

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET BEZBEDNOSTI

Katedra studija menadžmenta ljudskih i socijalnih resursa

Doprinos naučnog menadžmenta – razvoj menadžmenta

– DIPLOMSKI RAD –

Mentor:

Milenko Dželetović
prof. dr

Student:

Nina Milić
358/15

Beograd, 2023

Sadržaj

Uvod.....	1
Menadžment kao integralni deo društvene stvarnosti	4
<i>1.1 Predistorija menadžmenta: duga prošlost, kratka istorija</i>	<i>4</i>
<i>1.2 Društveno-istorijska paradigma: razvoj praktične i teorijske misli.....</i>	<i>7</i>
Naučni menadžment.....	11
<i>2.1 Razvoj naučnog menadžmenta i njegove implikacije</i>	<i>11</i>
<i>2.2 Diverzitet pristupa u naučnom menadžmentu</i>	<i>15</i>
<i>2.2 Alternativni pristupi ili druge škole menadžmenta.....</i>	<i>21</i>
Umesto epiloga: ka savremenim praksama naučnog menadžmenta.....	25
<i>3.1 Kompleksnost poslovnog sveta i imperativi savremenosti</i>	<i>28</i>
Zaključak.....	35
Literatura	36

Uvod

Menadžment je, iznad svega, praksa u kojoj se sreću umetnost, nauka i veština

– Piter F. Draker

Menadžment, po svemu sudeći, ima dugu prošlost, ali kratku istoriju; kao unutrašnja potreba čoveka za organizacijom zajednice i različitih oblika njene delatnosti, menadžment se, u najširem smislu, pojavljuje relativno rano u čovekovoju istoriji tokom koje je imao kohezivnu socijalnu funkciju bivajući, istovremeno, uslov ekonomskog odnosno političkog prosperiteta. Njegovom razvoju je u savremeno doba najviše doprinela industrijalizacija i preka potreba ljudi za struktuiranjem radnih, ljudskih i svih drugih resursa koji će, upravo u tom formatu, biti deo naše analize (Uddin, Hossain, 2015, str. 580). Iako je sa Tejlorom zvanično ustanovljen naučni menadžment, ideja autora ovog rada je da rekonstruiše njegov nastanak, upotrebu i razvoj nakon inicijalnog ustanovljavanja discipline kao autonomnog polja istraživanja i u nekim drugim, ali relevantnim oblastima ljudskog delanja (Mak, Kovačević, Kovač, 2019, str. 265). Shodno tome, rad u svom fokusu ima razvoj te društveno-istorijsku genezu naučnog menadžmenta; reč je o istraživanju koje pretenduje da razume poziciju i doprinos naučnog menadžmenta unutar koga se i danas izučavaju praktična pitanja, teorijske zamisli i paradigme upravljanja organizacijom.

Metodološki posmatrano, rad će unutar dominantne perspektive naučnog menadžmenta postaviti i sociološko-antropološki pogled na problem geneze i njegovog razvoja; biće korišćeni induktivni, istorijsko-biografski, i društveno-analički metod (u širem smislu). Pored toga, rad će se baviti pitanjem tranzicije odnosno prelaska ranih oblika prakse menadžmenta ka naučno utemeljenoj praksi upravljanja organizacijom kroz prizmu društvenih, privrednih i poslovnih okolnosti koje su bile katalizatori navedenih promena (Williams, 2011, str. 11). Iako je jednim svojim delom preglednog karaktera, rad polazi od hipoteze da je naučni menadžment rezultat organske društvene potrebe te da su njegovi postulati relevantni i utemeljeni ne samo u iskustvu, već i unutar metodološki jasno pozicionirane teorijske misli i empirijskih istraživanja koje za cilj imaju optimizaciju rada i radnog iskustva. U tom smislu, literatura koja je radom obuhvaćena pružiće i uvid u različita polja tj. diverzitet pristupa u menadžmentu – koji predstavljaju važan doprinos upravljanju organizacijom razmatranjem novih epistemologija

(Nikezić, Dželetović, Vučinić, 2015, str. 127). Jedan od ciljeva je, također, prikaz relevantnosti te važnosti savremenog naučnog menadžmenta.

Pre industrijske revolucije postojao je *ad hoc* sistem upravljanja koji se, spram prilika u dotadašnjoj istoriji, pokazao kao uspešan; *menadžerska pozicija* bila je u potpunosti nezavisna od rada na terenu, a radnici su koristili alate po sopstvenom nahođenju, usvojivši metode koje su odgovarale njihovom sopstvenom načinu rada. Proizvodni proces, u tom smislu, bio je samo delimično organizovan i usmeren do inđustrijske revolucije (Uddin, Hossain, 2015, str. 579). Promena paradigme odnosno prelazak sa malih zanata i lokalnih privreda na mehanizovanu i obimnu proizvodnju krajem XVIII veka podstakla je tadašnje menadžere da traže nove tehnike upravljanja različitim tipovima resursa unutar svojih kompanija – od povećanja produktivnosti do poboljšanja veština radnika. Nakon godina znatnog progressa u domenu inđustrije, tehnike te nauke i kulture, usledila je potreba za sistematizovanim pristupom menadžmentu što je, kroz teorijsku optiku naučnog pozitivizma, prvi sagledao Frederik Tejlor.

Pionir modernog menadžmenta verovao je da je *najbolji menadžment ozbiljna nauka*, primenljiva na sve društvene aktivnosti, uključujući upravljanje domovima, farmama, crkvama, filantropskim institucijama, univerzitetima i vladinim odeljenjima, a kada je tokom XIX veka u američkoj inđustriji počela da se menja privredna klima, strog sistem odnosa i pravila morao je biti uspostavljen (Gull, 2017, str. 68). Klasični menadžment podrazumevao je predviđanje ponašanja radnika te njihovu kontrolu prema unapred osmišljenoj radnoj agendi radi postizanja viših organizacionih ciljeva; oni su bili strogo kontrolisani da rade onako kako su menadžeri to zamislili i takav je model ljudsku snagu tretirao kao mehanički resurs zasnovan na sistematskoj metodi, doprinoseći maksimizaciji profita (Uddin, Hossain, 2015, str. 580). Vremenom je svet inđustrije i proizvodnje postajao kompleksniji, a razvoj ljudskih prava i mogućnosti te sloboda sve širi i u jačoj sprezi sa radnim vremenom i obavezama, što se umnogome odrazilo na samu ideju naučnog menadžmenta kao stroge, empirijske i mehaničke prakse upravljanja. Takav je pristup, nesumnjivo, morao da se menja, te su njegove dalje adaptacije zadržale pronaučni i empirijski pristup izvesnim fenomenima u kojima je to bilo izvodljivo i korisno, dok su više u obzir uzimale autonomiju i integritet radnika, kao i njegove (intelektualne) potrebe.

Dakle, Tejlorov pristup svoje odjeke ima do danas i oni se najlakše mogu sagledati u perspektivi ljudskih resursa; proces organizacije ljudskih resursa počinje njihovim planiranjem, selekcijom i kasnije obukom kandidata, gde se jasno vidi namera da se zaposleni zadrži, budući da je njegova integracija u radno okruženje, kao i obuka, relativno skup poduhvat. Nadalje slede

testovi ličnosti, kako bi se odredili kandidati sposobni za obavljanje određenog posla, intervjui i polustrukturirane tehnike bihevioralnih intervjua čime se utvrđuju kompetencije, potencijali i druge osobine radnika (Turan, 2015, str. 1104). Iako širok, spektar ovih tehnika se relativno strogo primenjuje i upravo se u tome nalaze implikacije Tejlorovog pristupa, posebno u domenu budućih ishoda i procena uspešnosti kandidata na konkretnom poslu. Takođe, kompleksnost u poslovnom i društveno-tehnološkom kontekstu savremenog sveta permanentno postavlja nove izazove ovom pristupu koji, za razliku od drugih, pretenduje na strog, ali tačan i precizan ishod istraživanja i implementacije svojih zamisli, što pruža ideju da će neke naše odluke, njegovim usavršavanjem, biti manje neizvesne i povoljnije po ceo radni te menadžerski i svaki drugi sektor kompanije. Stoga, na nama je da razumemo istorijsku genezu naučnog menadžmenta te da uvidimo sve njegove kvalitete koji nam i danas, uz više ili manje modifikacija, mogu biti od pomoći.

Menadžment kao integralni deo društvene stvarnosti

Potreba za organizacijom (što znači društvenim, kulturalnim, a naposljetku i kognitivnim skladom individue) svakako nije nova pojava; ona se javila sa prvim društvenim zajednicama kao rezultat njihove integracije. Navedeni fenomen se u najosnovnijem obliku da primetiti čak i u *Antigoni*, najpoznatijem Sofoklovom dramskom ostvarenju, biseru antičkog teatra: prelazak u organizovanu zajednicu iz sakupljačke grupe pojedinaca značilo je povinovati se zakonima zajednice koji su uvek ispred ličnih želja pojedinaca – Antigona, tako, postaje usamljena u svojoj želji da bratu priredi ispraćaj na tradicionalni, ceremonijalni način suprotstavljajući se ustrojenjima odnosno pravilima koje je, shodno ciljevima društva, zajednica postavila. Na tom tragu treba razumeti unutrašnju potrebu za strukturalno višim oblicima organizacije koji će se kasnije javiti u polisima, autonomnim državama i carstvima, gde je pojedinac deo sinergije, a ne određena svrhovitost po sebi – što ni na koji način ne znači da je on zanemaren, već da je jedinica funkcije i analize, u savremenom smislu reči, preduzeće, a ne individua ili zaposleni u njemu. Menadžment, u tom smislu, treba razumeti kao integralni deo društvene stvarnosti, njen uslov i konstitutivni element; prelazak iz zajednice lovaca-sakupljača značio je početak novog perioda ili *ere organizacije* u kojoj atomizovane zajednice organski bivaju transformisane u kompleksnije društvene sisteme sa određenim ciljevima, sistemima rada i oblicima upravljanja o čijem će diverzitetu i istorijskom progresu govoriti redovi koji slede.

1.1 Predistorija menadžmenta: duga prošlost, kratka istorija

Iako su ljudi sistematski počeli da organizuju svoju agrarnu delatnost i pripitomljavaju (združuju te tako i *modifikuju*) životinje između 8-10 hiljada godina pre nove ere, organizovano sakupljanje poreza od strane *crkve* i drugih obaveza njenih pristalica datira još od 5000 godina pre nove ere iz sumerske kulture – kada prvi put govorimo artikulaciji društvenosti na način relativno blizak današnjem u konceptualnom smislu reči (Mašić, Đunić, Nešić, 2013, str. 15). Pre nego što su antički filozofi, poput Sokrata i Platona, uopšte razmišljali o organizaciji i upravljanju, Egipćani su uz pomoć velike radničke i upravljačke infrastrukture gradili piramide, savetovali se sa svojim *zaposlenima* i decentralizovali svoju privrednu aktivnost (uz vođenje pisane evidencije rada) o čemu govore naredni redovi:

„O ogromnoj težini zadatka sa kojim su se suočavali svedoči piramida faraona Keopsa (ili Kufua) koja sadrži 2,3 miliona kamenih blokova. Svaki kamen su morali da izvade iz kamenoloma, precizno obrade, ostave da očvrstne na suncu, transportuju brodom dva do tri dana, prenesu do gradilišta, numerišu da bi odredili gde će biti smešten, oblikuju i uglašaju da bi se savršeno uklopilo. Bile su potrebne 23 godine da 20.000 radnika završi piramidu.“ (Williams, 2011, str. 23)

Nesumnjivo, navedeni broj ne govori samo o robovima koji su se bavili manuelnim ili fizičkim radom, već i o državnim zvaničnicima, arhitektama, organizatorima te o kontrolorima koji su posredno, ali bitno učestvovali u izgradnji piramida. Da menadžerska aktivnost nije rezervisana samo za izgradnju infrastrukture, već i za druge sfere ljudske društvenosti, govori činjenica da je Hamurabi vladao Vavilonom prema zbirci od čak 282 pisana zakona, dok je u relativno slično vreme (2000-1800 godina p. n. e.) u Egiptu postojao pisani sistem podnošenja zahteva i konsultovanja zvaničnika (Williams, 2011, str. 24). Spram svega navedenog može se zaključiti da su neki od prvih koraka u organizaciji zajednice bili usmereni ka vitalnim (privrednim i administrativno-pravnim) aspektima društva, gde se ona javlja kao organska potreba i rezultat razvoja u svakom smislu te reči. Razvoj pisma, u kontekstu menadžmenta, bio je od velikog značaja, zajedno sa razvojem drugih oblika simboličkog i ekonomskog posredovanja dobara i ideja.

Posmatrajući poslednja stoleća antičkog perioda, možemo istaći još nekoliko važnih trenutaka u razvoju upravljačke misli; Kineski general Sun Tzu prvi je govorio o organizaciji armije, njenim obavezama i strategijama gotovo 500 godina pre nove ere (Mašić, Đunić, Nešić, 2013, str. 16), dok se, nešto docnije, organizacija pojavila i u grčkim obrazovnim institucijama, pre svega u Platonovoj *Akademiji* i Aristotelovom *Liceju* (Preti, 2002, str. 42, 62). Menadžment, u tom smislu, nije nekakva transistorijska kategorija, već konkretno otelovljenje tehnologija upravljanja i organizacije koji prepoznajemo kao širi spektar organizacionih aktivnosti u kontekstu konkretnog društvenog i kulturalnog prostora (Stefanović, Cvijanović, Vojnović, 2012a, str. 18). Važno je uvideti da se on uvek razvijao u skladu (i u sprezi) sa ostalim ljudskim delatnostima kao onaj segment rada koji sumira domete i dostignuća drugih u konkretno organizaciono rešenje. Nakon starog, usledio je srednji vek koji će, u izvesnom smislu, sputati antičku inventivnost, a naučnu misao svesti na dogmu. Ipak, širenje ljudskih zajednica kako u horizontalnom, tako i u tipično demografskom smislu označiće i period novih organizacionih rešenja.

Srednji vek nam u punom sjaju donosi dobro i odavno poznatu specijalizaciju u formi esnafskih udruženja i specifičnih uloga u proizvodnji te distribuciji proizvoda. Menadžment, ipak, ostaje izvan kanonskih teorijskih tekstova, mada se pre nešto manje od jednog milenijuma pojavljaju Alferabijevi govori o literaturi odnosno značaju menadžerske prakse (Stefanović, Cvijanović, Vojnović, 2012b, str. 89). U naprednom periodu, pojava različitih teorijskih misli o organizacionim formatima (Barbarigo) i standardizaciji proizvodnje (Venecija) doneće sa sobom temeljniji razvoj menadžmenta kao prakse i kao teorije, zaključno sa Tomasom Morom i Makijavelijem (Williams, 2011, str. 24). Imajmo na umu, međutim, da se privredna delatnost u srednjem veku uglavnom odigravala u okviru porodice i sporadičnih saradnji ukoliko je za time bilo izrazite potrebe; preduzeće kakvo danas poznajemo svoje obrise dobilo je tek krajem XV veka. Ne govori li nam, naposletku, i Makijaveli o važnosti organizacije, učesnika rada i njihove međuzavinosti upravo u sledećim redovima:

„Osnovni temelj svih država, i starih i novih, pa i mešovitih, jesu dobri zakoni i dobra vojska. A pošto ne može biti dobrih zakona onde gde nema dobre vojske, a gde je dobra vojska treba da su i zakoni dobri, govoriću samo o vojsci.“ (Makijaveli, 2015, str. 45)

Makijaveli insistira na liderstvu, ali pre svega na promišljanju postupaka u organizaciji te koheniziji u strukturi i podeli rada. Njegov tekst imaće filozofske obrise i praktična uputstva, ali vrlo smislene i kontekstualno određene zaključke kakve karakteriše upravljačka misao. Na taj način on obezbeđuje konzistentnost teorije i prakse koje se razvijaju i misle simultano što će biti odlika i naučnog menadžmenta koji će uslediti. Pre nego što kažemo nešto o daljem razvoju ove misli koja je pripremila tle za prethodno pomenuti naučni menadžment, nije na odmet dati jedan osvrt ili sumirani prikaz ideje upravljanja. Pitanje koje menadžment postavlja i iznova promišlja nije *kakva je priroda odnosa između individue i njegove društvene sredine u datom istorijskom trenutku, već na koji način pojedinac najfunkcionalnije (najefektnije) može biti artikulisan unutar preduzeća/radne zajednice usmerene ka određenom cilju* – nedvosmisleno implicirajući njegovu praktičnu dimenziju:

„Prilazi u razvoju procesa privređivanja obuhvataju područja tržišnih obeležja, tehničko-tehnološkog, organizacionog i upravljačkog razvoja u području društvenih obeležja visokog stepena složenosti, velikog utroška vremena i obima učešća ljudskih resursa. Pored toga, ta obeležja su visokog stepena raznovrsnosti/složenosti i najčešće značajnog stepena neodređenosti za korišćenje raspoloživih rezultata prethodnih perioda. *Poseban problem je vezan za ljudske resurse, koji ulaze u proces privređivanja sa znanjima iz*

različitih područja i različitih stepena obrazovanosti, koje treba objediniti u smislu integralnog razumijevanja ciljeva i postupaka u procesu privređivanja.“ (Šušić, 2014, str. 36)

Iako visokoformalizovana, tvrdnja iza nas ukazuje na složenu prirodu menadžerske delatnosti, ali i na važnost njenog promišljanja ne samo iz perspektive privrednih aktivnosti i resursa, već i u svetlu najvažnijeg zupčanika u tom mehanizmu, a to je upravo – čovek. Imajmo na umu i da je najveće menadžerske poduhvate u pomenutom periodu obavljalo sveštenstvo budući da je ono važno za najobrazovaniji sloj društva. Pored toga, izražena potreba za nekim oblikom organizacije bila je podstaknuta i međukontinentalnim ekspedicijama koje su uticale ne samo na razmenu dobara, ekonomiju i sveopšti progres, već i na organizaciju kako između trgovaca, tako i među kupcima.

1.2 Društveno-istorijska paradigma: razvoj praktične i teorijske misli

Naučnom menadžmentu prethodili su različiti poduhvati u društvenom polju savesnih i moćnih pojedinaca poput Roberta Ovena, Čarlsa Babidža, Henri Tauna i Danijela MekKalama. Dok se Babidž bavio automatizacijom proračuna radi olakšanja posla, nagradama za radnike i zavisnošću njihove plate od uspešnosti kompanije (dvostruki interes) te edukacijom zaposlenih, a Robert Oven je insistirao na humanijim zakonskim i društvenim principima rada; zahtevao je minimum godina za rad, skraćeno radno vreme, veća ulaganja u zaposlene i njihovo stručno usavršavanje, kao i rekreacione centre za zaposlene i niz drugih pogodnosti koje šefovi, ranije, nisu razmatrali¹, a prvi je implementirao transparentnu evaluaciju rada tako što je različitim bojama isticao uspešnost na mašinama zaposlenih (Stefanović, Cvijanović, Vojnović, 2012a, str. 20). Na prvi pogled može izgledati kao sekundarna, ideja transparentnosti dokumentacije i evaluacije rada suštinska je za progres što su i pokazale godine koje su usledile. Henri Taun je svoj doprines u menadžmentu pružio putem sistematizacije te formalizacije poslovnih zadataka, dok je MekKalam insistirao na disciplini, detaljnim opisima, izveštajima obavljenog posla (smatra se ocem informacionog menadžmenta koji se kasnije posebno razvio), regularnim i

¹ Primećujemo da je današnje poslovanje u određenim domenima tercijarnog sektora obeleženo navedenim pogodnostima (pre svega mislim na IT delatnosti) koje treba čitati kao potrebu za optimizacijom rada – zaposleni imaju priliku da se tokom radnog vremena odmore ili zabave uz određene igre, ali u cilju bolje učinkovitosti pri radu, ne zbog igre same. Kognitivne sposobnosti zaposlenog, stoga, postaju predmet istraživanja i optimizacije različitim metodama, a jedna od njih jeste, zanimljivo, odmor od samog rada.

pravednim platama što podrazumeva danas važnu kategoriju poslovnog mišljenja – podelu odgovornosti (Mašić, Dželetović, str. 46).

Prethodne redove treba kontekstualizovati i razumeti u duhu epohe što znači ekonomije, kulture i politike (poslovanja) na opštijem planu sa kraja XIX veka. Istorija tada beleži ubrzan rast industrije koji je doveo do velike akumulacije resursa, fizičkih i ljudskih, što je za posledicu imalo formiranje velikih korporativnih organizacija (Stefanović, Cvijanović, Vojnović, 2012a, str. 21). Iako se ovakav trend rasta ne beleži samo u zapadnim zemljama (Rusija je u tom periodu optimizovala svoje finansijsko poslovanje i relativno nefleksibilan birokratski sistem), razvoj se prevashodno odnosi na proširivanje tržišta na zapadu, uporedo sa usavršavanjem pogona i proizvodnih tehnologija što je praćeno izrazito velikom upotrebom električne energije (prelazak sa drveta i „biogoriva“ na uglj bio je takođe veliki pomak). Rezultat toga bilo je poboljšanje transporta, zajedno sa usavršavanjem komunikacije; sasvim očekivano, povećana proizvodnja implicirala je veću razmenu dobara i saradnji što je dovelo do usložnjavanja telekomunikacionih mreža, kao i do njihovog razvoja. U tom smislu, I industrijska revolucija obezbedila je uslove za pojavu tehnološke revolucije koja je usledila u drugoj polovini XIX veka, ali nesumnjivo i naučne misli u menadžmentu; porast kompleksnosti proizvodnih sistema, ljudskih resursa, mehanizacije te broja zaposlenih zahtevao je jasan i strukturiran pristup.² Takođe, u opisanom periodu dolazi i do liberalizacije te izvesnog oslobođenja društvenih subjekata što će uticati na potrebu za optimizacijom njihove pozicije u radnom procesu i uslova poslovanja (prelazak sa singularnog proizvoda na dnevnicu). Problemi sa kojima se rani menadžment susretao daju se predočiti na sledeći način:

„Šefovi, koje je angažovao vlasnik ili osnivač kompanije, donosili su odluke oslanjajući se na svoju intuiciju – nasumice, bez ikakvog sistematskog istraživanja, razmišljanja ili sakupljanja informacija. Ako bi šefovi odlučili da radnici treba da rade dvostruko brže, vrlo malo se razmišljalo o motivaciji radnika ili se to pitanje uopšte nije ni razmatralo. Ako bi radnici pružili otpor, šefovi su često pribegavali fizičkom kažnjavanju da bih in naterali da rade brže, revnosnije ili duže. Pošto nije bilo podsticaja da šefovi i radnici sarađuju jedni sa drugima, obe grupe su pokušavale da izigraju i iskoriste drugu stranu. Povrh toga, svaki radnik je isti posao obavljao na svoj način, koristeći različite metode i alatke. Ukratko, nisu postojale procedure kojima bi se standardizovale poslovne operacije, nije bilo standarda na osnovu kojih bi moglo da se proceni da li su radne

² Link: http://www.bg.ac.rs/files/sr/studije/studije-uni/Istorijat_razvoja_upravljanja.pdf [31.10.2022.]

performanse dobre ili loše i nije bilo naknadne analize koja bi pokazala da li su kvalitet i produktivnost zaista bili poboljšani nakon što su izvršene promene.“ (Williams, 2011 str. 25-26)

Po svemu sudeći, svaki proizvodni (i društveni) sistem zahteva određen vid pristupa i kontrole kako bi usklađeno funkcionisao i kretao se ka određenom cilju – bilo da je reč o striktno ekonomskoj ili političkoj aktivnosti. Rani menadžment koji smo opisali u prethodnom odeljku se u godinama koje su dolazile mogao predstaviti kroz tri svoje osnovne kategorije delovanja (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 18):

- unapređenje kontrole materijala,
- kontrola proizvodnje u primitivnoj fazi (niske zarade i rigorozni nadzor),
- finansijska kontrola (najbolje razvijen aspekt rane upravljačke kontrole).

Navedeni faktori kontrole celokupnog proizvodnog procesa zahtevali su određeni vid integracije ili sintetičkog sagledavanja; kako nisu dobro funkcionisali kao odvojeni entiteti, bilo je važno sistematizovati pogled na njih, ali ih i simultano razvijati na parcijalnom nivou. Kako je tek sa Industrijskom revolucijom došlo do pojave kadrovskih funkcija, bilo je potrebno dosta vremena da se kadrovi (u naučnom i praktičnom smislu kakav danas poznajemo) razviju, što se dogodilo tek pred svršetak II svetskog rata (Stefanović, Cvijanović, Vojnović, 2012b, str. 102). U tom smislu, formiranje upravljačkih funkcija bilo je praktične prirode i dogodilo se iz pragmatike poslovanja, godinama pre naučnog pristupa i tehničke formalizacije znanja iz ovog domena. Savremenom čoveku se čini gotovo intuitivnim da je svim delatnostima potrebna smisljena organizacija, ali se sa tim pitanjem u kasnom XIX i početkom XX veka, u vrlo frenetičnom društveno-istorijskom okruženju, nije moglo boriti na striktno *zdravorazumskom* planu; primera radi, tehnološka revolucija posebno je bila primetna u Engleskoj jer se tada, usled neodrživosti porodičnih biznisa samo u krugu porodice, razvila potreba za dodatnim upravljačkim funkcijama koje su, ponovo, rezultat napora da se snizi cena proizvodnje, optimizuje potrošnja i poveća kvalitet proizvoda. Godine koje su usledile donele su još nekoliko istaknutih ličnosti protonaučne misli o upravljanju, no prava teorijsko-praktična revolucija usledila je sa pojavom naučnog menadžmenta. Reč je o Henri Puru (zaslužnom za razvoj železničke organizacije), Endru Juru (pioniru akademskog obrazovanja menadžera) te Čarlsu Dupanu (profesoru matematike koji se brinuo za obrazovanje menadžera u industriji) i Endru Karnegiju (koji je pružio veliki doprinos u razvoju industrije čelika, njegovoj organizaciji i računovodstvu što ga je, u integralnom smislu upravljanja, učinilo vodećom figurom na tržištu,

a njegovu kompaniju izrazito konkurentnom) i drugim, manje istaknutim individuama (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 18).

Redovi iza nas pokazuju, sa jedne strane, kompleksnost sveta i izazova sa kojima se na planu poslovanja susretao, dok sa druge svedoče o organskoj potrebi čoveka za organizacijom. Upravo se u takvom političko-ekonomskom miljeu stvorila potreba i za utemeljenim naučnim pristupom upravljanju organizacijom koji će se razvijati u decenijama koje su usledile. Zapravo, ako bismo sistematski redukovali naš pristup i sveli ga na osnovu komponentu razvoja, ponovo bismo dobili premisu od koje smo ovaj odeljak i počeli, a to je činjenica da je katalizator gotovo svih društvenih promena, u biti, uvek – čovek.

Naučni menadžment

Imajući na umu da se koncept organizacije pojavljuje početkom XIX veka u Engleskoj, a u permanentnu tehničku upotrebu dolazi u njegovoj drugoj polovini, ne čini se čudnim što će upravljačka delatnost svoje konceptualne i naučne okvire zadobiti tek početkom XX veka. Iako je čovek vekovima pokušavao da ovlada prirodom i društvom te njihovom [re]organizacijom, nije bilo ranijih pokušaja da se znanja o organizaciji sistematizuju i, vrlo bitno, *uopšte* do nivoa principa odnosno, strožije rečeno, zakona. Na tom tragu mišljenja pojaviće se ono što danas, u teoriji upravljanja, nazivamo klasičnom školom menadžmenta u čijem se okviru nalazi i naučni menadžment, zajedno sa birokratskim i administrativnim menadžmentom. Pred nas se postavlja sledeće pitanje – šta je ono što naučni menadžment karakteriše i koji su njegovi dometi?

2.1 Razvoj naučnog menadžmenta i njegove implikacije

Pionir naučnog pristupa u menadžmentu, Frederik V. Tejlor, bio je i sam preduzetnik u poznatoj kompaniji *Midvale Steel Company* u kojoj je promenio nekoliko pozicija – što mu je, naposljetku, veoma pomoglo da istraži i razume prirodu radnog procesa te da načini njegovu *revoluciju*. U trogodišnjoj borbi da radnici ostvare (kako je i sam govorio) *pošten radni učinak*, Tejlor se susreo sa dosta problema uključujući „zabušavanje“ i bezvoljnost radnika, eskiviranje obaveza, namerno remećenje mašina, kao i sa lično upućenim pretnjama da ako „promeni ritam rada, može svašta da očekuje“ (Turan, 2015, str. 1103). Tejlor je, u tom smislu, pokušao da iznađe novi (sveobuhvatni) princip koji bi optimizovao proizvodni proces, a koji bi u sebe, na tragu tada izrazito popularnog pozitivizma prirodnih nauka, inkorporirao naučni metod (čime bi bio opravdan i utemeljen). Na tom tragu, razvio je *studije vremena* i *pokreta* koje će biti u fokusu istraživanja. Organizacionim sposobnostima šefova nedostajalo je baš ono što je Tejloru pošlo za rukom, a to su neintuitivni, objektivni rezultati istraživanja *proces* i *delotvornosti* organizacije na mikro i makroplanu:

„Premda je menadžment veoma stara disciplina, smatra se da je star koliko i ljudsko društvo, kao nauka zaživeo je dosta kasnije. Začetnik naučnog menadžmenta je Tejlor, koji je prvi počeo sistematski da se bavi proučavanjem ovog fenomena koristeći naučne metode i vršeći konkretne eksperimente u proizvodnim pogonima.“ (Vojnović, 2014, str. 25)

Tejlor je uspostavio četiri osnovna principa u svom naučnom menadžmentu, a oni su podrazumevali: (1) analitički pristup svih segmenata rada u svrhu njegove optimizacije; (2) odabir, obuka i usavršavanje radnika postaju temelji svake organizacije – manje nipotizma i protekcije, a više objektivnog ocenjivanja kvaliteta radnika i njegovih potencijala; (3) saradnja menadžera i radnika postaje veoma važna jer oni ne predstavljaju suprotstavljene strane, već sistem, imajući na umu da dugogodišnji progres kompanije zavisi i od napretka zaposlenih; (4) produktivnost nije rezultat isključivo rada koji ostvaruju radnici, već i menadžera – posao za radnike treba da bude pripremljen prethodno obavljenim intervencijama, analizama i drugim koracima menadžera. Predstavljeni kao apstraktni (i analitički apstrahovani) principi, prethodni navodi nastali su u okviru već pomenutih *studija vremena* i *pokreta* kojima je Tejlor precizno merio delotvornost radnika, tehnike kojima su se oni služili, inventivnost u pristupu te različite mehanizme saradnje i učinkovitosti (Mašić, Dželetović, 2015, str. 42). Na taj način dolazio je do jasno određenih standarda za svaki radni zadatak koji su zaposleni obavljali te je uspevao ne samo da (u izvesnom smislu) predvidi i planira posao koji sledi, već da organizuje celokupni proizvodni proces u skladu sa njim i zajedno sa procedurama najveće produktivnosti. Istovremeno, Tejlor razvija i koncept *prvoklasnog radnika* – onog koji je fizički i mentalno odgovarao poslu koji radi i kojim je istim bivao stimulisan. Iako je ovaj koncept postao prototip za komparativni i drugi pristup osoblju, Tejlor je naglašavao odgovornost i važnost menadžmenta u poslovanju koji se uvek nalazi u harmoniji sa zaposlenima posredstvom pomenutog naučnog pristupa (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 20). U tom smislu, radnik se posmatra kao subjekt sledećih svojstava, mogućnosti i potreba (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 21):

- čovek je tretiran kao racionalno biće čije je ponašanje potpuno determinisano spoljnim stimulansima, menadžerskim odlukama, tehnologijom i procesom organizacijom,
- radnik radi, u zavisnosti od uslova radnog mesta, tačno koliko je plaćen i ono za šta je obučen,
- od zaposlenog se očekuje maksimum učinkovitosti rada koji je procenjen u odnosu na *prvoklasnog radnika*; kada je taj uslov ispunjen, radnik ostvaruje pravo na dodatnu finansijsku naknadu,
- radnik je deo proizvodnog procesa koji je uvek unapred organizovan te koji se nikada ne nalazi u stanju „od danas do sutra“, već „na duže staze“,

- bez obzira na svoju poziciju u radnoj strukturi, čovek može „zabušavati“ pa je takve aktivnosti potrebno preispitati; one nekada mogu biti rezultat njemu svojstvene prirode („prirodno zabušavanje“), a nekada su strukturalnog tipa („sistemska zabušavanje“) koje je rezultat odnosa prema drugima i čime se poslodavac prevashodno mora baviti.

Tejlorova teorija je, sa jedne strane, vodila emancipaciji radnika – njegovih mogućnosti i prava, dok je sa druge strane donela jedan visokoformalizovani sistem u kome je radnih prosto izjednačen sa prototipom ili idejom *prvoklasnog radnika*. Naučni pristup je svoju učinkovitost video koliko u optimizaciji profita (podjednako važnog i za poslodavca i za zaposlenog), toliko i u mehanizaciji, tehničkoj formalizaciji efikasnog rada kakav bismo danas oslovili sintagmom „fordistički model“. Takav pristup rezultat je *studija vremena i pokreta* čiji je rezultat neretko numeričke prirode, matematički izražen, što ni na koji način ne znači da nije pružio i neke dobre rezultate, a može se sumirati narednim redovima:

„Podvrgavajući oštroj kritici praksu iskustvenog i proizvoljnog određivanja radnih zadataka, Tejlor zagovara stručno, objektivno i odgovorno – na nauci i istraživanjima zasnovano, rešavanje ovog, objektivno veoma složenog, problema. To je i razlog zbog koga je on posebnu pažnju posvetio faktorima (ljudi, sredstva, materijal, metode i uslovi rada) koje treba respektovati prilikom određivanja radnih zadataka, odnosno normi radnika.“ (Mašić, Dželetović, 2015, str. 42)

Objektivistički pristup pružio je, sa druge strane, temeljan uvid u dinamiku proizvodnog procesa pa tako autor naglašava važnost: raspodele odgovornosti (*i menadžment i zaposleni su uključeni u ovo pitanje*), poštenih normi rada i poštene zarade – uz podizanje radnog morala – (Vojnović, 2014, str. 32) razumevanja *individualnih* sposobnosti (Frančesko, Mirković, 2007, str. 212), efikasnosti rada, kao i produktivnosti (Stefanović, Cvijanović, Vojnović, 2012b, str. 21), i saradnje između nižih i viših elemenata date radne strukture (Grandov, 2005, str. 61). Navedene stavke izrazito su važne i u savremenom poslovanju te možemo tvrditi da je Tejlorov model, prvobitno predstavljen u njegovoj knjizi *Principles of Scientific Management* iz 1911. godine, višestruko koristan te da je utemeljio put za razvoj objektivne misli o poslovnim aktivnostima koje već dugo nisu *ad hoc* oblici delanja, već smisljeno organizovane i veoma složene aktivnosti. Doprinos se, stoga, može razumeti na dva načina: kroz formalističko (pozitivističko) i socio-antropološko razumevanje radnih aktivnosti i potreba koje bivaju zadovoljene ukoliko se ispoštuje „preporučena“ shema (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 21):

- *Veliki dnevni zadatak* – Svaki čovek u preduzeću, na bilo kom radnom mestu, svakog dana treba da dobije jasno definisan zadatak koji ni u kom smislu ne sme da bude nejasan ili neodređen, već treba da bude pažljivo i potpuno definisan i ne sme da bude lako ostvarljiv.
- *Standardni uslovi* – Zadatak od svakog čoveka treba da zahteva „puni dnevni red“. Istovremeno, radniku treba pružiti standardne uslove i opremu koji će mu omogućiti da ispuni svoj zadatak,
- *Velike plate za uspeh* – Radnik treba da bude siguran da će dobiti visoku platu kada ispuni zadatak,
- *Gubitak u slučaju neuspeha* – Kada ne uspe, treba da bude siguran da će, ranije ili kasnije, i on biti u gubitku.

U savremenom poslovanju se neretko sreću unapred osmišljene agende (*call-centri*, na primer, koriste konkretne sheme komunikacije), dok *dodatna zarada* obračunava u odnosu na kvalitet prethodnog poslovanja (slično Tejlorovom modelu). Konkursi za posao danas u obzir uzimaju ne samo formalne kvalifikacije kandidata, već i druge važne parametre profesionalnog usmerenja (koliko je zaposleni *zaista* uspešan u tome što radi, na koji način saraduje i deli radni prostor sa drugima te da li je spreman da uči itd.). Naposletku, Tejlorova ideja o superviziji i obuci zaposlenih prisutnija je više nego ikad; uspostavljanjem modela *organizacije koja uči* (Mašić, Đorđević, Boljanović, 2009, str. 160), savremeno poslovanje umnogome insistira na permanentnom usavršavanju radnika koje se sprovodi kako zbog optimizacije profita, tako i zbog podizanja radnog morala odnosno osećaja satisfakcije kod zaposlenog – o čemu upravljačka struktura, nesumnjivo, mora voditi računa.

Po svemu sudeći, Tejlor je bio i ostao kontroverzna ličnost ranog razvoja menadžmenta, dok su njegove pionirske ideje zaživele – i u nešto izmenjenom obliku opstaju sve do danas – ostavljajući dalekosežni uticaj ne samo u Americi, već i u Francuskoj, Italiji, Nemačkoj, Rusiji, Holandiji i Japanu.³ Kada je reč o korenitim promenama koje je uvdeo, pored onih koje smo detaljno analizirali u prethodnim redovima, uvođenje pauze jedna je od važnijih Tejlorovih inovacija u poslovanju (što nije bilo uobičajeno), a napredak i usavršavanje radnika nesumnjivo predstavljaju imperativ vremena u kome živimo. Transparentnost rada koja i danas igra važnu ulogu u poslovanju rezultat je Tejlorovih istraživanja, a istom naučniku se možemo zahvaliti i za uspostavljanje *bonusa*.

³ http://www.bg.ac.rs/files/sr/studije/studije-uni/Istorijat_razvoja_upravljanja.pdf [1.11.2022.]

Naposletku, nije na odmet napomenuti da se tzv. *tejlorizam* kao ideja i praksa u povelju pojavio i u Rusiji početkom XX veka koja je u pomenutom periodu ostvarivala izvestan progres, čak daleko značajnijih od mnogih evropskih zemalja. U tom smislu, čini se važnim sagledati i širu istorijsku perspektivu uticaja naučnog menadžmenta te postaviti pitanje o liminalnoj zoni njene primene. Drugačija priroda stanovništva, dominantna ideologija i druge okolnosti bile su ključne za odbacivanje tejlorizma premda je inicijalno bio prihvaćen. Godine nakon revolucije pokazale su da vlasti nisu bile naklonjene ovakvim, *prozapadnim* idejama (iako su se pokazale kao uspešne). Zanimljivo je, takođe, pomenuti i da se u postsovjetskoj Rusiji *tejlorizam*, kao i ideja menadžmenta kakvu danas poznajemo, očekivano vraća na velika vrata.⁴

2.2 Diverzitet pristupa u naučnom menadžmentu

Na tragu Tejlorovih *studija vremena i pokreta*, razvilo se još nekoliko struja mišljenja koja su bila vrlo uticajna početkom XX veka. Reč je o Henri Gantu, Haringtonu Emersonu i bračnom paru, Frenku i Lilijan Gilbert koji su proširili polje istraživanja i dali mu ne samo novu primenu, već i novi empirijski uzorak – radnici su se, vremenom, počeli menjati, kao i njihove potrebe i zahtevi.

Henri Grant je samostalnu menadžersku karijeru započeo nakon nešto više od deset godina provedenih u istraživanju i saradnji sa Tejlorom. Taj period mu je pomogao da izgradi ideju o onome po čemu će u menadžerskoj misli biti zapamćen, a to je Gantov dijagram – koordinatni sistem (I kvadrant) na čijoj se apscisi nalaze vremenski intervali, a na oordinati su upisane radne aktivnosti (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 21). Gant je insistirao na važnosti vremena u organizacionom i procesu proizvodnje kao glavnom faktoru efektivnog rada; zaposleni su, upotrebom dijagrama, uspevali dugoročno da planiraju i organizuju svoje aktivnosti te da prate njihov tok. Na taj način su mogli da primete i kada bi došlo do izvesnih kašnjenja te da procene koje aktivnosti iziskuju više, a koje manje vremena, zajedno sa identifikacijom realnih problema u poslovanju. Ovakav pristup sistematične prirode zamenio je intuitivni, *ad hoc* princip upravljanja koji nije davao rezultate, dok Gantov dijagram obezbeđuje i simultano odvijanje više paralelnih procesa. U tom smislu, Gantov doprinos je nemerljiv jer danas gotovo da ne postoji organizovana privredna ili radna aktivnost koja ne uključuje grafičko predstavljanje radnih obaveza, sastanaka, budućih planova i drugih aktivnosti. Softveri koje

⁴ Link: <https://faculty.lsu.edu/bedeian/files/scientific-management-and-stakhanovism-in-the-soviet-union.pdf> [15.06.2023.]

savremene kompanije koriste (od tabelarnih prikaza do *up-to-date* sistema) u mogućnosti su da u realnom vremenu komuniciraju kako sa zaposlenima, tako i sa poslovnim partnerima nudeći im ažuriran prikaz aktivnosti.

Drugi doprinos Henrija Ganta ogleda se u njegovom pristupu radnicima; smatrajući da će bolje raditi i poslovati ukoliko poseduju više znanja, Gant je insistirao na obuci dolazećih kadrove te na njihovom osposobljavanju uz supervizore. Na tom tragu mišljenja se mogu izvesti tri osnovna principa povodom pitanja obuke i predstaviti na sledeći način (Williams, 2011, str. 29):

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

Kako su u to vreme (prve decenije XX veka) supervizori strahovali da će im nove kolege preuzeti posao ili funkciju koristeći se o *njihovo* znanje, oni nisu bili skloni da to znanje dele. Ipak, Gant je uveo napojnice za supervizore i tako nagradio njihov rad kada bi bio uspešan – što za direktnu posledicu ima veće ulaganje u obuku od strane supervizora. Gant je na taj način osmislio dinamički orijentisan sistem poslovanja ili sistem višestrukih koristi tako što funkcije u kompaniji nisu linearne i jednoznačne, već se mogu imati više svojih uloga i projekcija. Kao deo svog istraživačkog rada, Gant, poput Tejlora, ističe višestruku važnost menadžmenta bez koga poslovanje nije moguće, a zaposleni biva lišen organizovanog društvenog i proizvodnog prostora.

Harington Emerson odlazi korak dalje u odnosu na postulate naučnog menadžmenta koji su uspostavili Tejlor i Gant; smatrajući da je američki industrijski sistem pretežno zahvaćen problemima škarta, gubitka vremena i neefikasnosti rada, Emerson je tvrdio da principi naučnog menadžmenta ne smeju biti aksiomski i nefleksibilni, već moraju biti priznati od strane radnika i, kao takvi, spremni da se menjaju u skladu sa ciljevima poslovanja. On je uspostavio svojih dvanaest principa poslovanja i time uticao na razvoj mišljenja o interpersonalnim odnosima u radnoj zajednici, ne osuđujući menadžment na razmišljanje o striktno formalnim delatnostima. Iako je svoj uticaj izvršio u prvim decenijama XX veka, on ostaje važan i godinama kasnije, posebno danas, u vremenu intenzivne emancipacija zaposlenog. Bez pretenzije da se detaljnije

bavimo singularnim iskazima, navešćemo pet principa iz Emersonove liste (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 25):

- *Kompetentnost savetnika.* Menadžeri treba da aktivno tragaju za savetima stručnjaka iz ove oblasti,
- *Disciplina.* Menadžeri treba da postave organizaciju tako da zaposleni poštuju pravila,
- *Pravednost.* Menadžeri moraju da budu pravedni i poštteni,
- *Pravovremene, tačne, pouzdane i permanentne evidencije.* Menadžeri treba da poseduju tačne činjenice, kako bi mogli da donose prave odluke,
- *Nagrađivanje za efikasnost.* Menadžeri treba da nagrade svoje zaposlene za dobro obavljen zadatak.

Bez obzira na činjenicu da je bio primljen na *Institut za tehnologije u Masačusetsu, MIT*, Frenk Gilbert je odlučio da svoj radni vek započne kao – zidar. Provodeći dosta vremena na terenu, Frenk je detaljno (prvo iskustveno, a potom teorijski i empirijski u naučnom smislu reči) analizirao rad zaposlenih izvedeći zaključke o njihovoj tehnici rada (*studije pokreta*) i vremenu koje je za izvršenje nekog posla bilo potrebno (*studije vremena*). U skladu sa time, osmislio je više korisnih tehnika poput malih skela koje su radnicima omogućavale permanentan rad bez saginjanja, ujednačen malter koji nije oduzimao vreme za nivelisanje, te protok cigala koji su omogućavali dodatni radnici čija je inicijalna dnevnicica bila niže; na taj način je zidarski posao bio višestruko optimizovan pa se, primera radi, produktivnost sa 120 postavljenih cigala po satu popela na 350 (Baumgart, Neuhauser, 2009, str. 413). Zajedno sa svojom suprugom Lilijan, Frenk se veoma zainteresovao za istraživanje utrošenog vremena u radu, te za studije pokreta koje su otkrivale efikasnost ili neefikasnost određenih (pretežno manuelnih) tehnika rada. Insistirajući na ideji da se efikasnost posla temelji na korisnosti vremena i pokreta, Gilbertovi su razvili sisteme analize istih putem video zapisa kamere uz upotrebu mikronometra, izrazito preciznog *časovnika*, kojima se moglo ustanoviti koliko je tačno vremena, i za koji pokret, potrebno. Analiza kojom su se supružnici bavili pružila je zanimljive uvide u poslovanje, kao i plodonosne rezultate koji su se mogli primeniti u realnom radnom okruženju pa tako određeni autori, povodom zidarskog posla, ističu sledeće:

„Njihovi eksperimenti su omogućili zaposlenima da na najbolji način postavljaju cigle, rukuju materijalom, postavljaju skele, obučavaju pomoćnike i uopšte poboljšaju metode rada, uz istovremeno sniženje troškova i povećanje nadnica. Kasnije je ovaj svoj metod

proučavanja pokreta ljudi, proširio i na druge vrste poslova, razvijajući mnoštvo oruđa za *Studiju vremena i pokreta*. [...] Gilbretovi su sastavili listu od 17 osnovnih pokreta, nazvanih „therblig“ (prezime Gilbreth napisano s kraja, s izvršenom transpozicijom slova th), a znači „traženje“, „biranje“, „tovarenje“, „položaj“ i „držanje“. Ovaj skup pokreta pomogao im je da analiziraju radne zadatke u mnoštvu organizacija, a koriste se i danas.“ (Williams, 2011, 28)

Kao što iz navedenog paragrafa možemo primetiti, optimizacija poslovanja na nivou vremena i pokreta obezbedila je i finansijsku dobit, sniženje troškova i povećanje dnevnica. U tom smislu, važan segment poslovanja sadržan je i u obuci budućih zaposlenih – o čemu su Gilbertovi takođe razmišljali i što se ostvaruje kroz izrazitu formalizaciju radnih pokreta. Kada je reč o usavršavanju radnika i njihovom karijernom usponu, bračni par je konstantno tragao za onim što naziva *One best way* principom – najboljim mogućim oblikom simultanog poslovanja i progresa prema kome se radnik priprema za naredni stepen istovremeno radeći svoj posao i obučavajući kadrove sa niže pozicije na lestvici rada (Mašić, Đurić, Nešić, 2013, str. 25). Gilbertovi su, stoga, Tejlorov pristup učinili humanijim usmerivši se ne ka *prvoklasnom* radniku, već realnim mogućnostima radnika i okolnostima odnosno uslovima u kojima radi (Baumgart, Neuhauser, 2009, str. 414). Nakon smrti supruga, Lilijan Gilbert se dugo godina bavila filozofijom menadžmenta i empirijskim istraživanjima u domenu psihologije koja su svoju primenu zadobila godinama nakon toga, bivajući tako *prva dama menadžmenta* koja je isti doktorirala. Plodovi njenog istraživačkog poduhvata uticali su na to da država usvoji zakone o dečijem radu, bezbednosti na poslu i ergonomskim principima (Baumgart, Neuhauser, 2009, str. 415).

Realnu aktuelizaciju poslovnih aktivnosti naučnog menadžmenta, kao i studija vremena i pokreta, usvojili su epigoni Tejlorove i istraživačke misli Gilbertovih od kojih je najpoznatiji Henri Ford. Usvojivši principe prethodnih disciplina, Ford je osmislio pokretnu traku, princip proizvodnje koji se danas popularno naziva *fordističkim modelom* – i koji najčešće kritikuju marksisti! – čime je mnogostruko uspeo da poveća produktivnost poslovanja (Stefanović, Cvijanović, Vojnović, 2012a, str. 21). U tom smislu, doprinos naučnog menadžmenta ogleda se u dve dimenzije; reč je o hipermehanizaciji čoveka pri čemu se isti posmatra pre kao mehanizam nego kao čovek, dok je u isti mah dovela i do vrlo značajne humanizacije poslovanja obezbeđujući radniku pravedne uslove rada i finansijske dobiti koja se obračunava prema više ili manje objektivnim kriterijumima. Imajući u vidu da su prethodni, intuitivni principi menadžerskih aktivnosti kao imperativ imali profit bez obzira na status i poslovnu

aktivnost zaposlenog, naučni menadžment je doneo novi pogled na poslove koje su radnici obavljali, ali i na njih same. Menadžment je, od tog trenutka, odgovornost počeo pravično da deli na upravljačku i strukturu zaposlenih.

* * *

Doprinos naučnog menadžmenta ogleda se u sistematičnom posmatranju empirijski, ali i teorijski prikupljenih znanja koja se kreću između statističke i socio-antropološke perspektive. U tom smislu, *ad hoc* i intuitivni pristup poslovanju zamenjeni su organizovanim aktivnostima menadžerske strukture; reč je upotrebi *znanja* dobijenog istraživanjem u konkretnoj situaciji i radnom okruženju, što je inaugurisalo teoriju menadžmenta u naučnu praksu delanja odnosno mišljenja. Kompleksnim problemima prevashodno ekonomske prirode po prvi put se pristupalo kroz perspektivu *poslovnih principa* i *zakona*, a učinak ljudi se u takvom sistemu objektivno merio i vrednovao. Po svemu sudeći, naučni menadžment je svoju svrhovitost opravdao kako kroz delotvornu praksu upravljanja tako i kroz, možda i daleko važnije, *emancipaciju radnika*, njegovih vrednosti, prava i sposobnosti, čime će nastaviti da se bave sve buduće teorije i prakse menadžmenta. U epilogu ovog osvrta na doprinos naučnog menadžmenta, nije na odmet pružiti i konkretniju odnosno perspektivu praktičnih posledica njegovog razvoja – u sasvim kratkim, ali značajnim crtama – kao niz *tema* koje je naučni menadžment svojom pojavom pokrenuo⁵:

- **Računovodstvena kontrola troškova** – Tejlor je u Betlehemu uveo sistem obračuna troškova koji se usredotočio na *funkcije* računovodstva tako da se ono iz *post mortem* stanja (godišnjih, polugodišnjih i mesečnih izveštaja) transformisalo u proaktivni menadžment, učetvujući u promenama. Sproveo je računovodstveni sistem po uzoru na onaj u *Frankford Arsenalu* u blizini Filadelfije. Tejlor je, pored navedenog i u skladu sa svojim četvrtim načelom, uspeo da deo računovodstva usmeri ka generisanju dnevnih izveštaja te ka njihovom planiranju. Majkrosoft je, na tom tragu, reorganizovao svoje radne jedinice u manje celine koje sadrže sve funkcionalne delove umesto sasvim nezavisnih, velikih struktura, čime je obezbedio brži protok informacija, kao i ažurnost istih.

⁵ Link: [http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.3\(2\)/2012\(3.2-55\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.3(2)/2012(3.2-55).pdf) [08.01.2023.]

- **Organizacioni radni odnosi** – Kada je H. Ford 1913. godine dodao pokretne trake svojim postrojenjima (u tada precizno definisanim poslovima koje je predložio F. Tejlor u svojim radnim načelima), model masovne proizvodnje je uspostavljen za veći XX stoleća. Postojalo je početno protivljenje ovim načelima i radnički pokret se u početku protivio *tejlorizmu*; štrajkovao je protiv studija vremena i planova za bonuse. Čini se, međutim, da na nekoj razini ovaj temeljni sukob između organizovanog rada i upravljanja postoji i danas. Ipak, danas svedočimo intenzivnom razvoju interpersonalnih odnosa u poslovanju uz pomoć specijalizovanih struktura, kao i *organizacijama koje uče*, a ne treba smetnuti sa uma da se sve više govori o pogodnostima koje obezbeđuju kako same firme, tako i državne regulative (sve je češća radna nedelja od četiri dana, praksa godišnje povišice, plaćeno odsustvo prilikom ciklusa i sl.)
- **Upravljanje i kontrola procesa** – Činjenica da je F. Tejlor uveo korišćenje naučnih metoda u merenju i kontroli procesa rada vrlo je važna, posebno iz perspektive doprinosa industrijskom menadžmentu. Na tom tragu, setimo se naučnih elaborata rudnih nalazišta koji obuhvataju geohemijske, ekološke, ali menadžerske analize rizika, upravljanja i kontrole.
- **Upravljanje sektorom operativnih usluga** – Danas avio-kompanije poput *Southwest Airline*-a imaju u vidu timski rad i brze metode čišćenja te pranja prozora prateći frekventan protok svojih letova. Ovo je primer koji pokazuje neke od temeljnih ideja o dodeli zadataka koje je Tejlor uveo u svoja načela pre nešto više od jednog stoleća.
- **Upravljanje kvalitetom** – Upotreba mnemoničke klasifikacije koju je uveo Tejlor dovela je do grupisanja mašina (*group technology*, eng.), a kasnije je preimenovana u tzv. *čelijsku proizvodnju* gde različiti delovi zahtevaju slične mašine. Ekonomske koristi grupnih tehnologija postaju značajne kada se u obzir uzmu smanjenja kontrole proizvodnog procesa, rukovanje materijalima i kontrola zaliha. Moglo bi se reći da je Tejlorova šema klasifikacije odnosno merenja stvorila gradivni blok neophodan za implementaciju upravljanja kvalitetom – što se može primetiti od proizvodnih pogona štamparija i drugih sektora industrije do kompanija poput *MekDonalda*.

- **Upravljanje tehnologijom** – Tech-organizacija uključuje promenu opreme, inženjerske procese, tehnike istraživanja odnosno proizvodne metode. Ovaj pristup seže do naučnih teorija upravljanja F. Tejlora, a danas se prepoznaje kao jedan od najvažnijih. Ne zaboravimo, naposljetku, da danas nije reč samo o tehnologiji kao *dovoljnom* elementu proizvodnje, već kao o resursu u koji se permanentno mora ulagati kako zbog njegove optimizacije, tako i usled rasta konkurentnih firmi.

2.2 Alternativni pristupi ili druge škole menadžmenta

Nedugo nakon uspostavljanja temelja naučnog menadžmenta, javlja se klasična teorija organizacije, koja obuhvata rad Anri Fajola i Čestera Barnarda, dok se paralelno uspostavlja i škola birokratskog menadžmenta sociologa Maksa Vebera. Navedene prakse bile su od velike važnosti jer predstavljaju iskorak u odnosu na naučni menadžment. Stihijski, poput situacije i u drugim oblastima ljudske delatnosti, čovek je, zajedno sa svojim potrebama i mogućnostima, postajao centralno mesto analize odnosno sve je više bivao u fokusu menadžmenta kao takvog. Klasična teorija organizacije, stoga, proširila je formalističko-pozitivistički pristup na kome se temelji naučni menadžment na organizacije kao celine, njene efikasnosti i strukturalne kohezije, što je vodilo sveobuhvatnijem i preciznijem pristupu organizacionom upravljanju.

Za razliku od Tejlora, Fajol je organizaciju posmatrao kao celinu, a primat je pripisivao adiministraciji kao *nervnom sistemu* upravljačkih struktura. Razmatrao je i mogućnost obuke odnosno razvoja kritičkog mišljenja kod mladih menadžera što je i predočio u knjizi *Generalni i industrijski menadžment* iz 1916. godine. Interesantno je da se među Fajelovih četrnaest tačaka nalaze, pored relativno konzervativnih, one koje po prvi put problematizuju ideje *timskog duha*, *inicijative* i *pravičnosti*, što govori i o simultanom razvoju društvenih vrednosti doba. Kada se, naposljetku, sve tačke razmotre (disciplina, hijerarhija, podela rada...), funkcija menadžerske strukture se može predstaviti na sledeći način:

- predviđanje i planiranje – što predstavlja aktivnost istraživanja budućnosti, kao i definisanja plana budućih aktivnosti,
- organizovanje – aktivnost putem koje se obezbeđuju materijalne i socijalne (ljudske) pretpostavke za realizaciju planiranih akcija,

- komandovanje – aktivnost kojom se aktivira dati personal u procesu realizacije akcije,
- koordinacija – aktivnost kojom se povezuju i usklađuju pojedinačne aktivnosti izvršilaca akcije,
- kontrola – koja predstavlja aktivnost neprekidnog nadgledanja i proveravanja da li se zadaci izvršavaju u skladu sa izdatim nalogima i definisanim uputstvima. (Mašić, Dželetović, 2015, str. 68)

Upravljanje organizacijom se, dakle, proširilo na aspekte monitoringa u savremenom smislu reči, koordinacije zaposlenih i njihove sinergije sa menadžerskom strukturom. Iako je dati sistem nesumnjivo centralizovan, idejno je njegov razvoj bio pogodan za decentralizaciju koja će kasnije uslediti, pogotovo u današnjim uslovima *adhokizma* gde svi čine sve što mogu i znaju zarada profesionalnog i finansijskog prosperiteta. Na kraju, Fajol je bio zagovornik ideje da se menadžment može naučiti, a u skladu sa time je držao predavanja i obuke. Termini koje je uveo ostali su validni i višestruko korisni do danas.

Nešto drugačiji pristup imao je Čester Barnard koji je u fokusu svog istraživanja imao kompleksne ravnoteže odnosa unutar bioloških, materijalnih i socijalnih faktora organizacione i radne strukture. Presudno je, prema ovom autoru, da postoji *volja za kooperacijom*, kao i da se *autoritet prihvati* (Nikezić, Dželetović, Vučinić, 2015, str. 128). Međutim, Barnard je organizaciju shvatio daleko ozbiljnije od linalnih procesa upravljanja tvrdivši da je celokupnoj strukturu potrebno strategijsko planiranje budućih akcija – što će '70 godina XX veka postati imperativ menadžerske delatnosti. Počevši da se pita o statusu singularnog radnika, o Barnardovom menadžmentu se može reći sledeće:

„Čester Barnard je verovao da se individualni i organizacioni interesi mogu održavati i ravnoteži ako menadžeri uspeju da shvate zonu indiferentnosti zaposlenog tj. ono što radnik prihvati da uradi bez pogovora. Jednom kada se prevaziđe zona indiferentnosti, zaposleni će birati da li želi da prihvati ili odbije autoritet.“ (Mašić, Dželetović, 2015, str. 72)

Iako možemo primetiti da se Barnardov pristup oslanja na psihološke motive i elemente saradnje kao određujuće za zaposlenog, strategijsko planiranje koje on upravlja organizaciju ipak posmatra kao celinu, što vidimo iz ideje da se uvek dešava jedan od dva scenarija – ili se menadžment prilagođava sredini ili u sredinu uvodi inicijative Radnik, dakle, više nije mašina koja obavlja (timski) rad.

Nasuprot prethodnim praksama, Maks Veber uvodi rigidan sistem odnosa tj. ono što se danas naziva *birokratijom*. Reč je o ideji organizacije koja je ustrojena prema formalizovanim i strogim principima uzimajući u obzir kvalifikacije zaposlenih, pravila rada, tipove ličnosti koji učestvuju u izgradnji organizacije te pojam autoriteta (racionalni, tradicionalni i harizmatički). U tom smislu, velike kompanije su se odmah priklonile ovom brzom i efikasnom modelu koji podrazumeva vrlo strogu koordinaciju i priličnu efikasnost.⁶ Ipak, on pokazuje i nedostatke koje vidimo u savremenim kompanijama budući da su one orijentisane ka uzajamnoj sinergiji, ideji decentralizacije i otvaranju prostora za kreativnost u doba globalizacije, a reč je o negiranju ljudskog faktora, impersonalizaciji i rigidnosti koja, u novim uslovima, sputava efikasnost date organizacione strukture.

Prethodni pristupi, u poređenju sa naučnim menadžmentom, meandriraju između ideje efikasnog radnika i funkcionalne strukture; dok se prvi uspostavio kao platforma za istraživanje *univerzalnih principa* menadžmenta, drugi je holistički pristupio svim zaposlenima u jednoj organizaciji. Iako je pristup naučnog menadžmenta u smislu *univerzalija* koje je propagirao danas odbačen (u zahtevu da se njegove premise uvek temeljno preispitaju usled specifičnih radnih okolnosti), naučna rigidnost se prenela u neke druge delove upravljačke delatnosti. Pored toga, doprinos klasičnog menadžmenta ogleda se i u *širenju perspektive* premda se može reći i da su kasniji nastavljači njihovog dela učinili isto insistirajući, ponovo, na čoveku.

* * *

Kasniji razvoj menadžmenta bio je uslovljen izrazitim rastom kompanija u materijalnom i u smislu kadrova koje su te kompanije zapošljavale. Prve decenije XX veka, pogođene ratom, morale su da se prilagode novonastalim okolnostima, a nedugo zatim, usled tehnoloških i drugih inovacija te permanentnog društvenog progresa, rasla je potreba za obrazovanim kadrom – što je, u izvesnom smislu, značilo da su se neke pozicije, usled automatizacije, gasile. Menadžment je u tim vremenima bio zadužen da se nosi sa svim izazovima vremena – od nezadovoljstva radnika uslovima poslovanja i rastom kompleksnosti preduzeća do probirljivog zapošljavanja i vođenja gigantskih poslovnih struktura. U koliziji društveno i tehnološki progresivnog vremena sa zahtevima poslovanja, rodila se ideja novog pronaučnog pristupa kome je život udahnula Meri Parker Folet, na međi klasičnog i biheviorističkog pristupa menadžmentu. Među prvima je bila zagovornik ideje da je autoritet *u organizaciji*, a ne *u strukturi*, razmatrajući potencijale

⁶ Link: <https://maxweberstudies.org/source/files/pdfs/Wolfgang-Drechsler.pdf> [02.06.2023.]

radnih grupa, njihovu dinamiku i efikasnost kroz prizmu naučnih principa, uzimajući u obzir da su poslovne okolnosti u svakoj situaciji specifične i svojstvene datoj konstelaciji događaja. Foletova uvodi ideju kontrole i samokontrole koja je rezultat interakcije sa grupom, a razvila je i svojim pet neophodnih principa menadžmenta:

- Organizacije neće moći daveka da iskorišćavaju prirodne resure;
 - Opšta konkurencija će tražiti sve više menadžerskih sposobnosti.
 - Nove vrste rada će promeniti način na koji organizacije trenitaju zaposlene;
 - Uključivanje etike u međuljudske odnose će omogućiti pojavu drugačije orijentacije menadžerske profesije;
 - Poslovanje, kao javna delatnost, odgovorna je za efikasno korišćenje resursa.
- (Mašić, Dželatović, 2015, str. 75)

Zašto prethodne redove sa pravom možemo smatrati prekretnicom? U odnosu na ideje iz prošlosti, Foletova je razradila sistemski i pronaučni pristup u radu sa ljudskim kapitalom tj. resursima, insistirajući na njima kao imperativu poslovne organizacije. Takođe, u odnosu na vreme koje je usledilo, pružila je značajan razvojni potencijal socio-biheviorističkim idejama dajući impuls za naredna istraživanja u ovoj oblasti. Menadžment je, u naučnom smislu, mogao da se razvija tek kad je *jedinica njegove analize* postala i njegov *imperativ*, a to je čovek. Dakle, zaključujemo da drugi pristupi *nisu* alternativa, već integralni deo upravljanja strukturom koji su, svaki na svoj način, pružili nemeerljiv doprinos ovoj delatnosti.

Umesto epiloga: ka savremenim praksama naučnog menadžmenta

Najlogičnija pretpostavka je da nijedna trenutno uspešna poslovna teorija neće važiti za 10 godina

- Piter F. Draker

Razvoj kompleksne društveno-političke i ekonomske stvarnosti, zajedno sa periodima velikih kriza, uticao je i na transformaciju naučnog menadžmenta u skladu sa datom situacijom. Rezultat toga ogleđa se ne samo u diverzitetu pristupa menadžmentu (industrijska psihologija, biohejvioralni menadžment i dr.), već i u razmatranju njegovih inicijalnih premisa koje su kao takve postulirali pioniri menadžerske misli. Istini na volju, naučni menadžment je nastavio da živi kroz niz drugih podoblasti i disciplina koje su pronašle svoju praktičnu primenu unutar različitih poslovnih sektora. Da bismo ovu teorijsku i praktičnu transformaciju prikazali, kao primer korišćićemo strategijski menadžment – oblast koja se u najširem smislu bavi problemima formulisanja i implementacije sistema organizacije (Mak, Kovačević, Kovač, 2019, str. 274).

Strategijski menadžment se razvijao od samih početaka razvoja menadžmenta u opštem smislu koristeći njegov teorijski, metodološki i jezički aparat. Ipak, vremenom se profilisao kao autonomna poddisciplina čiji je fokus na razumevanju različitih modela organizacije. Kako su se vremenom menjale poslovne okolnosti, simultano su se menjale i strategije upravljanja; reč je o konstruisanju novih modela koji su bili potrebni za predratno i društvo u ratu, a potom za period ekonomskog i političkog mira, sve do perioda globalizacije. Uloga naučnog pristupa u strategijskom menadžmentu ima više svojih projekcija pri čemu ćemo sagledati metodološku, implementacijsku i perspektivu ljudskih resursa.

Naime, formiranju strategije prethodi posebno empirijsko i teorijsko istraživanje spram koga se donose konkretne odluke o određenom modelu organizacije; pri razmatranju poslovnih planova tokom '70 i '80 godina XX veka, glavne kategorije analize i implementacije dolazile su iz domena analize industrije, segmentacije tržišta, upotrebe Krive iskustva, PIMS analize i upotrebe portfolio menadžmenta, dok će ih već u narednoj deceniji zameniti drugačiji pristupi poput analize resursa i poslovnih sposobnosti, restruktuiranje (ili reinženjering) te formiranje alijansi (Mak, Kovačević, Kovač, 2019, str. 280). Prethodni redovi govore u prilog tome da je metodologija kojom se pristupa menja u zavisnosti od konkretnih poslovnih i drugih okolnosti, te da strategijski menadžment razmišlja na nivou i kognitivnom planu naučnog, ali kroz

specifičnu vizuru – dok se '50 godina pretežno razmišljalo o proizvodnji i njenoj ulozi nakon rata (nedostatak osnovnih proizvoda), nekoliko decenija kasnije se fokus gotovo u potpunosti prebacio na potrošača i njegove zahteve na tržištu. Stoga, strategije poslovanja moraju se organizovati u skladu sa time, kao i metode istraživanja.

Implementacija određenih strategija takođe je u vezi sa osnovnim premisama naučnog menadžmenta. Poput Tejlorovih i Gilbertovih modela, implementacija i danas predstavlja jedan reverzibilni proces pri kome su veoma važni faktori iskustvo zaposlenih i evaluacija kvaliteta same strategije koja se uspostavlja. Ovakav princip monitoringa ili praćenja implementacije novih strategija naziva se strategijsko planiranje, a ono je, pogotovo u savremenom društvu, od vitalnog značaja za opstanak kompanije i poslovanja (Mak, Kovačević, Kovač, 2019, str. 281). Međutim, suptilna razlika između prvih pristupa implementaciji i onih kojima svedočimo danas nalazi se u tome što su pioniri naučne misli menadžmenta posedovali određene relativno nefleksibilne postavke koje su utvrdili u konkretnim okolnostima. Ipak, kako one nisu transistorijske i transgeografske, današnji pristup daleko je slobodniji za izmene ili promene u realnom vremenu, čemu umnogome doprinosi i upotreba softvera za simulaciju. Takođe, različite strategije funkcionišu i u različitim poslovnim zajednicama te je potrebno istima se prilagoditi.

Ljudski resursi, kao relevantna kategorija menadžmenta, prepoznata je kako kod Tejlora tako i kod Emersona, Gilbertovih, Ganta i drugih; od svojih početaka, ljudski resursi zavređivali su pažnju istraživača, a danas se definitivno prepoznaju kao najvažniji poslovni resurs. Iako se mogu sagledati iz puno različitih perspektiva, pokušaćemo da dominantne linije razmišljanja o njima predstavimo kroz uspostavljanje određenih istorijskih veza sa prethodnicima i njihovim zalaganjima u poslovnom okruženju. Poštovanje prava zaposlenih na fer zaradu, nadnicu kakvu je opisivao Tejlor, do danas ostaje aktuelno pitanje; otvaranje novih menadžerskih pozicija koje se bave komunikacijom problema i zahteva zaposlenih govori u prilog tome da se radnici, više nego ikada pre, prepoznaju kao elementarno važan i odlučujući deo poslovne strukture, pri čemu se nadnica najčešće individualno određuje – što je još jedna od odlika pravednog sistema nagrade i poštovanja. Posmatrajući Maslovljevu piramidu potreba (Grandov, 2005, str. 83) možemo primetiti da se savremeno poslovanje pretežno fokusira na gornje elemente podrazumevajući da su osnovne potrebe, pravilnim poslovanjem kompanije, zadovoljene. Na tragu ideje o obuci i usavršavanju o čemu posebno govore Gilbertovi, savremeni radnik je sagledan kao resurs koji ima određene potencijale i koji je spreman na promenu, pre nego kao gotov proizvod (sredine, obrazovnog sistema, prethodnih poslovnih iskustava itd.) pa se u širem

kontekstu ljudskih resursa (drugačije nazivanih *ljudski kapital*) on može posmatrati u sledećoj perspektivi:

„Ljudski resursi ne označavaju samo zaposlene već i njihove ukupne vrednosti i potencijale. Pod ljudskim resursima podrazumevaju se ukupni *ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i sl.* Motivisanjem se stvaraju zaposleni posvećeni poslu i organizaciji, pa je zato posvećenost četvrti element ljudskih resursa, odnosno ljudske resurse čine: znanje, veštine, iskustvo i posvećenost zaposlenih.“ (Grandov, 2005, str. 73)

Primećujemo da su Gilbertovi zajedno sa Tejlorom insistirali na motivaciji radnika, kao i na održanju zdrave atmosfere u poslovnoj zajednici. Nije na odmet pomenuti i da je naučni menadžment prvi razmatrao o odmoru, pauzama na poslu, te drugim kategorijama koje do tada nisu naišle na širi odjek, a koje su vitalne za funkcionalno i zdravo poslovanje. Permanentno usavršavanje i ovladavanje novim znanjima takođe predstavlja imperativ savremenosti; rađanje ovih ideja označava rađanje novog *prvoklasnog radnika* (Baumgart, Neuhauser, 2016, str. 414). Takva misao je na tragu Emersonove ideje o podsticajnom radnom okruženju i konstruktivnim interpersonalnim odnosima; ne samo da nova iskustva pri usavršavanju stvaraju ličnu satisfakciju, već ona donose i sasvim drugačiju radnu dinamiku – bilo da je reč o odnosima unutar zajednice ili o onima koji se tiču klijenata. U tom smislu, poslovanje dobija još jednu dimenziju kompleksnosti, ali i kompletnosti u svom nastojanju da samo sebe optimizuje i prevaziđe o čemu govore naredni redovi:

„Strategija je isto tako vezana za strukturu i kulturu kao i za organizacione promene na svom osnovnom putu stvaranja biznisa, dozvoljavajući promenu inicijative koja tada može da teče od dna ka vrhu, i obrnuto.“ (Marković, Pavlović, 2014, str. 94)

Kao poslednji, ali ne i najmanje važan segment savremenoj strategijskog menadžmenta izdvaja se sveopšta mehanizacija u duhu posttehnološke ili informatičke revolucije; Fordovi principi doživljavaju svoju transpoziciju u savremenom dobu kako kroz *postfordističke modele* (svođenje posla na puke manuelne aktivnosti) proizvodnje, tako i kroz važan aspekt olakšanja mehanizovanih ili algoritmom posredovanih poslovnih aktivnosti koje ne štede samo vreme ili profit kompanije, već i zaposlene u izvesnom smislu.

3.1 Kompleksnost poslovnog sveta i imperativi savremenosti

Savremeni poslovni svet ne predstavlja ontologiju za sebe, već višestruko kompleksan sistem odnosa koji se uspostavlja unutar kompleksne društvene, političke, ekonomske i svake druge dimenzije ljudske (poslovne) stvarnosti. S tim u vezi, nesumnjivo je da naučni pristup menadžmentu kakav se razvijao početkom prošlog veka pretrpeo izvesne strukturalne i druge promene, ali je važno razumeti da njegova misao i dalje živi u nizu različitih menadžerskih disciplina. U zavisnosti od konkretnog konteksta, strategije upravljanja i vođenja kompanije mogu se dijametralno razlikovati, dok principi razumevanja, analize i identifikacije problema postoje na temeljima koje su postavili pioniri naučne misli u ovom domenu. Koliko se poslovna stvarnost zaista promenila možemo sagledati iz narednog dijagrama (Vojnović, 2014, str. 12):

Karakteristike preduzeća XX veka	Karakteristike preduzeća XXI veka
Vodjenje ciljevima	Vodjenje vizijom
Cena proizvoda-usluge	Vrednost proizvoda-usluge
Kvalitet proizvoda-usluge	Potpuni kvalitet TQM
Proizvodna usmerenost	Usmerenost preme kupcu
Usmerenost prema finansijama	Usmerenost u brzinu rasta
Učinak, stabilnost	Inovativnost
Hijerarhija	Preduzetnost
Postrojenja	Distribucija moći – Informacije
Funkcionalnost	Unakrsna funkcionalnost
Neprikladnost, poslušnost	Prilagodljivost, spremnost na učenje
Lokalno, regionalno, državno	Globalno
Uspravne integracije	Mreže, kombinatorika

Navedene transformacije, predstavljene kroz *binarne opozicije*, u sebi skrivaju činjenice o promenama (poslovnog) sveta koje su te transformacije i uzrokovale; reč je pregledu koji se na prvi pogled može činiti intuitivnim, ali koji je rezultat temeljne i kategoričke analize naučnog menadžmenta te koji nam omogućava da vidimo *smer kretanja* te potencijale prošlog i budućeg vremena. Izazovi sa kojima se naučni menadžment suočava mogu se locirati unutar konkretnih podoblasti od pitanja psihologije menadžmenta (ljudski resursi), preko strategijskog (poslovno

planiranje) do menadžmenta informacija i znanja (kao integralno polje tehnologije i ljudstva). Ipak, u epilogu istraživanja istakla bih da je prva i osnovna problematika, a samim tim i izazov naučnog menadžmenta, višestruka kompleksnost savremenog sveta koji, odlazeći od stabilnih formata kakavi su makar i prividno postojali u prošlom vremenu, predstavlja predmet analize, razumevanja i strategijske implementacije. Naučni pristup, stoga, ima za cilj da se obračuna sa fundamentalnom **nepredvidivošću** poslovnog sveta, tehnologije, ekonomskih procesa sa jedne, dok se sa druge strane ona nalazi u obračunu sa osnovnim pokretačem i katalizatorom promena, a to je, nesumnjivo, čovek.

Naposletku, nije na odmet pomenuti neke dobre, savremene pristupe u upravljanju strukturama; primeri koji slede imaju za cilj da prikažu optimizacije različitih aspekata upravljačkih struktura kroz odluke menadžera – rizici koje su menadžeri preduzeli imali su pozitivan učinak, ali treba imati na umu da su nekada i njima, usled objektivnih društvenih, ekonomskih i drugih determinanti kulturalnog prostora u kojem deluju, ruke svezane. Primeri koji slede oslanjaju se na analitički osvrt preuzet sa navedene internet prezentacije, no njihova kritička evaluacija u celosti pripada autorki rada.⁷

E1: Kompanija *British Airways* je 1981. imenovala novog predsednika, Lorda Džona Kinga, jer je rano uočeno da je kompanija izuzetno neefikasna i da se mnogo vrednih resursa rasipa. Da bi pomogao organizaciji da postane profitabilnija, predsednik je odlučio da **restrukturira** ceo posao. Međutim, pre nego što je ovo završeno, predsedavajući je – kroz svoje vođstvo u upravljanju promenama – dao kompaniji **razloge za restrukturiranje** kako bi im pomogao da se pripreme za predstojeću promenu. Njegov plan je predviđao otpuštanje 22.000 zaposlenih – uključujući polovinu odbora – zamenu starijih aviona modernim mlaznjacima i eliminacije neprofitabilnih ruta. Jedan od njegovih naslednika, Martin Broton, odao je priznanje Kingu za ulogu koju je odigrao u transformaciji. Rekao je: „Lord King je transformisao avio-kompaniju sa pozicije državne slabosti u poziciju finansijske snage i globalne slave kao pionirski primer privatizovanog prevoznika. Dakle, kroz **vođstvo i komunikaciju**, uspeo je da usmeri posao u neverovatno teškom vremenu i pretvorio *British Airways* u profitabilan posao.

⁷ Link: <https://insights.profitand.com/blog/real-life-examples-of-successful-change-management-in-business> [09.01.2023.]

Restruktuiranje organizacije predstavlja jedan od najvećih izazova za upravljačku strukturu; reč je o temeljnim i korenitim promenama čiji ishod nije uvek izvestan i koga prati veliki rizik od samog početka koji, naposljetku, postaje briga isključivo organa koji upravljaju organizacijom. Kompanija *British Airways* je reorganizacijom radnih sektora i otpuštanjem „neefikasnih“ odbora radi bolje organizacione učinkovitosti, kao i novim investicijama, uspela da obezbedi finansijski progres, te razvoj kolektiva i nove dinamike – one koju je zahtevalo vreme u kome je delovala. Ispostavlja se da je menadžerska struktura igrala odlučujuću ulogu u transformaciji kompanije, a da u njoj nisu otpušteni radnici nižih pozicija, već oni čiji je rad (pozicija) bio neučinkovit ili je komplikovao dinamiku poslovanja. Drugim rečima, *na udaru* nisu bili radnici selektovani prema kriterijumu važnosti u firmu, već prema kriterijumu funkcionalnosti – privatizacija je, nakon svega, bila sasvim logičan korak ovog avio-industrijskog giganta. Komunikacija i poverenje u menadžment, nesmetan protok informacija i zajednici čak obezbedili su kompaniji zavidnu poziciju. Danas, poređenja radi, *British Airways* zapošljava oko 30.000 zaposlenih.

E2: Gigantski provajder medijskih usluga, *Netflix*, rođen je 1997. godine. Kompanija je ranije kupcima nudila mesečne pretplate za dostavljanje filmova na njihova vrata. Time su korisnici uspeli da izbegnu naknade za kašnjenje koje je tradicionalno poslovanje iznajmljivanja filmova nametalo kupcima. Od samog početka, *Netflix* se pokazao kao organizacija koja je „spremna na borbu“ što je rezultiralo njenom sposobnošću da se transformiše i **prilagodi digitalnom svetu**. Strimovanje je počelo 2007. godine i značilo je da pretplatnici više nisu morali da čekaju da DVD-ovi stignu poštom. *Netflix* je uspešno implementirao upravljanje promenama kako bi zadovoljio potrebe potrošača koji bi počeli da gledaju sadržaj na mreži. U jednoj fazi, kompanija je bila na raskrsnici, a to je bio trenutak kada je njena dugoročna održivost zavisila od jednog pitanja – kako da pređe na digitalnu budućnost. Nakon što su preživeli pad u broju pretplata i vrednosti akcija, *Netflix* pretplatnici su porasli sa 23.000.000 u 2011. i na više od 137.000.000 u 2018. godini. Dakle, **poverenje u njihov plan** je uspelo, jer je posao znao da su DVD-ovi zastareli i da su morali da promene svoj način.

Izazovi digitalnog doba bili su prepreka raznim kompanijama, a između ostalih *na udaru* je bila i platforma za gledanje filmova, *Netflix*. Redovi iza nas svedoče o nekoliko nivoa transformacije koju je kompanija doživela. Prvenstveno, prelazak na postmedijske prakse digitalnih formata bio je zahtev tržišta i, spram toga, kompanija je učinila prvi, svakako i najrizičniji korak koji je, naposljetku, ispostavio kao dobitan. Bez obzira što je, u prvi mah, broj

pretplatnika drastično opao, kompanija je imala poverenje u svoj plan i dugoročno ga je sprovodila što se ispostavilo kao dobro organizaciono rešenje. Osim toga, prilagođavanje potrebama kupaca zadobilo je novo ruho i u sadržaju koji se plasira na različitim geografskim lokacijama; *Netflix* insistira na diverzitetu sadržaja, ali isto tako i na specifično dostupnim filovima i serijama na određenom tržištu oslušujući, na lokalnu, potrebe koje kreiraju globalni trendovi. Promene su svakako podrazumevale i strukturalne transformacije tako da je digitalni sektor postao dominantan; filmovi se više ne dostavljaju na kućnu lokaciju u DVD formatu pa tako dostavljači više nisu bili potrebni. Ipak, programeri zaduženi za materijalizaciju ideja koje predlažu marketinške i menadžerske strukture postali su *conditio sine qua non* kada je reč o digitalnom poslovanju. *Oslušivanje* tržišta i dugoročno planiranje zasnovano na potrebama i željama potrošača postaju, još jednom, imperativ vremena.

E3: Pre nego što su pametni telefoni ušli na *mejnstrim* tržište, *Nokia* je uživala u uspehu koji je izgradila, jer je posao zauzimao 40% tržišnog udela u 2007. godini. Pet godina kasnije, međutim, finska organizacija je bila skoro gotova, pred bankrotom! Sve se približilo katastrofi jer su akcije naglo pale, a kompanija je samo u prvoj polovini 2012. godine zabeležila više od 2.000.000.000 dolara operativnih gubitaka. Problem? *Nokia* je shvatila da je **propustila priliku** da predvodi revoluciju pametnih telefona. *Nokia* je tada unajmila novog izvršnog direktora i krenula na put da ponovo osmisli sebe. Nakon prodaje svog odeljenja mobilnih uređaja u teškoj situaciji – gigantu *Microsoftu* – koncentracija se prebacila na tehnologije mreže i mapiranja. *Nokia* je tako 2008. godine predstavila *Booster program* koji je pomogao kompaniji da se uskladi sa aspiracijama svojih kupaca koji se stalno menjaju, kao i sa novim tehnologijama među svojom konkurencijom. Prešli su sa devet na četiri poslovne jedinice i pojednostavili razvoj u samo tri poslovne jedinice. *Nokia* je takođe kupila *Siemens*, a zatim i *Alcatel-Lucent*. Rezultat su bile milijarde dobijene u vrednosti za akcionare, a *Nokia* je postala provajder infrastrukture za punu mobilnu uslugu. Neverovatna transformacija koju je *Nokia* ostvarila od graničnog proizvođača hardvera u stečaju do vodećeg tehnološkog igrača pokazuje kako velike **organizacije mogu da prebrode ozbiljne disrupcije** tako što će sebe **promeniti** odnosno **transformisati**.

Prethodno navedeni primer ukazuje na prirodu pre svega velikih kompanija. Savremeno doba insistira na permanentnoj dinamici i prilagođavanju tržištu, a *Nokia* to, u određenom

istorijskom trenutku, nije uspela da ostvari. Propustivši revoluciju pametnih telefona, na njoj nije bilo da pokuša da se uhvati ukoštac sa industrijom (i vremenom), već da razmotri različite modalitete prilagođavanja i transformacije sopstvenih resursa (tehnoloških i ljudskih) spram zahteva koji se, u domenu njenog delovanja, postavljaju. Na taj način je *Nokia* uspela da se ponovo probije na tržište i to sa potpuno novim poljem proizvodnje – mrežna infrastruktura i podrška igrala je, kao i danas, ključnu ulogu u posredovanju digitalnih informacija i tehnologija komunikacije. *Organizacija koja uči*, kao što možemo videti, zaista postoji i nije nekakav teorijski konstrukt čija pragmatična dimenzija izostaje; reč je o temeljnom ustrojstvu stvarnosti i nužnosti na koju nijedna kompanija nije rezistentna.

E4: Promene koje je sprovela *Domino's Pizza* konačno su dovele do toga da je brend za to vreme povećao svoju prodaju u odnosu na *Pizza Hut*. Koristeći pametan marketing, kreativne metode naručivanja i inovativnu tehnologiju, stvari su konačno izgledale pozitivno od 2010. godine. Davne 2008. godine, *Domino's Pizza* zapala je u problem jer su zalihe pale na najniži nivo u istoriji njihovog poslovanja. Uprkos važnosti koju je kompanija pridavala održavanju pozitivnog *imidža* brenda, za nju je ova borba postala pravi izazov. Međutim, 2012. godine, *Domino's Pizza* je ponovo bila na nogama zbog uspešne implementacije inovativnih rešenja koje je razvijao menadžment. Zahvaljujući **digitalnoj transformaciji**, razvoj je počeo, a ključni akteri transformacije uspeali da ubede najviši menadžment da se u nju uključi. Na kraju, njihov entuzijazam je bio prisutan u celoj radnoj strukturi. Brend je implementirao **novu tehnologiju** kako bi optimizovao svoje šanse. Predstavljeno je novo prilagođeno vozilo za dostavu sa pećnicom za grejanje, nazvano *DKSP*, koje je delovalo kao vid reklame iako ih je u to vreme njih bilo samo 150 na putu. Brend je takođe pojačao svoje digitalne napore kako bi **zadovoljio potražnju potrošača**. Tekst poruke, *Aleka*, *Google Home*, *Tviter*, *Facebook*, pametni televizori – sve su to metode koje potrošači koriste da naruče picu. *Domino's Pizza* je iskoristila **bogatstvo podataka o potrošačima** kroz svoj prilagođeni operativni sistem. Ovo je pomoglo da troškovi transakcije budu niski i da kompanija dobije uvid u „prirodu“ svojih klijenata. Zatim, tu je i slučaj razvoja programa lojalnosti i uvođenja specijalnih ponuda za nastavak povećanja prodaje. Uprkos uspešnoj promeni, brend se tu nije zaustavio, već je otišao i **korak dalje** testirajući isporuku dronova i robota – čak i u partnerstvu sa *Fordom* sa opcijama za samostalnu vožnju.

Možemo tvrditi, bez griže savesti, da prethodni primer predstavlja otelovljenje gotovo svih važnih elemenata savremenog poslovanja i upravljanja organizacijom. Ključni trenutak bila je digitalna transformacija, ali ne u smislu medijskih reprezentacija i marketinga kao osnovnog sredstva komunikacije, naprotiv. Kompanija je insistirala na optimizaciji usluge tako što je kupce postavila u prvi plan; oni su sada mogli da otvore svoj profil na specijalizovanoj *online* platformi preko koje bi poručivali hrani, a koja bi, istovremeno, skupljala informacije o svojim korisnicima u cilju boljeg razumevanja njihovih potreba. Reklamni materijal, ponude i pogodnosti bile su u skladu sa onim što je izvesni potrošač prethodno poručivao ili za ono što se, u okviru dostupnih proizvoda interesovao. Sa druge strane, menadžment znanja samo je jedna (iako verovatno najvažnija) kategorija ovog načina poslovanja – posredovanje putem različitih digitalnih formata još jedan je vid prividno nenametljivog poslovanja. Osluškivanje potreba potrošača zamenjeno je, delimično, i nametanjem potreba odnosno sveprisutnošću u digitalnom medijskom prostoru i novim sredstvima komunikacije. Tradicionalna dostava optimizovana je tako da hrana nikada nije stizala hladna, a vozila su bila deo reklamnog sadržaja. Veliki društveni poduhvat sa ogromnim inovativnim i aktivističkim potencijalom *Domino's Pizza* organizovala je pre nekoliko godina kada je ustanovila da hrana stiže hladna zbog toga što su, između ostalih poteškoća, na putevima u Americi rupe neizostavni deo putne infrastrukture; za svaku poručenu pizu, određena svota novca se izdvajala za reparaciju puteva što je umnogome pomoglo kompaniji da svoj ugled uspostavi i na skali društveno angažovanih kompanija, ali i da picu, naredni put, dostave toplu. Poslednji korak koji je kompanija poduzela ticao se njene vizije. Kao što je tabela o kojoj smo govorili istakla (komparacija kompanija u XX i XXI veku), danas se, spram konkretnih i zacrtanih ciljeva, kompanije vode vizijom – dugoročnim planom u njegovoj apstrakciji koji postaje adaptibilan u različitim kontekstima te stoga nema konkretno uporište i očekivan (u smislu završen, otelovljen) ishod i cilj. Saradnja sa drugim kompanijama, upotreba dronova i drugih oblika transporta proizvoda, zajedno sa idejom ekološki svesnog poslovanja, predstavlja samo jedan od primera kako kompanije razvijaju svoje potencijale gradeći, istovremeno, i viziju *uvek-novog* sveta. U tom smislu, insistira se na onome na čemu su insistirali, kroz svoju poznatu krilaticu i umetnici modernizma – *Novije od novog*.

E5: Niko nikada nije tvrdio da je upravljanje promenama u organizaciji ograničeno na velike korporacije i poznate brendove. Uzmimo primer iz blog posta *KM Jeffa*, čija je crkva gradila novo svetište. Pošto je skupština morala da plati izgradnju svetišta,

crkva je formirala upravni odbor članova kongregacije. Članovi su pozvani da učestvuju i daju povratne informacije tokom svakog koraka njene izgradnje. „Naterani“ su da se osećaju kao vredan deo procesa. Razlog za ovo je bio taj što bi predsedavajući lakše prihvatili promenu kada bi dali svoj doprinos u istoj. Kako bi ceo proces bio prihvatljiviji, insistiralo se i na uključivanjem građanstva te je time crkva umanjila negativna osećanja prema svetinji. Pouka koju treba izvući iz ovog primera je da je privlačenje i uključivanje svih u proces integralni način da se osigura uspeh strategije te ishod predviđenih promena.

Upravljanje organizacijom ne mora značiti (i danas najčešće ne označava) upravljanje zatvorenom strukturom. Novi vidovi organizacije kroz uključivanje ljudi u zajedničke radne i druge društveno angažovane akcije na lokalnom nivou predstavlja svojstvo današnjeg vremena, jer se ono, kao nikada do sada, otvorilo ljudima zbog njih samih. Na toj liniji je upravljački tim prethodno pomenute institucije i delovao; participacija građanstva, odbornika i članova izvršnih i drugih veća stekli su ravnopravnu ulogu u odlučivanju što ih je podstaklo na aktivno saučesništvo i odgovornost za kvalitetno urađen posao ili poduhvat. Menadžerski angažman podrazumeva, pre svega, organizovanje i usmeravanje ljudskih resursa, bez obzira na prirodu situacije i posla kojim se bavi. U tom smislu, iako se čini drugačije, prethodni primer nije atipičan, već je odličan primer same prirode menadžerskog poziva u apstrakciji koji se dešava i dinamički sprovodi bez obzira na društvenu grupu u kojoj je upravljačka struktura implementirana, a na nama je da savremene menadžerske pristupe razumemo, implementiramo u praksu i kritički evaluiramo kada je to potrebno.

Zaključak

Istraživanje naučnog menadžmenta predstavlja važan korak u razumevanju te discipline budući da je reč o relativno mladoj grani nauke. U periodu intenzivnih društvenih promena u tehnološkom i privrednom smislu, rodila se organska potreba za konkretnijom i promišljenijom organizacijom, te je prvi stadijum menadžmenta bio naučni i orijentisan prema pozitivizmu koji je doneo proračunata i striktno matematički zasnovana rešenja. Nadalje, razvoj menadžmenta je više bio usmeren ka zaposlenima i potrošačima, nego ka 'nužnoj učinkovitosti', dok danas svedočimo pojavi globalnog tržišta, brzih promena i napredaka, tehnoloških transformacija i mobilnosti stanovništva; sve to, istini za volju, ne bi bilo moguće bez kvalitetne organizacije tj. upravljačkih praksi – što je bio jedan od razloga za izbor ove teme.

Rad na ovoj temi pomogao mi je da sagledam menadžment iz više perspektiva, kao i da razumem osnovne postulate naučnog menadžmenta i njegov dalji razvoj. Akademski pristup ovim temama nekada stavi nedovoljno fokusa na istorijsku ili filozofsko-teorijsku dimenziju discipline, čemu sam sada mogla više da se posvetim. Takođe, istraživanje pitanja 'kuda dalje?' pružilo mi je niz novih pogleda na menadžment XX veka i savremene upravljačke prakse; reč je o integralnom pregledu jedne discipline i različitim zaključcima koje je donosila u drugačijim istorijskim trenucima. Podrobnije istraživanje pojedinih autora pružilo mi je uvid ne samo u različite teorijske optike i paradigme, već i u načine na koji se teorija transformiše u praksu. U tom smislu, teorijska literatura uvek je obilovala i primerima 'iz života', a ja sam se potrudila da i sama pronađem relevantne primere.

Naposletku, osnovne studije zaokružujem istraživanjem koje u svim oblastima moga interesovanja predstavlja glavnu okosnicu ili nit, pogled kroz ideje bez kojih savremeni svet ne bi mogao da postoji i funkcioniše, što ovoj temi daje poseban značaj.

Literatura

- Vojnović, B. (2014). *Menadžment*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
- Frančesko, M., Mirković, B. (2007). *Organizaciono ponašanje*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment
- Grandov, Z. (2005). *Ekonomika i organizacija poslovanja*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo
- Gull, R. (2017). *Scientific Management; Concept, Principles, And Relevance Author, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. 6 Iss. 11, 68-70*
- Williams, C. (2011). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data status
- Mak, A., Kovačević, V. N., Kovač, M. (2019). Istorijski razvoj strategijskog menadžmenta, *Vojno delo 7/2019*, 265-288
- Marković, J., Pavlović, M. (2014). Odlike menadžmenta u savremenim kompanijama, *EKONOMIJA – teorija i praksa VII/2*, 86-113
- Mašić, B., Đorđević Boljanović, J. (2009). Novi koncepti i pristupi u menadžmentu: kuda ide teorija menadžmenta, *Sinergija 2009*, 157-161
- Mašić, B., Dželatović, M. (2015). *Uvod u menadžment*. Novi Sad: Akademska knjiga
- Mašić, B., Đunić, M., Nešić, S. (2013). *Savremena teorija menadžmenta*. Beograd: Data status
- Neuhauser D., Baumgart A. (2016). *Frank and Lillian Gilbreth: scientific management in the operating room, Qual Saf Health Care 18*, 413–415
- Nikezić, S., Dželetović, M., Vučenić, D. (2016). *Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21st Century, Procedia Social and Behavioral Sciences 221*, 126-134
- Radosavljević, Ž. (2008). *Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu*. Beograd: Fortkup
- Sarić, S (1991). *Preduzeće kao organizacioni sistem*. Beograd: Nolit
- Stefanović, V., Cvijanović, D., Vojnović, B. (2012). *Lavirinti menadžmenta*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
- Stefanović, V. Vojnović, B. Urošević, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
- Turan, H. (2015). *Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, 1102-1105*
- Uddin, N., Hossain, F. (2015). *Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science, Procedia Computer Science 62*, 558-578
- Šušić, I. (2014). Osnovni razvojni principi procesa privređivanja, *Poslovne studije 11/12*, 35-60

Linkovi

- http://www.bg.ac.rs/files/sr/studije/studije-uni/Istorijat_razvoja_upravljanja.pdf [6.11.2022.]
- [http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.3\(2\)/2012\(3.2-55\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.3(2)/2012(3.2-55).pdf) [08.01.2023.]
- <https://insights.profitand.com/blog/real-life-examples-of-successful-change-management-in-business> [09.01.2023.]
- <https://maxweberstudies.org/source/files/pdfs/Wolfgang-Drechsler.pdf> [02.06.2023.]
- <https://faculty.lsu.edu/bedeian/files/scientific-management-and-stakhanovism-in-the-soviet-union.pdf> [15.06.2023.]

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem da sam u priloženom radu poštovala sva pravila o akademskoj čestitosti. Ovaj pisani rad rezultat je isključivo mog ličnog rada, temelji se na mojim istraživanjima i oslanja se na navedenu literaturu.

U Beogradu, dana _____ godine.

Potpis studenta:
