as researchers in the field of management in defining the agenda of management issues, and tracing lines of research.*

**Ključne reči:** teorije menadžmenta, razvoj, menadžment, ključna pitanja menadžmenta

**Keywords:** theories of management, development, management, key issues of management

## 1. Uvod

Menadžment se javlja u svojim različitim pojavnim oblicima još od vremena formiranja prvih društvenih zajednica i uspostavljanja njihove organizacije, od kada postaje značajna ljudska aktivnost. Njegov značaj se ogleda prevashodno u sve više izraženoj potrebi koordinacije individualnih napora kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Prema (Karavidić S., Čukanović-Karavidić M., 2012) može se konstatovati da je to bio više spontani pristup usklađivanja rada pojedinih skupova ljudi, kako bi se u uslovima ograničenih resursa obezbedilo lakše zadovoljenje egzistencijalnih potreba. Ipak je to dovelo do kasnijih svesnih delovanja u upravljanju u složenijim organizacionim sistemima, čime je položen kamen temeljac modernog menadžmenta.

Menadžment se prvo pojavio kao praksa da bi tek početkom XX veka dobio i svoju naučnu verifikaciju, i od kada počinje i njegov evolutivni razvoj na teorijskim osnovama. Od tada pa do danas **teorija menadžmeta** postaje ključna vodilja za

uspešno obavljanje zadataka upravljanja složenim organizacijama. U evolutivnom razvoju teorija menadžmenta mogu se izdvojiti nekoliko ključnih vremenskih perioda u kojima pojedine teorije postaju dominantne.

U istorijskom smislu mogu se istaći sledeći karakteristični vremenski periodi teorija menadžmenta (McNamara C, 2015), (Olum Y, 2004): **Naučne teorije menadžmenta** (1890-1940) u okviru koje su se razvile *Naučna škola menadžmenta* koja obuhvata radove Frederick W. Taylor između ostalog i studiju pokreta Lillian Gilbreth; *Klasična organizaciona teorija* koja obuhvata radove Henri Fayol-a stavove o administraciji; **Birokratske menadžment teorije** (1930-1950) u okviru koje je *idealizovana birokratska škola*, Max Weber-a; **Menadžment humanih odnosa** (1930-danas) u okviru koje je *Bihevioralna škola* koja obuhvata radove Elton Mayo-a i njegovih saradnika; **Savremene teorije menadžmenta** u koje se mogu ubrojati *Situaciona ili kontingentna teorija menadžmenta*, *Sistemska teorija menadžmenta*, *Haos teorija menadžmenta*, *Pristup izgradnji timova*, kao i *Ostale menadžment teorije*).

Kada su u pitanju savremene teorije menadžmenta primetno je da, uprkos masovnom rastu i promenama u veličini, rasprostranjenosti i uticaju organizacija u modernom društvu, većina menadžment teorija je formulisana uglavnom u 1960-im i 1970-im godinama. Evidentan je nedostatak teorija novijeg datuma.

U ovom radu autori nastoje da prezentuju stanje evolutivnog razvoja teorija menadžmenta iz perspektive prošlosti, sadašnjosti i predviđanja za budućnost, kao i diskutuju aktuelna pitanja daljeg razvoja menadžmenta.

## 2. Teorije

Teorija je sistematsko grupisanje međuzavisnih koncepata (mentalne slike bilo čega formiranog generalizacijom iz pojedinosti) i principa (generalizacije ili hipoteze koje su testirani na tačnost i izgledaju kao tačne pa odražavaju realnost ili

objašnjavaju) koji formiraju okvir za, ili vezuju zajedno, značajnu oblast znanja. Razvoj teorije, dakle, uključuje razvoj *konceptata, principa i tehnika*.

**Koncept** se može definisati (Webster, 2007) kao ideja, posebno kao uopštena ideja o klasi objekata, i izvedena je iz latinskog *conceptus*, povezivanje, sakupljanje.

Koncepti su ad hoc i definišu se za specifičnu svrhu; mogu biti uopšteni izvan njihove originalne svrhe, ali oni onda mogu doći u konflikt sa drugim konceptima definisanim za druge svrhe (Sowa, 1984).

Koncepti ne formiraju perfektan realan model, oni su samo apstrakcije koje selektiraju karakteristike koje su važne za neku svrhu, ali ignorišu detalje i složenosti koje mogu biti isto tako važne za drugu svrhu.

**Princip** (lat. principium - načelo, doktrina) je zakon pravila, odnosno zakonsko načelo. Doktrina koja kada se prihvati, treba da bude upražnjena i ispoštovana. (wiki\_1, 2015)

**Tehnologija** je koncept, kojim se koristi znanje o alatima i zanatu, kao kako to utiče na mogućnost da se kontrolište i prilagođava svoje okruženje. Tehnologija je termin sa etimološkim poreklom u grčkom jeziku od reči "technologia" (τεχνολογία) — techne, "τέχνη" (veština) i "logia", "λογία" (nauka). Tehnologija se može odnositi na materijalne objekte, kao što su mašine, hardver ili alate, ali se može odnositi i na šire teme, kao što su sistemi, metode organizacije i tehnike. (wiki\_2, 2015)

### 3. Menadžment

#### 3.1. Termin menadžment

Termin menadžment je reč inostranog porekla koja se već uveliko odomaćila u našem jeziku. Etimologija reči menadžment ukazuje da ona ima korene u engleskom glagolu *to manage* (upravljati, udesiti, snaći se, prevazići, voditi), a koji je nastao je od dve reči man = čovek i age = starost, iskustvo. Otuda proizilazi da je menadžer čovek od iskustva, odnosno osoba koji poseduje znanje, ali i organizatorske sposobnosti, i koja obavlja više različitih funkcija upravljanja procesima, informacijama, kapitalom, ljudima i samim sobom. U engleskom jeziku kada se na

glagolsku osnovu doda određena vrsta nastavka (sufiksa) ment dobija se imenica = glagol + ment, odnosno u konkretnom slučaju management = manage + ment. Imenica sada ima značenje upravljanje, podešavanje, snalaženje, prevazilaženje, vođenje.

#### 3.2 Definicija menadžmenta

Danas još uvek ne postoji jedna jedinstvena, opšte prihvaćena ili standardizovana definicija menadžmenta. Prilično je teško dati preciznu definiciju menadžmenta. Menadžment različiti autori, definišu na različite načine i stoga se u literaturi mogu pronaći njegove različite definicije, budući da različiti teoretičari posmatraju menadžment sa stanovišta različitih naučnih disciplina i interpretiraju ga iz svojih vlastitih uglova posmatranja. Tako, ekonomisti smatraju menadžment još jednim od resursa kao što su zemlja, zaposleni, kapital ili organizacija. Birokrate gledaju na menadžment kao na sistem autoriteta za postizanje poslovnih ciljeva. Sociolozi smatraju menadžere delom elitne klase u društvu. Može se konstatovati da se menadžment vezuje za izvestan broj karakterističnih ključnih reči, čije je značenje, po pravilu sadržano, u manjoj ili većoj meri u gotovo svim definicijama menadžmenta.

Navedena značenja predstavljaju zajedničke odrednice svih definicija menadžment ai sadržane su u okviru sledećih ključnih reči: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje, komuniciranje, motivisanje i kontrolisanje.

Definicije menadžmenta se uglavnom razlikuju u zavisnosti od toga na koje od navedenih odrednica (ključnih reči) autori stave veći naglasak.

Ovde će se usvojiti definicija (Bulat V., 2008) „Menadžment je proces planiranja, organizovanja i kontrolisanja rada ljudi u datim uslovima radi postizanja ciljeva“.

#### 3.3 Menadžerske funkcije

Poslovna funkcija u nekoj organizaciji prema (Filipović D, 2015) može se definisati kao „Skup povezanih poslova kojima se na najsvrsishodniji način obavlja poseban

zadatak organizacije (pri tom poslovi ne moraju uvijek biti srodni, ali moraju biti logično povezani).“ U okviru poslovnih funkcija koje se realizuju u nekoj organizaciji su funkcije menadžmenta. Funkcije procesa menadžmenta su sledeće, i to: planiranje, organizovanje, kadrovanje, i kontrolisanje.

Navedene funkcije se, prema (Bulat V., 2008), mogu i preciznije odrediti, kako sledi u daljem tekstu.

*Planiranje* je menadžerska funkcija kojom se u okviru menadžment procesa od strane menadžera najpre projektuje sistem ciljeva organizacije (kao željenih stanja) sa stanovišta prostora (organizacije kao celine ili njenih delova) kao i vremena (kao kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno), a potom se dalje razrađuju putevi i načini za njihovo ostvarenje.

*Organizovanje* je menadžerska funkcija kojom se uspostavljaju odnosi između potrebnih aktivnosti i resursa za njihovu realizaciju, a u okviru ljudskih resursa dodeljuju zadaci i odgovornosti za izvršenje, odnosno raspoređuju i aktiviraju svi neophodni resursi za uspešnu realizaciju plana.

*Kadrovanje* je menadžerska funkcija kojom se najpre planiraju ljudski resursi neophodni za realizaciju plana, potom isti na adekvatan način obezbeđuju, zatim isti angažuju, dok se tokom čitavog procesa sprovode sve neophodne aktivnosti kako bi se održale i unapredile njihove performanse.

*Kontrolisanje* je menadžerska funkcija kojom se od strane menadžera prati realizacija plana, upoređuje realizovano sa planiranim (očekivanim) stanjem, i u slučaju da razlike prevazilaze dozvoljene granice odstupanja, preduzimaju adekvatne mere za njihovo otklanjanje.

Uspešnoj realizaciji menadžerskih funkcija u značajnoj meri doprinose elementi subjektivne podrške menadžera (Bulat V., 2008) koji se međusobno prožimaju i to: komuniciranje, motivisanje, vođenje, i odlučivanje.

*Komuniciranje* je elemenat subjektivne podrške menadžera i realizuje se kroz proces u okviru koga se razmenjuju poruke, informacije i/ili podaci između menadžera i saradnika.

*Motivacija* je elemenat subjektivne podrške menadžera koji pretpostavlja aktivnu ulogu

menadžera u okviru procesa zadovoljenja saradnika koji rezultuje u njegovom svrshodnom ponašanju.

*Vođstvo* je elemenat subjektivne podrške menadžera koji se realizuje kroz proces u okviru koga menadžer stvara inspirativnu atmosferu koja doprinosi voljnom opredeljenju saradnika da se maksimalno posvete izvršavanju pojedinačnih ili grupnih zadataka.

*Odlučivanje* je elemenat subjektivne podrške menadžera koji se realizuje kroz proces u okviru koga menadžer identifikuje i definiše problem, potom iznalazi više mogućnosti za njegovo rešenje, i na kraju izabira ono rešenje, koje najviše zadovoljava usvojeni kriterijum izbora.

Navedene ključne zajedničke odrednice menadžmenta bi se prema (Olum Y, 2004) mogle sažeti u sledećem: menadžeri obavljaju menadžerske funkcije planiranja, organizovanja, kadrovanja, vođenja, i kontrolisanja; menadžment važi za bilo koju vrstu organizacije; menadžment važi za sve organizacione nivoe; cilj svih menadžera je isti, a to je da se stvori višak vrednosti; menadžeri se bave produktivnošću, a to podrazumeva efektivnost i efikasnost poslovanja.

U daljem tekstu prezentuju se teorije menadžmenta u skladu sa karakterističnim vremenskim periodima.

#### **4. Razvoj teorija menadžmenta u prošlosti**

Teorije menadžmenta koje su razvijene u prošlosti prema (Olum Y, 2004) su sledeće:

##### **4.1 Naučne teorije menadžmenta**

Naučne teorije menadžmenta nastaju u periodu (1890-1940) i obuhvataju *Naučnu školu menadžmenta*; *Klasičnu organizacionu teoriju*.

Naučnoj školi menadžmenta pripadaju Naučni menadžment Frederik-a Taylor-a i Studija pokreta bračnog para Gilbreth.

*Naučni menadžment* Frederika Tajlora je prvi značajan doprinos menadžment teoriji, odnosno naučno utemeljen teorija, koja je uspostavljena je krajem XIX veka i sa kojom je i započela era modernog menadžmenta. U najznačajnije njegovo

pozitivno nasleđe može se ubrojati koncept razlaganja složenih zadataka u veći broj podzadataka. U cilju optimizovanja performansi on je svojom štopericom procenjivao vreme preme koje radnik utroši na realizaciju podzadataka. Samo uvođenje merenja je označilo primenu naučne metode u menadžmentu. Može se naglasiti da je sa ekonomskog stanovišta, menadžment zasnovan na poznata četiri principa Taylor-a ekstreman uspeh, budući da je primena njegovih metoda dala značajan napredak u produktivnosti.

*Studija pokreta* bračnog para Gilbreth predstavlja drugi značajan doprinos razvoju menadžment teorije, koja je takođe naučno utemeljena. U osnovi Studije pokreta je nastojanje da se, što je više moguće, smanje nepotrebni i suvišni pokreti radnika. Rezultati ove studije doveli su do unapređenja efikasnosti u organizacijama.

*Klasična organizaciona teorija* obuhvata radove vezane za Birokratsku teoriju Max Weber-a i Administrativnu teoriju Henri Fayol-a.

#### 4.2 Birokratske menadžment teorije

Birokratske menadžment teorije nastaju u periodu (1930-1950) u i obuhvataju *Idealizovanu birokratsku školu* i *Administrativnu teoriju*.

*Idealizovana birokratsku škola* čiji je autor Veber je sačinjena od skupa principa za tzv. "idealnu" birokratiju koja se karakteriše sledećim: fiksna i zvanična područja nadležnosti, čvrsto definisana hijerarhija nadređen -podređen, menadžment zasnovan na pisanim dokumentima, temeljno i stručno usavršavanje, menadžment date organizacije je oficijelna aktivnost koja ima prioritet nad ostalim aktivnostima, stabilna i razumljiva pravila postupanja. Birokratija je zamišljena kao „velika mašina“ za postizanje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način.

*Administrativna teorija* Henry Fayol-a je uglavnom fokusirana na ličnim dužnostima menadžerskog novoa. Drugim rečima, njegov rad je više usmerena ka menadžerskom sloju. Fayol je razvio četrnaest administrativnih principa: specijalizacija / podela rada, autoritet sa

odgovornošću, disciplina, jedinstvo komande, jedinstvo pravca, potčinjenost individualnog opštem interesu, naknada zaposlenih, centralizacija, skalarni lanac/linija autoriteta, red, jednakost, stabilnost radnog mesta, inicijative, i borbeni duh. Ovi principi se realizuju kroz pet osnovnih menadžerskih uloga: prognoziranje, planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje, i kontrolisanje u okviru procesa menadžmenta, i na taj način postavio prvu procesnu definiciju menadžmenta.

#### 4.3 Menadžment humanih odnosa

Menadžment humanih odnosa nastaje u periodu (1930-do danas) i obuhvata *Bihevioralnu škola* koja predstavlja teoriju menadžmenta čiji je ključni protagonist Elton Mayo. On je zajedno sa svojim saradnicima Taylor-ovo uverenje o "jednom najboljem načinu" podvrgao kontrolisanom eksperimentu koji je sproveden (1927-32) u Western Electric Company, u SAD. Rezultati eksperimenta su pokazali da su grupna dinamika i socijalni sastav jedne organizacije faktori koji imaju izuzetni uticaj na produktivnost. Ovakav ishod je pokrenuo inicijative za većim učešćem radnika, za veće poverenje i otvorenost u radnoj sredini, i veću pažnju za timovima i grupnom radu.

### 5. Razvoj savremenih teorija menadžmenta

Teorije menadžmenta koje su aktuelne i danas prema (Olum Y, 2004) su sledeće: Situaciona ili kontingentna teorija menadžmenta, Sistemska teorija menadžmenta, Menadžmenta teorija haosa, Pristup izgradnji timova, Ostale menadžment teorije.

*Situaciona ili kontingentna teorija menadžmenta* predstavlja savremenu teoriju menadžmenta koja ukazuje na značaj situacije u kojoj menadžer sprovodi menadžment. Tako, kada menadžer donesi odluku, teorija sugerise da on mora uzeti u obzir sve aspekte trenutne situacije i delovanja na one aspekte koji su ključni za datu situaciju. U osnovi, radi se o pristupu koji se može nazvati "to zavisi". Na primer, ako se radi o izboru odgovorajućeg stila vođenja, on će se razlikovati od slučaja do slučaja: kada se

radi o vođenju vojnih trupa autokratski stil je verovatno najbolji, za razliku od vođenja visokoškolske ustanove gde je participativni stil vođenja verovatno najbolji ili vođenja sportske ekipe gde je stil vođenja olakšivački (facilitative) verovatno najbolji.

*Sistemska teorija menadžmenta* polazi od definicije sistema, po kojoj je sistem skup delova ujedinjenih u nameri da ostvare izvestan cilj. Model sistema čine sledeći elementi: ulazi (resursa, kao što su sirovine, novac, tehnologija, ljudi), procesi (planiranje, organizovanje, kadroviranje, i kontrolisanje, vođenje, motivisanje, komuniciranje i odlučivanje), izlazi (proizvodi ili usluge), rezultati (zadovoljstvo zaposlenih i/ili korisnika, poboljšana kvaliteta proizvoda i/ili usluga, produktivnost i dr.), interakcije sa okruženjem, i povratna sprega (uz pomoć koje se ostvaruje upravljanje sistemom). Ova teorija je omogućila menadžerima na nov način širi pogled na funkcionisanje organizacije u smislu prepoznavanja njenih različitih delova kao i međusobnih interakcija između njih.

*Menadžmenta teorija haosa* je teorija koju je uveo Tom Peters (1942). Pošto globalna dešavanja obično izgledaju haotično i nasumično uvodi se pretpostavka da su jednako tako haotična i zbivanja u organizacijama, drugim rečima da su događaji retko kontrolisani. Po teoriji sistemi prirodno teže ka višim stepenima složenosti, zbog čega postaju nestabilni i za održavanje dostignute složenosti moraju, dakle, trošiti više energije. Međutim ovaj trend se nastavlja sve dok se sistem deli, kombinuje sa drugim složenim sistemom ili potpuno ne raspadne. Uloga menadžera je da spreči raspad sistema, kao poslednji najgori scenario.

*Pristup izgradnje timova* je teorija menadžmenta koja akcenat stavlja na kvalitet, i to na: krugove kvaliteta, najbolju praksu i kontinuirano poboljšanje. Ispunjenje navednog cilja uglavnom zavisi od oslanca na timskom radu, ravnjanja organizacione strukture, kao i snižavanja hijerarhijskih nivoa menadžmenta. Pristup menadžmenta se zasniva na konsenzusu, a što pretpostavlja participativni menadžment, odnosno uključivanje više zaposlenih na svim nivoima odlučivanja.

*Ostale menadžment teorije* su teorije u koje se mogu uvrstiti učenje E. W. Deming-a, učenje D. McGregor-a i kvantitativni modeli menadžmenta.

*Učenje E. W. Deming-a* je aktuelna teorija menadžmenta kvalitetom i koju Japanci smatraju ključnom za svoj poslerati ekonomski prosperitet. Učenje se fokusira na 16 principa kvaliteta: postojanje svrhe za kontinuirano poboljšanje proizvoda i usluga; usvojiti novo kreiranu filozofiju; eliminisati masovne inspekcije; graditi kvalitet izrade zajedno sa cenom; stalno unapređivati sve procese; savremene metode obuke na radu uključujući i menadžment; usvojiti liderstvo sa ciljem da pomogne za bolje obavljanje posla; eliminisati strah od greške, podstati efikasnu dvosmernu komunikaciju; ukloniti barijere između odeljenja i zaposlenih u oblastima; eliminisati pozive za radnu snagu; eliminisati norme i numeričke ciljeve; ukloniti barijere koje se tiču ponosa; menadžment prema ciljevima; obrazovanje i samoobrazovanje za sve; trajna posvećenost top menadžmenta stalnom unapređenju kvaliteta i produktivnosti i sprovođenju principa.

*Učenje D. McGregor-a* (1906-1964) je postuliralo menadžment ideje sadržane u "teoriji X" i "Teoriji Y". "Teorija X" daje negativan pogled na ljudsko ponašanje i menadžment, pretpostavlja da je većina ljudi u osnovi nezrela, potreban im je pravac i kontrola, a nisu u stanju da preuzmu odgovornost. Oni su lenji, ne vole rad i potrebno im je kombinovanje finansijskih podsticaja i pretnji gubitkom posla kako bi radili (metod 'štapa i šargarepe'). "Teorija Y", je suprotnost i tvrdi da ljudi žele samo poštovanje, samo razvoj, i samo ispunjenje u radu i uopšte u životu. Za njih je rad prirodan poput igre ili odmora, nerad je neprihvatljiv, rad je izvor zadovoljstva ili kazne (koje treba izbegavati) i zavisi od prirode posla i njegovog menadžmenta. Drugo, napor na poslu ne treba da zavisi od pretnje kaznom. Posvećenost ciljevima je funkcija od nagrade. Ljudi ne samo da traže, već pod određenim uslovima i prihvataju odgovornost. Mašta, genijalnost i kreativnosti su široko distribuirani u ljudskoj populaciji. U uslovima aktuelnog industrijskog

života intelektualni potencijal prosečnog čoveka je samo delimično iskorišćen.

*Kvantitativni modeli menadžmenta* predstavljaju kvantitativni pristup koji proizlazi iz novijih naučnih disciplina kibernetike i operacionih istraživanja. U osnovi ovih modela je matematičko i statističko rešenje za probleme koji koriste optimizacione modele, i računarske simulacije. Ovo nije način ponašanja menadžera već je kvantitativni način koji im omogućava najefikasnije odlučivanja.

## 6. Aktuelna pitanja savremenih i budućih teorija menadžmenta

Kada se govori o razvoju teorija menadžmenta u budućnosti treba naglasiti da još nisu trasirani neki jasni pravci daljeg razvoja. Pre bi se moglo reći da se upravo postavljaju neophodne pretpostavke za uspostavljanje nove teorije menadžmenta u budućnosti. Navedene pretpostavke se tiču ključnih otvorenih pitanja u menadžmentu koja tek treba da iznedre nov put razvoja teorije.

Neka od ključnih pitanja menadžmenta, diskutuju se u daljem tekstu.

Prema (McCrimmon M, 2010) mogu se apostrofirati više ključnih pitanja.

### *Pitanje 1: Ponovno oblikovanje uloge menadžera?*

Ponašanje menadžera zahteva obavljanje uloga koje su slične ulogama: investitora; korisnika; sportskog trenera; i partnera.

Menadžer kao investitor. Menadžeri na efektivan i efikasan način alociraju resurse, slično kao i investitori. Razlika je u tome što u prvom slučaju u toj alokaciji učestvuje i znanje zaposlenih za razliku od investitora gde je u lična želja za ulaganjem vlastitog kapitala.

Menadžer kao korisnik. Zaposleni često sugerišu bolji način upravljanja nekog dela poslovanja i nude da to sami urade, a što bi menadžer trebalo da prepozna i prihvati. Na taj način razmišljajući o sebi kao operatoru poslovanja, uslužujući sbog menadžera kao korisnika, zaposleni se osnažuju da upravljaju vlastitom karijerom.

Menadžeri kao sportski treneri. Moderni menadžeri će morati da budu više treneri a manje menadžeri industrijske ere. Na primer,

profesionalni teniser ima trenera i menadžera. Menadžer mu pomaže u kod poslovnih pitanja: sponzorstvo, aranžmani, organizacija putovanja, organizacija treninga i slično, ali ne i u delu koji se odnosi na motivisanje i osnaživanje volje. Tu ulogu obavlja sportski menadžer koji je olakšavač, koordinator, kontrolor, nadzornik i stručni savetnik.

Menadžer kao partner. Pošto znanje zaposlenih stalno raste oni sve više postaju partneri umesto „najmnici“. Na taj način zaposleni su neka vrsta internih isporučioaca i partnera.

### *Pitanje 2: Liderstvo nasuprot menadžmentu?*

Već duži niz godina vodi se ozbiljna debata na temu - Liderstvo nasuprot menadžmentu. Ovde treba naglasiti da ima zagovornika za jednu i za drugu stranu. Najglasniji zagovornici liderstva su John Kotter and Warren Bennis, a njihovi stavovi se mogu sagledati iz Tabele 1.

*Tabela 1: Liderstvo nasuprot menadžmentu [izvor: (Birkinshaw J, 2010)]*

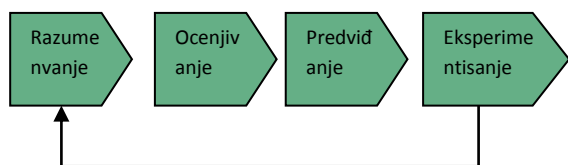
	ULOGA MENADŽERA	ULOGA LIDERA
<b>Warren Bennis</b>	Fokus na efikasnosti Prihvatanje statusa quo Radi stvari dobro	Fokus na efektivnosti status quo je izazov Radi prave stvari
<b>John Kotter</b>	Kopiranje sa složenosti Planiranje i budžetiranje Kontrolisanje i rešavanje problema	Kopiranje sa promenom Postavljanje pravca Motivisanje ljudi

Budući trend vodi pomirenju ovog rivaliteta. Liderstvo je proces društvenog uticaja koje se tiče osobina, stilova i ponašanja pojedinaca koji uzrokuju da ih drugi ljudi da prate. Menadžment je zajedničko činjenje ljudi kako bi postigli željene ciljeve. U prilog navedenog moglo bi se reći sledeće: *liderstvo* je ono što kažete i kako to kažete, dok *menadžment* je zapravo ono što radite i kako to radite. Drugim rečima menadžment i liderstvo su elementi radnog delovanja menadžera u određenim vremenskim periodima, odnosno komplementarni jedni drugima, onoga što menadžer radi (Birkinshaw J, 2010).

### *Pitanje 3: Kako izabrati najbolji menadžment model za datu situaciju?*

Opšti model arhitekture menadžmenta (Birkinshaw J, 2010) se može izabrati kroz

četiri vezana koraka (slika 1), koji se u daljem tekstu i bliže pojašnjavaju.



Slika 1. Četiri ključna koraka u donošenju pametnije odluke [izvor: (Birkinshaw J, 2010) ]

**Razumevanje.** Moraju biti eksplicitno određeni principi menadžmenta koji će se koristiti u kompaniji. Ovi principi su obično nevidljivi i često se mogu razumeti samo na nivou podsvesnog, ali oni po pravilu uspešno vode procese i prakse iz dana u dan.

**Ocenjivanje.** Mora se proceniti da li principi menadžmenta kompanije, sobzirom na postojanje rizika, odgovaraju poslovnom okruženju u kojoj ona posluje.

**Predviđanje.** Menadžment model kompanije može postati izvor prednosti ako se iznađe takav način rada koji je izdvaja iz skupa ostalih. Zato je važan kreativni pristup menadžmentu, kojim se predviđaju novih načini rada i eksperimentisanje sa njima.

**Eksperimentisanje.** Kompanija mora biti spremna da isproba nove prakse kao način ojačanja svoji strateških izbora.

## 7. Razvoj teorija menadžmenta u budućnosti

Menadžment teorije koje su ukratko prezentovane u prethodnim poglavljima imaju važnost, u manjoj ili većoj meri, i danas.

Menadžerske teorije, prezentovane u poglavlju 4. Razvoj teorija u prošlosti, koje su razvijene još pre 100 godina i danas imaju primenu uglavnom u uslovima Industrijskog menadžmenta kao i u Inženjerskom menadžmentu.

Menadžerske teorije, prezentovane u poglavlju 5. Razvoj savremenih teorija menadžmenta, danas predstavlja standardni vodič za postupanje aktuelnih menadžera.

Primetno je da masovnost organizacije raste, dolazi do značajnih promena, kako u njihovoj veličini, distribuciji, tako i u njihovom uticaju na društvo u celini. Posebna karakteristika menadžment teorija,

posebno ovih savremenih je ta, da su sve navedene teorije menadžmenta nastale u uglavnom u 60-im i 70-im godinama XX veka. Ovu konstataciju nedvosmisleno potvrđuju i brojni urednici časopisa, koji publikuju časopise iz menadžmenta i organizacije. Navedeno nedvosmisleno ukazuje na evidentan nedostatak novih teorija u menadžmentu. Sve ovo nagoveštava da će se aktuelne teorije menadžmenta u bližoj budućnosti održati kao dominantne, ali takođe i na to, da postoji potreba za daljim obogaćivanjem teorije menadžmenta novim konceptima, principima i tehnologijama. U tom smislu mogu se apostrofirati neke od novo pojavljenih teorija (Miles A. J, 2014):

- Teorija o proučavanju performansi u razovrsnim grupama;
- Teorija o efektima diskretnih negativnih emocija na učenje iz grešaka;
- Teorija o višenivoskom zdravstvenom menadžmentu u organizacijama;
- Teorija o strukturiranju i interakciji i upravljanju zajedničkim angažovanjem u cilju olakšanja inovacije proizvoda;
- Teorija o prevođenju na familiji centriranih vrednosti u akciju;
- Teorija o pokretačima menadžerskih napora za promovisanje poverenja, poštenja, i kontrole.

Za očekivati je da se u skoroj budućnosti pojave i druge nove teorije, kao id eke od njih postanu nova paradigma menadžment.

## 8. Zaključak

U ovom radu se najpre razmatra pojam teorije koje grade koncepti, principi i tehnike, a potom menadžmenta - sa stanovišta terminologije, definicije i menadžerskih funkcija, kao i elemenata subjektivne podrške.

U radu se sažetoj formi prezentuje trend razvoja teorija menadžmenta sa stanovišta vremenskog određenja, u tom smislu prošlog i sadašnjeg stanja, kao i budućih predviđanja. Pored navedenog, u radu se razmatraju i diskutuju aktuelna pitanja menadžmenta koja imaju značaj, kako za savremene tako i za buduće teorije menadžmenta.



Ovaj materijal može da bude od koristi studentima menadžmenta, aktuelnim menadžerima, kao i istraživačima u oblasti menadžmenta, u njihovom trasiranju daljih istraživanja na ovom planu.

### Bibliografija

1. Birkinshaw J. (2010). Reinventing Management. Ivey Business Journal Online, <http://iveybusinessjournal.com/publication/reinventing-management/>.
2. Bulat V. (2008). *Menadžment, izmenjeno i dopunjeno izdanje*. Kruševac: ICIM Plus.
3. Filipović D. (2015). *Organizacija raščlanjivanja i grupiranja radnih zadataka*. Retrieved 16, 2015, from [web.efzg.hr/.../09\\_Organizacija%20radnih%20za...](http://web.efzg.hr/.../09_Organizacija%20radnih%20za...)
4. Karavidić S., Čukanović-Karavidić M. (2012). *Menadžment*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd.
5. McCrimmon M. (2010). A New Role For Management In Today's Post-Industrial Organization. <http://iveybusinessjournal.com/publication/a-new-role-for-management-in-todays-post-industrial-organization/>.
6. McNamara C. (2015). *Historical and Contemporary Theories of Management*. Retrieved 20, 2015, from <http://managementhelp.org/management/theories.htm>
7. Miles A. J. (2014). *New Directions in Management and Organization Theory*. Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars Publishing.
8. Olum Y. (2004, July 12th). Modern Management Theories And Practices. The 15th East African Central Banking Course, School of Monetary Studies, Kenya.
9. Sowa. (1984). Conceptual Structures. *Information Processing in Mind and Machine*, p. 344.
10. Webster. (2007). Webster's Dictionary (New 20th C). Merriam-Webster's Dictionary of English Usage, <http://books.google.com/books/Webster>.
11. wiki\_1. (2015). *Princip*. Retrieved 26, 2015, from wikipedia:

<http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF>

12. wiki\_2. (2015). *Tehnologija*. Retrieved 26, 2015, from <http://sh.wikipedia.org/wiki/Tehnologija>

### Istorija rada:

*Rad primljen:* 09.06.2015.

*Prva revizija:* 22.06.2015.

*Prihvaćen:* 22.06.2015.

