

## MENADŽMENT NAUKA I PRAKSA U USLOVIMA TRANSFORMACIJE NAŠEG DRUŠTVA

**Mirjan Kuljak**

Ekonomski fakultet, Podgorica

Sa promjenama u našem društvu odnosno sa orijentacijom ka tržišnoj ekonomiji naglo je porastao interes za menadžmentom. Čak i prije ovih promjena u SFRJ su organizovane škole za menadžere. U posljednje vrijeme kod nas su takođe organizovane razne škole menadžmenta, sa različitim pristupom i sa ograničenom mogućnošću primjene tih znanja u praksi. Jedno od ograničenja koje je onemogućilo spoj teorije i prakse je nedefinisani institucionalni prostor, posebno u ekonomskoj sferi. Drugo ograničenje je što se na našim univerzitetima nije izučavao menadžment, tako da nismo imali kompetentne, fleksibilne i kreativne stručnjake iz ove oblasti.

Dok na Zapadu postoje različite škole i praksa menadžmenta, odnosno primjena osnovnih principa naučnog menadžmenta, to se ne može reći za naše uslove. Menadžment kod nas nije zasnovan na nauci već na praktičnim ili, bolje rečeno, iznuđenim prilagođavanjima upravljačkog kadra postojećoj situaciji u preduzećima i njihovom socijalnom, političkom i ekonomskom okruženju. Promjena vlasničke strukture preduzeća nije afirmisala stručni menadžment, tako da u preduzećima imamo istu kvalifikacionu strukturu kao i do sada. Prihvatanjem tržišne logike privređivanja i, nadajmo se, uključivanjem u svjetske ekonomske tokove, potreba za izučavanjem naučnog menadžmenta i za stručnjacima iz ove oblasti doći će do punog izražaja. Naravno, naše visokoškolske ustanove mogle bi, u saradnji sa poslovnim školama iz inostranstva, da budu jezgro obuke ovog profila stručnjaka.

Prvo ću nešto reći o različitim školama i funkcijama menadžmenta, a zatim o mogućnostima transfera menadžmenta u našu zemlju.

Naučni menadžment je američki "izum". Njegova pojava vezana je za nastanak velikih, složenih organizacija sa diverzifikovanom djeltanošću, što je doprinijelo da proces odlučivanja bude složeniji i raznovrsniji. Poslovne škole u Americi javile su se krajem XIX i početkom XX vijeka, a intenzivno interesovanje za menadžment nastalo je 60-tih godina, kada se proširilo i na Evropu i Japan pod čijim je uticajem došlo do više praktičnih varijanti odnosno vještina menadžmenta.

Jedan od škola menadžmenta je operaciona škola ili škola menadžment procesa. Ona izučava menadžerske funkcije, ulogu menadžera uz situacioni tj. contingency pristup. To znači da uspjeh jedne organizacije zavisi ne samo od individualnih kvaliteta njegovih menadžera već i od situacije sa kojom se oni suočavaju, a koja može biti manje ili više pogodna. Sa ovog aspekta posmatrano, menadžeri se ne mogu apriori dijeliti na dobre i loše, već na one koji daju svoj maksimum u jako povoljnim i jako nepovoljnim situacijama i na one koji daju svoj maksimum u osrednje povoljnim uslovima. *Empirijska škola* bazira se na studijama slučaja i veoma je rasprostranjena. *Bihevioristička škola* ima dvije

varijante: škola interpersonalnog i škola grupnog ponašanja. *Škola socijalnih sistema* ima tri pristupa: sistemski pristup, sociotehnički sistemski pristup i kooperativni sistemski pristup. Zatim *škola teorije odlučivanja i matematička škola* i dr. Međutim, sve ove škole koriste samo različit pristup odnosno instrumente za rješavanje problema upravljanja tj. problema optimalne kombinacije i upotrebe ograničenih resursa radi ostvarenja postavljenog cilja. Sve ove škole se, manje ili više, slažu u pogledu sadržaja odnosno funkcija naučnog menadžmenta, a to su: planiranje, organizovanje, upravljanje kadrovima rukovođenje i kontrola.

Očigledan je raskorak između menadžment teorije i prakse odnosno između nauke i vještine upravljanja. Jedan od pokušaja da se on prevaziđe je tzv. MBO koncept (ciljno upravljanje) Petera Druckera, po kojem se rukovodi i kontroliše putem ostvarenja postavljenog zadatka, a ne putem autoriteta nadređenog lica. Drugi način je strategijski menadžment koji objedinjuje ciljeve, planove, organizacionu strukturu, primjenu i kontrolu ostvarenja strategije.

O funkcijama menadžmenta, kao njegovom sadržaju, samo informativno. Funkcija *planiranja* u savremenim uslovima zasniva se na modernoj tehnologiji, sofisticiranim instrumentima i na boljem razumijevanju odnosa čovjek - mašina. Takođe, planiranjem se rješavaju odnosi između organizacija, javnog i privatnog sektora. Simulacioni modeli neophodni su za planiranje velikih privrednih i društvenih ulaganja. U pogledu *organizacije*, nova informatička tehnologija dovodi do ponovne centralizacije autoriteta najvišeg rukovodstva, kao i do smanjenja broja nivoa odlučivanja redukovanjem srednjeg menadžerskog sloja. *Rukovođenje* je funkcija koja je u većim preduzećima odvojena od vlasništva; nju obavljaju profesionalni, plaćeni menadžeri, čija motivacija nije samo u ekonomskoj koristi, već i u moralu i timskom radu odnosno u izazovu, odgovornosti i samopotvrđivanju. Obrazovanje menadžera je stalan proces koji se ne završava sa fakultetskom diplomom. Takođe, sa *automatizacijom* mijenja se dijamant poslova koje obavlja čovjek. U toj situaciji zadatak menadžera je da uravnoteži aspiracije i želje ljudi sa ciljevima preduzeća odnosno da osmisli posao svakog zaposlenog. *Upravljanje ljudskim resursom* obuhvata prikupljanje, selekciju i obuku zaposlenih. Ova funkcija je pod uticajem socijalnih vrijednosti i političkih zahtjeva organizacija rada (zdravstvena sigurnost, jednako plaćanje, jednake mogućnosti zapošljavanja, penzijska sigurnost itd.). Naučni menadžment funkciju kontrole zasniva na uspostavljanju preciznih standarda i na unapređivanju tehnika mjerenja vremena i troškova. Kontrola se odnosi na kontrolu materijala, vremena izvršenja i ostala ograničenja. Savremena informatička tehnologija poboljšava kvalitet kontrole u smislu preciznosti, pravovremenosti i povratnih informacija.

I na kraju, kakve su mogućnosti transfera menadžmenta uopšte? Da li on ima univerzalnu mogućnost primjene odnosno da li on može, bez obzira na nacionalne i kulturne razlike, da objasni određene fenomene upravljanja? Profesor menadžmenta na Univerzitetu Kalifornije, L.A., Harold Koontz smatra da su za razvoj od kritičnog značaja kako transfer kapitala, tehnologije i obrazovanja iz razvijenih u nerazvijene zemlje, tako i transfer know-how-a iz oblasti upravljanja. To je evidentno i iz jugoslovenskog iskustva. Kapital koji je

uložen kod nas nije bio dovoljan uslov razvoja. Nedostatak znanja iz menadžerskih i nemanadžerskih funkcija doveo je do neadekvatnog iskorišćavanja postojećih resursa. U odnosu na druge resurse (tehničko znanje, kapital, prirodne i ljudske resurse), know-how (znanje) se teže prenosi i usvaja. Na efikasnost menadžera utiče i niz faktora iz okruženja (politički faktori, zakonska regulativa, fiskalna politika, spoljna politika itd.). Što se tiče kulturnih razlika kao ograničenja transferu menadžmenta, mnoge studije su pokazale da se one ispoljavaju samo u konkretnim oblicima njegove primjene. To znači da se menadžment kao nauka odnosno kao skup principa ili teorija može primijeniti na različite uslove, s tim što menadžment kao praksa poprima razne varijante u zavisnosti od uslova okruženja. Neki instrumenti i tehnike menadžmenta mogu se lako prenijeti iz razvijenih u manje razvijene zemlje; npr. plan kapitalnih ulaganja, stopa prinosa na investicije itd., iako nekad manje detalno razrađene zbog informacionih ograničenja (nepostojanje tržišta novca i kapitala itd.). Razlike u okruženju u kojem rade preduzeća u različitim sredinama ne predstavljaju prepreku za transfer menadžmenta ukoliko su menadžeri sposobni da te razlike shvate kao razlike u primjeni, a ne u osnovi menadžmenta.

Može se zaključiti da resurse kojima se raspolaze treba znati na efektivan i efikasan način iskombinovati i koristiti, a to je moguće, između ostalog, upoznavanjem sa osnovnim principima i tehnikama menadžmenta koji svoju primjenu nalaze u zavisnosti od uslova okruženja. Za naše uslove to znači uključivanje u međunarodne ekonomske tokove i prilagođavanje institucionalnih rješenja, posle čega bi došlo do intenziviranja tokova kapitala, rada, znanja i informacija.

### Summary

The transformation of our economy toward market economy emphasizes the interest for management as a science and skill. Actual changes of enterprise ownership structure haven't affirmed the professional management since the professional structure of management teams have remained the same and, in the other hand, our economy isn't in the global economy courses which impose a professional approach to management problems.

There are two important questions:

- (1) if management is only a skill or a science, i.e. has it a universal applicability, and
- (2) what the possibilities of management transfer to our conditions are.

Up to now, though under permanent changes, several management principles have been crystalized. It allows the universal approach to management which is inevitable in a global competition conditions. In each particular country or organization, management has a specific characteristics which make it not only the science but the skill, too.

Also, the transfer of management know-how is of crucial importance for the development of an economy, i.e. for the utilization of its own resources (either on an economy or organization level) or imported capital and technology.

In the sence, the educational and science systems have the special role, particularly in the area of management knowledge and experience throughout the world.