

**praksa  
rukovodjenja**

**BR  
E  
K  
E  
R  
S  
T  
O  
V  
A  
N  
O**

B i b l i o t e k a  
ORGANIZACIJA RUKOVOĐENJE PRODUKTIVNOST  
Knjiga 1.

Urednik  
SILVIO RUŽIĆ

Preveo  
JOVAN STARČEVIĆ

Oprema  
ĐURO SEDER

Peter F. Drucker

# PRAKSA RUKOVOĐENJA



"Privreda", Zagreb 1961.

N 1537

DRŽAVNA TEHNIČKA ŠKOLA »JURINA BILAR«  
KNJIŽNICA

Naslov originala:

THE PRACTICE OF MANAGEMENT  
Harper & Brothers, New York  
Copyright, 1954, by Peter F. Drucker

## PREDGOVOR AUTORA

Danas raspoložemo i znanjem i iskustvom za uspješno rukovođenje poduzećem. Vjerojatno nema područja ljudske djelatnosti na kojem bi se mogao zapaziti tako golem i teško premostiv jaz između znanja i efikasnosti rukovodilaca i znanja i efikasnosti prosječnih suradnika kao što je to u poduzeću. Ciljevi ove knjige ne isključuju ni proširenje granica znanja s tog područja; postoji, naprotiv, nada da će knjiga i u tom pogledu dati svoj obol. Njen je primaran cilj da ispuni prazninu između onoga što je moguće da se uradi i onoga što se sada radi, između onih koji su najviše postigli u rukovođenju i onih koji su samo prosječni.

Iako se ne bavi tehničkim pojedinostima, ovo je knjiga prakse. Nastala je na temelju dugogodišnje suradnje s brojnim rukovodiocima malih, srednjih i velikih poduzeća. Zamišljena je kao vodič za ljude na vodećim položajima, da bi im omogućila kako će ispitati svoj vlastiti rad i uspjeh, uočiti vlastite slabosti i poboljšati ne samo vlastitu efikasnost nego i učinak poduzeća za čiji su rad odgovorni. Mlađim kadrovima u poduzeću i onim kadrovima koji imaju namjeru da rukovođenje prihvate kao budući poziv, ova knjiga treba da pruži predstavu o tome što je zapravo rukovođenje i treba da postane stvaran pomagač u stjecanju znanja, iskustva i discipline, koji su neophodni za višu rukovodilačku funkciju.

Međutim, ova je knjiga isto tako namijenjena i čovjeku koji nema direktnog iskustva u rukovođenju. Taj čovjek možda više nego ikoli drugi treba da sazna što je to rukovođenje, što je njegova funkcija i što se s pravom može od njega očekivati. Jer neobavještenost o rukovodilačkoj funkciji, o njenom djelovanju, o njenim zadacima, standardima i odgovornostima jedna je od najozbiljnijih slabosti industrijskog sistema. A ta slabost gotovo je općenita.

Izostavljene su sve fusnote, oznake izvora i bibliografska upozorenja, izuzimajući slučajeve gdje je riječ o direktnim citatima ili je čitaoca trebalo konkretno upozoriti na neku knjigu što obrađuje važniju temu koja je u ovoj knjizi mogla biti samo informativno dotaknuta. Čitaoci koji su upoznati s djelom JOSEPHA SHUM-PETERA saznat će bez posebnog upozorenja koliko pisac duguje ovome najplodnijem modernom ekonomisti. Za druge bi takva upozorenja bila ne samo nekorisna nego i besmislena. Čitaocima koji su zainteresirani za teoretsko područje organizacije rada ne treba poseban znak kako bi prepoznali mjesta gdje je pisac ove knjige izbjegao zamku ortodoksnih koncepcija organizacije rada.

Uvjeren sam da je svim mojim čitaocima jasno da i ta knjiga kao i sve druge ima dug i različit niz intelektualnih predaka. Stoga se nadam da je svakome više stalo do toga što je ispravno negoli tko je u pravu, pa sljedstveno tome da ih ukazivanje na neki autoritet ne bi niti umirilo niti će ih nedostatak citiranja uznemiriti.

Ipak želim posebno istaknuti specijalan dug nekim prijateljima iz američkih poduzeća: Charles R. Hook, Jr., sada Deputy-Postmaster General of the United States (ranije kod Chesapeake and Ohio Railroad); James C. Worthy, sada pomoćnik sekretara za trgovinu (ranije kod Sears, Roebuck and Company); Frank C. Householder, Jr., John E. Kusik i Vernon C. Mickelson sva trojica kod Chesapeake and Ohio Railway Company; Fred J. Borsh, L. Byron Cherry, Russell Colley, M. L. Hurni, T. M. Linville, P. E. Mills i Moorhead Wright, svi iz General Electric; Donaldson Brown, Chester E. Evans, Walter G. Morris, L. N. Laseau, Alfred P. Sloan Jr., Henry G. Weaver iz General Motors Corporation; Kendrick Porter iz Lester B. Knight and Associates; Ewing W. Reilley, Bernard Muller — Thym i Robert K. Stolz od poduzeća Mc Kinsey & Company; Leo Cherne, David Emery, Aaron Levenstein, Jack Livingston i Auren Uris od američkog Instituta za istraživanje; Clarence B. Caldwell od poduzeća Sears, Roebuck and Company.

Mnogo snažnije no što bi se to moglo izraziti fusnotama, temelji se ova knjiga na njihovim idejama i njihovim radovima o problemima rukovođenja, u čemu su i meni omogućili suradnju. Veliku hvalu dugujem i Hermini Popper, Roxanne Wright Smithu, John Fisheru, Eldridge Haynesu i Daniel Maueu za velikodušnu i vrijednu pomoć pri sastavljanju i izdavanju knjige.

Iznad svega se zahvaljujem Haroldu F. Smiddy iz poduzeća Electric Company za sve što mu ja i ova knjiga dugujemo. Bez obzira na sumnje i razilaženja u mišljenju, on mi je rado pomogao djelom i savjetom, mnogo iznad prijateljske dužnosti. On je stvaran patron ove knjige i ja se mogu samo nadati da će njegovo kumče pokazati da je zavrjedilo veliku brigu svoga patrona.

PETER F. DRUCKER

Montclair, New Jersey

March 1, 1954.

## PREDGOVOR JUGOSLAVENSKOM IZDANJU

Objavljivanje prijevoda knjige »Praksa rukovođenja« svakako je vrijedno popratiti određenim napomenama i komentarom.

Peter F. Drucker jedan je od najpoznatijih autora s područja upravljanja i rukovođenja. On je postao vrlo poznat po svojim djelima »Kraj ekonomskog čovjeka« (The end of the economic man), »Novo društvo« (The new society) i »Praksa rukovođenja« (Practice of management). Značajni su i njegovi članci objavljeni u raznim časopisima.

Zašto je Drucker, taj ranije jedva poznati ekonomista, emigrant iz Austrije, postao toliko čuven ne samo u Sjedinjenim Američkim Državama nego i izvan njih? Odgovor na to pitanje jeste u tome što je Drucker jedan od najvatrenijih apologeta savremenog kapitalističkog »managementa«. On uvjerava svoje čitaoce da su »manageri« ne samo kapitalizmu veoma potrebna kasta nego i dokazuju da budući razvoj kapitalističkog društva u znatnoj mjeri ovisi o kvalitetama i sposobnosti »managera«. Iako Drucker pridaje »managerima« i »managementu« vrlo istaknutu ulogu i izvanredno veliko značenje, on ni jednog časa ne gubi tlo realnosti ispod nogu i ne zapada u teoretske utopije poput I. Burhama, na primjer, koji u svom djelu »Managerial revolution« u »managerima« čak vidi snagu koja će, ni više ni manje, nego zamijeniti kapitaliste na društvenoj pozornici! Ne, to sigurno neće biti tako. Drucker, naprotiv, u porastu značenja i uloge managera vidi i jačanje pozicija kapitalizma. U svojim koncepcijama Drucker je daleko prevazišao tehnokratska shvatanja post-taylorističkih autora, izdigao se iznad empirizma Fordova »Know how« sistema, ustao protiv raznih vulgarizacija i stvaranja na silu neke nauke o managementu (pogotovo na onim područjima gdje ona to nije ili gdje to još nije postala), on ukazuje na ograničenja i slabosti pretjeranog psihologiziranja harvardske škole s »human relationom«.

U svom djelu »Praksa rukovođenja« on daje zaokruženu, jedinstvenu, »integralnu« koncepciju kapitalističkog managementa. Drucker na vrlo velikom broju primjera oštro kritizira slabosti i lošu praksu rukovođenja u kapitalizmu. On izvrgava ruglu poplavu djela s jeftinim receptima o rukovođenju »u svim prilikama«. Oštra pera, duhovita i briljantna stila, smion u usporedbama, nepoštedan u kritici — Drucker je našao mnogo pristaša i protivnika. Druckeru i njegovu djela može se hvaliti ili kudit — ali ih se ne može ignorirati kad je riječ o problemima managementa.

To je sigurno jedan od mnogih razloga koji je doveo do našeg prijevoda Druckerova djela, a što je ujedno u uskoj vezi s korisnošću ove knjige za nas — za naše kadrove.

Prvenstveno valja istaći informativnu stranu Druckerova djela. Svaki onaj tko se želi detaljnije udubiti u osnove funkcioniranja mehanizma rukovođenja u kapitalističkim poduzećima i u njihovu savremenu praksu, taj može u Druckerovoj knjizi naći mnogo korisnih informacija. Mi danas sve više trgujemo sa sve većim brojem zemalja, pa ako želimo upoznati svoje poslovne partnere, njihov način rada i djelovanja, pravila i maksime, njihov način rezoniranja i njihovu tehniku i strategiju poslovanja, njihovu »filozofiju«, onda nam Drucker može biti koristan izvor informacija iz prve ruke. Iz njega, naime, uče kapitalistički manageri — i uz malo truda opće nije teško zapaziti »druckerovštinu« u njihovu ponašanju, akcijama, shvatanjima i stavovima.

Međutim, mnogo je složenije pitanje: što možemo iz Druckera primijeniti na naše prilike. Razlike između društvenih i ekonomskih sistema suviše su velike i svakim danom sve veće i dublje, pa se stoga i područje primjene suzuje i sve više svodi na eventualne analogije u manje ili više tehničkim pitanjima. Ipak, pojedini Druckerovi stavovi, naročito neki njegovi praktični primjeri, navode na razmišljanje: ima li nekih pojava, mjera, poteza koji dovođe do loših posljedica ne samo u kapitalističkom nego i u našem poduzeću. Ukratko — bolje poznavanje Druckerovih stavova, povezano s kritikom tih stavova iznijetom u djelima naših autora<sup>1)</sup>, može samo olakšati otkrivanje i savladavanje pokušaja proturanja »druckerovštine« pod vidom »spasavajućih recepata« ili »savremene naučne misli« iz područja upravljanja i rukovođenja. Jeftine plagijate lakše je prepoznati ako se poznaje original.

Prema tome, korištenje ove knjige zahtijeva oprez, razmišljanje, analiziranje i uspoređivanje. Zahtijeva da stalno imamo na umu društveno-političke i društveno-ekonomske okvire, u kojima je nastala, i sasvim određene klasne interese kojima ona služi te specifične potrebe koje zadovoljava. Samo uz ta ograničenja ova knjiga može za nas biti korisna.

ALFRED L. JAEGER

---

1) U našoj stručnoj literaturi može se naći dosta kritičnih osvrta na Druckerove stavove. Vidi o tome npr. Danica Orešćanin: »Uloga organizacije rada u ekonomskom razvoju«, Zagreb, 1957; I. Zupanov i Ilija Marjanović: »Ekonomske jedinice kao socijalne grupe«, Zagreb, 1960; A. Jaeger: »Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima«, Zagreb, 1959.



## Sadržaj

Predgovor autora	5
Predgovor jugoslavenskom izdanju	7
<b>PRIRODA RUKOVODSTVA</b>	
1. Uloga rukovodstva	11
2. Zadaci rukovodstva	15
3. Izazov rukovodstvu	29
<b>RUKOVOĐENJE PODUZEĆEM</b>	
4. Primjer poduzeća Sears	37
5. Što je poduzeće?	45
6. Djelatnost poduzeća	61
7. Ciljevi poduzeća	75
8. Današnje odluke za sutrašnje rezultate	105
9. Zakoni proizvodnje	113
<b>RUKOVOĐENJE RUKOVODIOCIMA</b>	
10. Primjer Forda	131
11. Rukovođenje na temelju ciljeva i samokontrole	141
12. Rukovodioci treba da rukovode	159
13. Duh organizacije	167
14. Glavni rukovodilac i direktorij	185
15. Obrazovanje rukovodilaca	207
<b>ORGANIZACIONA STRUKTURA RUKOVODSTVA</b>	
16. Kakva vrsta organizacije	219
17. Struktura organizacije	229
18. Malo i veliko poduzeće i poduzeće u razvoju	257
<b>RUKOVOĐENJE RADNICIMA I RADOM</b>	
19. Primjer poduzeća IBM	287
20. Na radu se traži čitav čovjek	295

21. Slom personalnog rukovođenja?	307
22. Organizacija radne snage radi postizanja maksimalnog učinka	325
23. Pokretne snage visoke produktivnosti	339
24. Ekonomska dimenzija	351
25. Nadzornik	359
26. Stručni suradnik	371

### **ŠTO JE RUKOVODILAC?**

27. Što znači rukovodilac i njegov rad	383
28. Donošenje odluke	395
29. Rukovodilac sutrašnjice	413

### **ZAKLJUČAK**

30. Odgovornost rukovodstva	427
Izabrana bibliografija	439