

MENADŽER

Uvod

- Uslov opstanka i neprekidnog razvoja čovekovog znanja i iskustva, predstavljaju intenzivne promene. One utiču na rast nauke i tehnologije, zarad potrebe za stabilnim usavršavanjem menadžmenta.
- Za 20.vek vezuju se najznačajnije promene sa kojima započinje proces odvajanja upravljanja od vlasništva. To se odnosi pre svega na velike sisteme koji zahtevaju uvodjenje koncepta profesionalno-menadžerskog upravljanja.

Uvod

- **Menadžersko upravljanje znači** **uvodjenje profesionalno-orientisanog, ali stručno veoma osposobljenog izvršioca, koji koristeći savladana znanja u kombinaciji sa prethodnim iskustvom, verovatnoćom i sigurnošću, obezbedjuje realizaciju postavljenih zadataka** sa očekivanim ili većim efektom.
- Nužnost za racionalnim ponašanjem u procesu privredjivanja uslovljavaju ograničeni materijalni u ljudski resursi.

Uvod

- Odgovarajuća znanja, kao i veštine predstavljaju veliku potrebu, kako bi se sa što manjim ulaganjem elemenata, došlo do većih rezultata u samom privredjivanju.
- Sve do sad pomenuto predstavlja osnovu za razvoj menadžmenta. **Menadžment predstavlja metod upravljanja organizacionim sistemima, pa prema tome i preduzećima kao nosiocima privredjivanja u uslovima delovanja tržišne zakonitosti.**

Uvod

- Pojam menadžment je izvedena reč od engleskog korena *manage* (postići, unaprediti, rukovodite, upravljati) kojim se označava uspešnost u izvođenju neke aktivnosti. **Menadžment u savremenom značenju vezuje se za period industrijalizacije krajem XIX i početkom XX veka.**
- **U širem smislu, pojam menadžmenta podrazumeva odlučivanje o ciljevima preduzeća, odnosno organizacionog sistema tog preduzeća da bi se ciljevi mogli realizovati,** treba razmišljati o načinu i sredstvima kao i pravilnom korišćenju rezultata poslovanja.

Uvod

- Radi što boljeg odredjivanja ciljeva u poslovanju preduzeća neophodno je doći do potrebnih saznanja kao što su saznanja o potrebama tržišta, konkurenciji, tehničko-tehnološkom razvoju, novim proizvodima i sl.
- **Aktivnosti usmerene na efikasno obezbedjivanje, rasporedjivanje i korišćenje kadrovskih i materijalnih resursa, radi postizanja ciljeva organizacionog sistema predstavljaju funkcije menadžmenta.**
- **Nosioци ovih aktivnosti su posebno osposobljeni stručnjaci za obavljanje funkcije menadžmenta, a nazivaju se menadžeri.**

Uvod

- Veliki broj definicija o menadžmentu ističe da on doprinosi ostvarenju ciljeva organizacija, ali jedna od najstarijih i verovatno najboljih definicija je definicija M.P.Follett u smislu „umeća da se određena zamisao ostvari preko drugih“. Ovakva definicija ukazuje da su **menadžeri lica koja imaju odgovornost za ostvarenje ciljeva koja zavise od njihovog formalnog autoriteta ili kompetencije.**

Menadžeri - nosioci aktivnosti upravljanja

- **Menadžeri** su nosioci aktivnosti :
- **planiranja,**
- **organizovanja i**
- **kontrolisanja.** Svi oni nemaju isti stepen (upravljanja) nadležnosti i odgovornosti za obavljanje datih poslova.

- **U menadžerskoj nadležnosti su najmanje tri grupe poslova:**
- **Donošenje odluka;**
- **Sprovođenje odluka;**
- **Kontrola sprovođenja odluka** od strane podređenih.

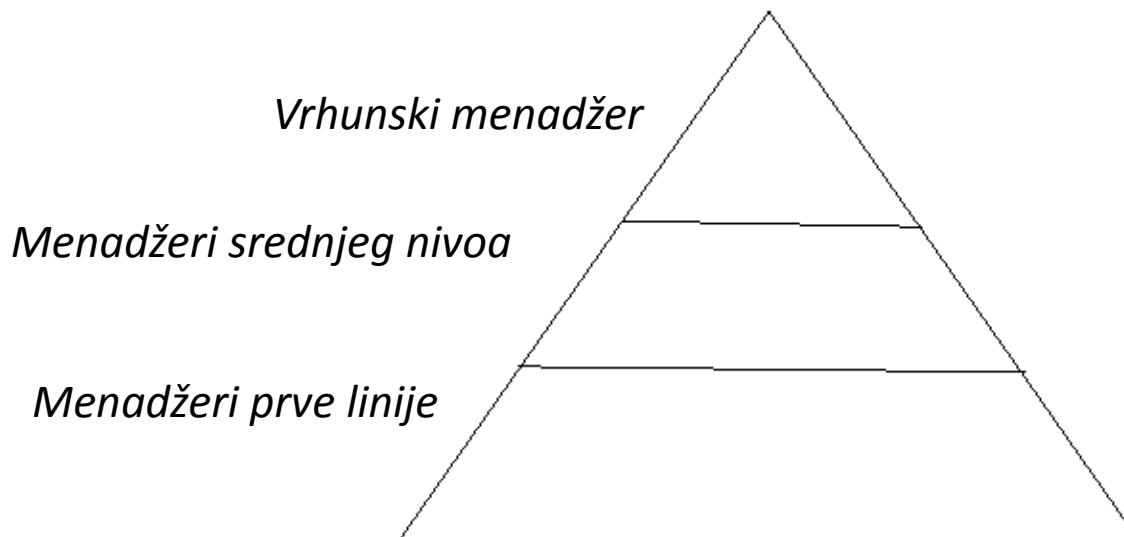
Menadžeri - nosioci aktivnosti upravljanja

- **Cilj svih menadžera je isti: stvoriti višak.**
Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizilaze iz procesa menadžmenta, tj da planira, donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude kao i kontroliše resurse. On je takodje osoba koja ostvaruje ciljeve angažovanjem drugih da izvršavaju zadatke.
- Pojedini menadžeri se razlikuju u pogledu odgovornosti kao i po ličnim karakteristikama po znanju i sposobnostima, koje moraju da poseduju.

Menadžeri - nosioci aktivnosti upravljanja

- Razlike izmedju menadžera jesu razlike sa različitim nivoima hijerarhijske strukture upravljanja, kao što podrazumeva i širina područja njihove odgovornosti.
- Idući od najvišeg nivoa upravljanja ka najnižem broj menadžera se povećava. Tako da preduzeće ima više menadžera srednjeg nivoa, nego menadžera najvišeg nivoa, a menadžere prvog nivoa više nego menadžera srednjeg nivoa.

Menadžeri - nosioci aktivnosti upravljanja



Menadžeri - nosioci aktivnosti upravljanja

- To podrazumeva da se moć i složenost upravljačkih aktivnosti smanjuje od najvišeg do najnižeg nivoa upravljačke lestvice, kao i to da se sužava raspon odgovornosti menadžera.
- **Primer:** jedno veliko složeno preduzeće sa 30 000 zaposlenih ima 3 123 menadžera čiji je broj na različitim nivoima prikazan u tabeli.
- Paunović, B.: Poslovna ekonomija, nosioci aktivnosti upravljanja-glava IX, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2002, str 139

Menadžeri - nosioci aktivnosti upravljanja

Predsenik	1
Potpredsednik	8
Generalni direktori	14
Direktori odeljenja	60
Šefovi ogranka i direktori pogona	140
Direktori sektora i nadzornici	400
Poslovodje	2500
Svega menadžera	3123

Koncept menadžerske nadležnosti:[\[1\]](#)

Menadžeri - nosioci aktivnosti upravljanja

- **Prvo**, menadžeri rade sa i pomoću ljudi.
- **Drugo**, menadžeri imaju nadležnost nad alokacijom resursa.
- **Treće**, menadžeri imaju nadležnost nad definisanjem ciljeva i određivanjem prioriteta.
- **Četvrto**, menadžeri razmišljaju analitički i konceptualno.
- **Peto**, menadžeri su medijatori.
- **Šesto**, menadžeri su političari.
- **Sedmo**, menadžeri su diplomate.
- **Osmo**, menadžeri su simbol.

Vrste menadžera

- Pored datog koncepta menadžerske nadležnosti, menadžeri se mogu klasifikovati na još dva nova kriterijuma i to:
- **Po hijerarhiji, i**
- **Po širini odgovornosti**

Vrste menadžera

- **Podela menadžera prema kriterijumu hijerarhije:**
- **menadžeri prve linije (operativni),**
- **menadžeri srednjeg nivoa (taktički),**
- **menadžerski vrh (strategijski).**
- Isto, str 74

Vrste menadžera

- **Menadžeri prvog nivoa** (*first-line*) se još zovu menadžeri prve linije i predstavljaju najniži nivo menadžera u preduzeću.
- Oni su odgovorni jedino za rad zaposlenih radnika na izvršnim radnim mestima.
- Predstavljaju neposredne rukovodioce zaposlenih i jedina su grupa menadžera koja ne odgovara za rad drugih menadžera.
- Oni odgovaraju isključivo za usmeravanje i kontrolu rada zaposlenih i to samo na operativnim-izvršnim poslovima.
- Menadžeri prvog nivoa imaju različita zvanja: nadzornik, predradnik, grupovodja, brigadir, poslovodja, glavni (vodeći) referent.

Vrste menadžera

- **Menadžeri srednjeg nivoa** (*middle level managers*) su grupa menadžera obično raspoređena na više nivoa upravljačke lestvice.
- **Nalaze se između menadžera na najvišem nivou i menadžera na najnižem nivou upravljanja.**
- Položaj ove grupe menadžera opredeljuje njihov odnos prema ostalim grupama menadžera, njihovu odgovornost i nadležnost u upravljanju preduzećem.
- **Povezanost menadžera srednjeg nivoa sa najvišim menadžerima je u tome što su odgovorni za primenu strategija i politika, kao i za realizaciju odluka koje se donose na vrhu preduzeća.**

Vrste menadžera

- Oni često uskladjuju zahteve najviših menadžera sa sposobnostima svojih podređenih.
- Povezanost sa menadžerima na najnižem nivou je u tome što su odgovorni za usmeravanje njihove aktivnosti na relaciji odluka donetih na višim nivoima upravljačke lestvice.
- Ponekad usmeravaju i operativne aktivnosti radnika.
- Menadžeri srednjeg nivoa mogu imati različita zvanja: menadžer ili direktor fabrike, menadžer proizvodnje, menadžer profitnog centra i menadžer regionalnog distributivnog centra isl.

Vrste menadžera

- **Menadžeri najvišeg nivoa – menadžerski vrh** (*top level managers*) kao najviši menadžeri su relativno mala grupa odgovornih za celokupno upravljanje preduzeća.
- Ova grupa menadžera predstavlja upravljački vrh-top menadžer preduzeća, a sve zbog položaja u hijerarhijskoj strukturi upravljanja.
- Oni odgovaraju vlasnicima ili akcionarima preduzeća za ukupne rezultate poslovanja i efikasnot preduzeća.

Vrste menadžera

U njihovu nadležnost spada:

- Odredjivanje opšte politike preduzeća;
- Formulisanje strategije;
- Donošenje najvažnijih odluka;
- Predstavljanje preduzeća;
- Odnosi sa drugim preduzećima i državnim organima.
- Zvanja ovih menadžera su: predsednik, potpredsednik, izvršni potpredsednik, generalni direktor, zamenik ili pomoćnik generalnog direktora i izvršni direktor.

Vrste menadžera

- **Podela menadžera prema kriterijumima širine odgovornosti** (prema širini područja)
- Pored podele menadžera prema odgovornosti, za obavljanje svih aktivnosti ili dela aktivnosti (proizvodnja, marketing, finansije), izvršena je **podela menadžera i prema širini njihovog područja odgovornosti.**
- **Funkcionalni menadžeri (funcional managers)**
- **Generalni menadžeri (general managers)**
- Paunović, B.: Poslovna ekonomija, Menadžeri prema širini područja, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2002, str.140

Vrste menadžera

- **FUNKCIONALNI MENADŽERI** (funcional managers) su odgovorni za upravljanje jednom grupom aktivnosti (tj. poslovnom funkcijom) a to su proizvodnja, marketing, finansije, istraživanje i razvoj.
- Pojedinačnim poslovnim funkcijama mogu upravljati menadžeri na različitim nivoima upravljačke lestvice.
- **Menadžeri proizvodnje** su odgovorni za upravljanje procesom proizvodnje, za upravljanje zalihama, kao i za kontrolu kvaliteta proizvoda.
- **Menadžer na vrhu upravljačke strukture proizvodne funkcije** obično ima zvanje potpredsednika za proizvodnju, pomoćnik generalnog direktora za proizvodnju, tehnički direktor.

Vrste menadžera

- Menadžer na srednjem nivou ima zvanje direktor fabrike ili pogona, dok menadžer na najnižem nivou ima zvanje nadzornik proizvodnje, predradnik, brigadir.
- Upravljanje aktivnostima razvoja proizvoda, određivanje cena, promocije i distribucije proizvoda i usluga.
- Marketing funkcija ima više menadžera koji su raspoređeni na različitim nivoima upravljanja: izvršni direktor ili direktor marketinga (najviši nivo), regionalni menadžer marketinga (srednji nivo), menadžer prodaje po gradovima (najniži nivo). Finansijski menadžer – planiranje i kontrola upotrebe finansijskih resursa.

Vrste menadžera

- **Menadžer računovodstva** - upravlja računovodstvenim poslovima.
- Uspešno upravljanje finansijskom funkcijom zahteva više menadžera, raspoređenih na različitim nivoima upravljačke lestvice.
- **Menadžeri ljudskih resursa** (zapošljavanje i obuka radnika, ocena radnih učinaka, nagrađivanje, radni odnosi...).
- **Menadžeri informacionog sistema** prikupljaju podatke, organizuju i distribuiraju informacije.
- **Istraživačko-razvojnim aktivnostima** upravljaju menadžeri istraživanja i razvoja.

Vrste menadžera

- **GENERALNI MENADŽERI** (general managers) upravljaju složenim celinama kao što su preduzeće, filijala preduzeća ili relativno nezavisni – divizion preduzeća.
- **Divizioni su relativno osamostaljene poslovne jedinice, odnosno preduzeća u malom.**
- **Odgovaraju za sve aktivnosti poslovne celine kojom upravljaju, a isto tako su odgovorni za proizvodnju, marketing i finansije.**
- **Mala preduzeća ili preduzeća jednostavne organizacione strukture imaju jednog generalnog menadžera (predsednika ili generalnog direktora).**

Vrste menadžera

- Velika i složena preduzeća (veći broj samostalnih organizacionih celina) divizioni preduzeća mogu imati više generalnih menadžera koji odgovaraju za sve aktivnosti diviziona kojim upravljaju.
- **Primer:** prema istraživanjima sprovedenih 1994.godine u Srbiji na uzorku od 406 menadžera, prosečna starost generalnog direktora bila je 46,3 godine; više od 80% generalnih direktora ima završen fakultet ili diplomu viših ranga (specijalizacija, magistratura, doktorat); najveći broj generalnih direktora je tehničke (43%) i ekonomske (38%) struke.

Znanja i sposobnosti menadžera

- **Tom Gregax**, osnivač i izvršni direktor Tires Plusa (prodavac auto guma sa 150 radnji u 12 država i dohotkom cca 200 miliona dolara)
- *Brini o sebi i odnosi se prema drugima korektno - to čini ljude boljima, a samim tim i oni čine dobra dela.*

Znanja i sposobnosti menadžera

- Tomova filozofija o menadžmentu počiva na njegovom ličnom iskustvu suočivši se sa tri krze koje su ga zadesile u periodu od 8 meseci, (razvod, tumor i deficit u poslovanju od milion dolara)
- Dalje kaže:
- *Sve dok naši životi teku glatko, mi ne idemo stazom koja nas vodi ka ličnom razvoju. Često nam je potreban poziv za budjenje.*

Znanja i sposobnosti menadžera

- Zbog sebe samog iil opstanka preduzeća, **Tom** je bio prinudjen da promeni stil svog života i **ubedjen je da su uravnoteženi ljudi srećniji, zdraviji ili sigurniji, a sve to je od koristi i njihovim poslodavcima.**
- U tom smislu novom filozofijom došlo je do izvesnih promena, uključujući i novu salu za vežbanje kao i koncepta sporta kao formule za strukturu kompanije.

Znanja i sposobnosti menadžera

- Npr.
- menadžeri radnji su treneri
- prodavci i mehaničari su igrači u timu
- poslovi ručne izrade, nazivaju se postupak za rad.

Znanja i sposobnosti menadžera

- Ovim promenama, Tom je smatrao da će se zaposleni bolje brinuti o sebi, pa tako i o klijentima.
- Pošto je usluga klijenta od suštinskog značaja, zaposleni moraju da pruže izuzetnu uslugu klijentu da bi kompanija uspešno postavila svoje ciljeve.

Znanja i sposobnosti menadžera

- Pitanje: Studij slučaja
- Da ste na Tomovom mestu, koja menadžerska znanja bi ste podsticali kod svojih trenera (menadžera) da bi obezbedili da svi igrači u timu (zaposleni) kompanije učinili, sve što bi mogli da bi zadovoljili klijente i kako bi pomogli firmi da postigne cilj i udvostruči dohodak u periodu od 5 godina.

Ko su menadžeri

- Nekad je bilo vrlo lako napraviti razliku izmedju menadžera i ostalih zaposlenih koji to nisu bili.
- Menadžeri su bili članovi organizacija koji su drugima govorili šta i kako da rade.
- Bilo je lako razlikovati menadžere od ostalih zaposlenih koji nisu imali svoje podređene.

Ko su menadžeri

- *Menadžer je neko ko radi s ljudima i uz pomoć drugih ljudi koordinira njihov rad da bi postigao organizacione ciljeve.*
- *Posao menadžera svodi se na pomoć drugim ljudima da što više postignu i da što bolje urade svoj posao.*

Šta menadžeri rade

- Pored različitosti posla koji obavljaju, analizom dosadašnjih istraživanja, **poslove menadžera možemo kategorisati u tri grane:**
 - **funkcije**
 - **uloge i**
 - **veštine (sposobnosti)**

Funkcije u menadžmentu

- Planiranje je funkcija menadžmenta koja obuhvata definisanje ciljeva, utvrđivanje strategija radi postizanja tih ciljeva i razvoj planova za integrisanje i koordinisanje tih aktivnosti.
- Organizovanje obuhvata definisanje zadataka koji treba da se urade, utvrđivanje ko treba da ih uradi, kako treba grupisati te zadatke, ko kome podnosi izveštaj i gde se donose odluke.

Funkcije u menadžmentu

- Vodjenje obuhvata motivisanje podređenih službenika, podsticanje pojedinaca, ili timova za vreme rada, izbor najefikasnijeg sistema komunikacija ili u svakom pogledu rešavanje pitanja zaposlenih.
- Kontrola obuhvata nadzor stvarnog učinka, poredjenje stvarnog sa standardnim učinkom i po potrebi preduzimanje mera.

Funkcije u menadžmentu

- U Primeru Toma Gegax-a, možemo posmatrati sve fje menadžmenta:
- planiranje, sagledava se kroz cilj kompanije da se udvostručiti prihod u narednih 5 godina
- organizovanje, promena strukture kompanije kroz jezik kulture i sporta
- rukovodjenje, pružanje prilike zaposlenima da uravnoteže svoj privatan život i posao
- kontrola, iznalaženje najboljeg načina da usluži klijenta.

Uloge u menadžmentu

- su specifične kategorije menadžerskog ponašanja.
- Henry Mintzberg je proučavao poslovanje menadžera.
- Došao je do zaključka da menadžeri imaju deset različitih ali medjusobno povezanih uloga.

Funkcije u menadžmentu

Ove uloge su po njemu grupisane oko:

- **medjuljudskih odnosa** (simbolička glava kuće, lider, osoba za vezu)
- **prenosa informacija** (kontrolor, propagator, portparol)
- **procesa odlučivanja** (preduzetnik, osoba za rešavanje problema, alokator sredstava, pregovarač)

Funkcije u menadžmentu

- Medjuljudske uloge obuhvataju poslove zaposlenih i druge zadatke ceremonijalnog karaktera i simboličkog po prirodi.
- Informacione uloge uključuju primanje, sakupljanje i širenje informacija
- Uloge o odlučivanju odnose se na donošenje pravilnog izbora.

Veštine u menadžmentu

- Da bi menadžeri uspešno obavljali svoje poslove, prema istraživanju **Roberta Katza**, menadžeri treba da poseduju tri osnovne veštine:
 - **Tehničke**
 - **Ljudske**
 - **Konceptualne.**

Veštine u menadžmentu

- **Tehničke** predstavljaju znanja i veštine u **odredjenoj grani.** (računarstvo, računovodstvo, proizvodnja isl.)
Karakteristične su za *niži nivo menadžera* jer podrazumevaju zaposlene koji obavljaju organizacione poslove .
- **Ljudske veštine** podrazumevaju sposobnost rada s drugim ljudima kako individualno, tako i u timskom radu. (*srednji nivo menadžera*).

Veštine u menadžmentu

- Konceptualne (pojmovne) veštine
podrazumevaju sposobnost pojmovnog
odredjivanja i izrade koncepta za složene i
apstraktne situacije. Omogućavaju
menadžerima da shvate odnose između
pojedinaца, kao i organizaciju u celini i
interakciju sa okruženjem. (*najviši nivo
menadžera*)

Konceptualne veštine:

- *sposobnost korišćenja informacija sa ciljem rešavanja problema u poslovanju*
- *identifikacija mogućih inovacija*
- *prepoznavanje problematičnih oblasti i primena rešenja*
- *odabiranje kritičnih informacija iz mase podataka*
- *umeće primene tehnologije u poslovanju*
- *razumevanje modela poslovanja organizacije.*

Komunikacione veštine

- *sposobnost prevodjenja ideje u akciju*
- *kredibilitet sa kolegama, ravnopravnim konkurentima i podređenima*
- *pažljivo slušanje i postavljanje pitanja*
- *veština usmene prezentacije*
- *veština pisne ili grafičke prezentacije*

Veštine efektivnosti

- *doprinos zajedničkom zadatku (ciljevi na nivou odeljenja)*
- *mušterije kao ciljna grupa interesovanja*
- *paralelni rad na višestrukim poslovima*
- *veština u pregovaranju*
- *projektovanje menadžmenta*
- *procena poslovanja i primena usavršavanja*
- *postavljanje i izvršenje standarda poslovanja*

Veštine u sprovođenju komunikacije

- *sposobnost podučavanja i mentorisanja*
- *rad sa različitim ljudima i kulturama*
- *rad na mreži unutar organizacije*
- *rad na mreži izvan organizacije*
- *timski rad, saradnja i obaveze.*

Znanja i sposobnosti menadžera

- *Značaj menadžerskih veština na različitim hijerarhijskim nivoima.*

Menadžeri prvog nivoa	Menadžeri srednjeg nivoa	Menadžeri najvišeg nivoa
--------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Konceptualne	Konceptualne	Konceptualne
Humanističke (ljudske)	Humanističke (ljudske)	Humanističke (ljudske)
Tehničke	Tehničke	Tehničke

Znanja i sposobnosti menadžera

- **Tehnička znanja** su najpotrebnija menadžerima prvog nivoa.
- Najveći deo svoga vremena provode pomažući zaposlenima na operativnim poslovima u rešavanju problema na koje nailaze u radu, obučavajući ih kako da što efikasnije obave svoj posao, kontrolišući njihov rad.
- Nešto manje ova znanja su potrebna menadžerima srednjeg nivoa, a najmanje su potrebna menadžerima na najvišem nivou.

Znanja i sposobnosti menadžera

- **Primer:** Koliki značaj humanističkim znanjima pridaju neka preduzeća može ilustrovati primer kompanije „Hajat Hoteli“ (Hyatt Hotels), koja je pre nekoliko godina smestila 397 svojih menadžera u 98 svojih hotela, ali ne kao goste, već sa zadatkom da raspremaju sobe, nose prtljag i obavljaju ostale poslove uobičajene u velikim hotelima.
- Ovakav potez rezultat je stava upravljačkog vrha ove kompanije da će menadžeri bolje razumeti zaposlene kao ljudska bića i saradnike, ako više nauče o njihovom poslu. Isto, str.144

Znanja i sposobnosti menadžera

- Američki teoretičar menadžmenta H.Mintzberg, kada govori o menadžerskom poslu polazi od **menadžerskih uloga**.
- On kritikuje tradicionalni pristup menadžerskim funkcijama i smatra da je puno važnije usredsrediti se na menadžerske uloge.
- Navodi da menadžeri obavljaju deset različitih, ali medjusobno jako povezanih uloga, koje je grupisao u **tri osnovne grupe**
 - ***Interpersonalne uloge*** – suveren, lider (vodja), veza;
 - ***Informacione uloge*** – pratilac, prenosilac, spiker; i
 - ***Uloge donošenja odluke***, odnosno odlučivanja – preduzetnik, kontrolor problema, alokator resursa, pregovarač.
- Petković, T.: Menadžment, Medjusobni odnos menadžerskih uloga, Izvor: Stoner, J. And E.Freeman, Managment, 4-thed.,Prentice Hall, New Jersey, 1989, p.15, 2010, str. 79

Sposobnost menadžera

- Za uspešnost menadžera pored dobrog znanja potreban je niz različitih sposobnosti (obično se stiču obrazovanjem i razvijaju praktičnim iskustvom).
- Neke sposobnosti nije moguće naučiti, kao npr. potreba za:
 - Upravljanjem
 - Dominacijom
 - Saosećajnošću

Sposobnost menadžera

- **Potreba za upravljanjem** ispoljava se kao želja da se utiče na ponašanje drugih ljudi.
- Oni koji osećaju zadovoljstvo, zadovoljenjem ove potrebe mogu da budu uspešni menadžeri.
- **Potreba za dominacijom** ispoljava se u želji da se utiče na druge ljude.
- Uspešni menadžeri ostvarenje te želje ostvarivaju na superiornom znanju i sposobnostima, a ne na autoritetu sa pozicije koju imaju u preduzeću.
- **Potreba za saosećajnost** je sposobnost razumevanja i savladavanja najčešće neočekivanih emotivnih reakcija drugih ljudi.
- Menadžeri sa ovom sposobnošću mogu pridobiti ljude za saradnju.

Sposobnost menadžera

- Sve navedene sposobnosti menadžera su povezane i uslovljene, a potrebno je da ih ima svaki menadžer, ukoliko želi da bude uspešan.
- Posedovanje datih osobina isključivo zavisi od nivoa koji zauzimaju u preduzeću i područja kojim upravljaju.
- U ostale sposobnosti menadžera spadaju:
- sposobnost predviđanja budućih događaja,
- retoričke sposobnosti kojima se izražavaju sopstveni stavovi,
- sposobnost razlikovanja bitnog od nebitnog i
- analitičke sposobnosti koje podrazumevaju razdvajanje složenih problema na manje probleme.

Preduzetnik, menadžera i lider

- Povezanost uloge menadžera može biti veoma velika, kao preduzetnika ili lidera, jer jedna ista ličnost može istovremeno imati dve ili sve tri funkcije.
- To su osobe koje dominantno obavljaju jednu od nabrojanih uloga ili sve tri uloge.

Preduzetnik, menadžera i lider

- **PREDUZETNIK** je osoba koja u sebi ima određenu sposobnost da uoči mogućnosti za nove proizvode ili usluge, koji drugi ne uočavaju ili im ne pridaju značaj.
- On ne mora nužno da bude inovator tj. kreator novina.
- Preduzetnik povezuje elemente proizvodnje da bi inicirao (pokrenuo) promene u proizvodnji, dok menadžer kombinuje elemente proizvodnje kako bi nešto proizveo.

Preduzetnik, menadžera i lider

- Henry Ford, osnivač je „Ford Motor Co“ nije izmislio automobil niti podelu rada već je promenio podelu rada u proizvodnji automobila na revolucionarno nov način izmislivši montažnu traku.
- Akio Morita, bivši predsednik japanske kompanije „Sony“ shvatio je da se postojeći proizvod kompanije može modifikovati, pa je tako nastao vokmen (engl. Walkman).
- Paunović, B.: Poslovna ekonomija, Preduzetnik, menadžer i lider, 2002, str. 141

Preduzetnik, menadžera i lider

- **MENADŽER** kontinualno (neprekidno) kombinuje elemente proizvodnje, dok preduzetnik diskontinualno (sa prekidima) inicira promene u proizvodnom procesu.
- Preduzetnik obavi svoju ulogu, pa se povuče, a nakon nekog vremena se ponovo pojavi da bi inicirao novu promenu.
- Ljudi koji su primarni vlasnici ili menadžeri mogu imati povremenu ulogu preduzetnika, što predstavlja tešku odvojivost ovih uloga.

Preduzetnik, menadžera i lider

- Sa rastom i razvojem preduzeća (od malog ka velikom), upravljanje je složenije, pa ukoliko vlasnik preduzeća nema dovoljno znanja, veštine ili sklonosti za upravljanjem (nema dovoljno upravljačkog znanja) angažovaće profesionalne upravljače – menadžere.
- Stive Jobs (Stiv Džobs) osnivač je poznate kompanije za proizvodnju profesionalnih računara „Ejpl“ – Apple, prodao svoj udeo u kompaniji i osnovao novu kompaniju, planirajući da otpočne proizvodnju nove generacije računara.

Preduzetnik, menadžera i lider

LIDER – liderstvo (vodjstvo) predstavlja povezanost sa menadžerom.

- Liderstvo je sastavni deo procesa menadžmenta, koje podrazumeva upravljanje u korišćenju svih resursa preduzeća.

Lider je osoba

koja ima sposobnosti i ideje da bez prisile utiče na druge ljude da ostvare ciljeve preduzeća.

- On obavlja poslove uz pomoć ljudi, tako što uspeva da utiče na ljude da dele iste vrednosti i stavove šta i kako treba uraditi.
- Posедуje sposobnost da uoči promene, kreira viziju, nametne drugim ljudima svoje mišljenje i utiče na promenu ponašanja ljudi.

Osobine lidera:

- harizma,
- lični stil,
- izgled,
- šarm i
- samopouzdanje.

Nagrađivanje menadžera

Nagrađivanje menadžera ili kompenzacija predstavlja skup različitih novčanih i nenovčanih nagrada za njihov rad ili doprinos u ostvarivanju ciljeva preduzeća.

- Ciljevi sistema nagrađivanja vremenom su se menjali: pravilno nagrađivanje, stimulisanje menadžera kako bi ostvarili što bolje rezultate poslovanja, nastojanje da privuku i zadrže najposposobnije.

Sistem nagrađivanja menadžera „paket za motivisanje menadžera“ imaju više oblika novčanih i nenovčanih nagrada.

Osnovne novčane nagrade su:

- plata,
- bonusi,
- specijalne ili podsticajne akcije,
- podjela profita i
- oblici odloženog nagrađivanja menadžera.

Nagradjivanje menadžera

- **PLATA** je osnovni (nekad jedini) gotovinski element i predstavlja osnovu za utvrđivanje bonusa kao i drugih elemenata iz sistema nagradjivanja.
- Visina plate menadžera zavisi od više faktora: veličine preduzeća, delatnosti preduzeća i nivoa značaja menadžera na upravljačkoj lestvici. Što je preduzeće veće, veće su i plate i obrnuto.
- **Primer:** Istraživanja u američkoj privredi pokazuju da drugi menadžer ima oko 60% plate prvog menadžera; a četvrti menadžer od 50-55% plate najvišeg menadžera preduzeća.
- Na visinu plate menadžera utiče **interna** konzistentnost sistema nagradjivanja i **eksterna** konkurentnost sistema nagradjivanja.

Nagradjivanje menadžera

- ***Interna konzistentnost*** određuje poslovnu procenu svakog menadžera, radi uspostavljanja pravednog sistema nagradjivanja.
- Zahtev da sistem nagradjivanja bude u skladu sa značajem koji pojedini poslovi imaju za preduzeće.
- Ovakvu vrstu procene obavlja posebna komisija koju čine najviši menadžeri ili njihovi predstavnici.
- Nakon izvršene procene određuje se plata različitih menadžera preduzeća.
- ***Nedostatak internog sistema*** je u tome **što se daje preveliki značaj poslu, a zanemaruju rezultati rada.**

Nagradjivanje menadžera

- ***Eksterna konkurentnost*** predstavlja zahtev da nagradjivanje menadžera bude u skladu sa nagradjivanjem menadžera istog nivoa i u drugim preduzećima.
- Preduzeće neće moći da privuče sa strane potrebne menadžere, niti zadrži svoje sposobne menadžere.
- Razlika u veličini preduzeća i uslovima poslovanja mnogo teže je zadovoljiti zahteve eksterne konkurentnosti, nego postići internu konzistentnost sistema nagradjivanja.

Nagradjivanje menadžera

- **Bonusi** su dodatne novčane nagrade koje za uspešan rad i domaćinsko poslovanje dobijaju menadžeri povrh plate.
- **Pravo na bonus se ostvaruje** u toku jedne godine, a sve na osnovu godišnjih rezultata poslovanja.
- **Bonusi predstavljaju** vrstu kratkoročnih podsticaja za menadžere.

Nagradjivanje menadžera

- Bonusi omogućavaju preduzeću da privuče najposobnije menadžere bez narušavanja postojeće strukture plata u preduzeću.
- Problem je u tome što je teško utvrditi koliko naponi pojedinih menadžera doprinose rezultatima poslovanja preduzeća u određenoj godini.
- Bonusi se najčešće utvrđuju prema ukupnim rezultatima poslovanja preduzeća, a od skoro, visina bonusa se vezuje za visinu tržišnih cena akcija preduzeća.

Nagradjivanje menadžera

- **Specijalne (podsticajne) akcije** su **element dugoročnih podsticajnih planova nagradjivanja menadžera.**
- **Cilj primene jeste** izjednačavanje interesa menadžera i vlasnika preduzeća i stimulisanje menadžera da ostvaruje dugoročne ciljeve preduzeća.
- Za razliku od plata i bonusa koji se isplaćuju u gotovini ovaj oblik nagradjivanja predstavlja **sticanje prava vlasništva nad delom vrednosti preduzeća.**

Nagradjivanje menadžera

- **Podela profita** predstavlja oblik nagradjivanja menadžera raspodelom sredstava određenog fonda čija visina zavisi od ukupnih rezultata poslovanja, pre svega profita.
- Sredstva zaradjena podelom profita tokom godine se akumuliraju na posebnim računima menadžera, a vrlo često su investirana u akcije preduzeća.
- **Pravo raspolaganja sredstvima stečenim podelom profita, uslovljeno je obavezom menadžera da određeno vreme provede u preduzeću (5-10 godina) a pojedini ne mogu raspolagati ovim sredstvima sve do odlaska u penziju.**
- **Podela profita je veoma efikasno sredstvo vezivanja menadžera za preduzeće.**

Nagradjivanje menadžera

- **Oblici odloženog nagradjivanja menadžera predstavljaju nagradjivanje nakon penzionisanja.**
- Penzija je najznačajniji oblik odloženog nagradjivanja. Penzionim planom menadžeri od preduzeća dobijaju umanjen iznos prihoda + drugi javni penzioni fondovi.
- **Nakon penzionisanja neki menadžeri mogu ostvariti prihod od svojih preduzeća, na osnovu konsultantskih (savetodavnih) usluga.** One pružaju preduzeću članstvo u Upravnom odboru i sl.

Nagradjivanje menadžera

Nenovčane kompenzacije menadžera nisu neposredno povezane sa prihodom.

- Najznačajnije su: **moć, društvena prihvaćenost, mogućnost iskazivanja.**
- Što je veće preduzeće, veća je mogućnost za ostvarivanje ovih nagrada.

Odredjena prava su:

- pravo na zdravstveno osiguranje,
- osiguranje života,
- rešavanje stambenog pitanja,
- reprezentaciju,
- službeni automobil,
- stručno usavršavanje,
- turistička putovanja,
- rekreacija i sl.
- Ova prava se mogu izraziti u novčanoj vrednosti, ali ne ulaze u njihov prihod.
- Smanjuju lične rashode menadžera pa tako indirektno doprinose materijalnom blagostanju.

Razvoj, obuka i obrazovanje menadžera

- Pod stalnim razvojem menadžera podrazumeva se poboljšanje rezultata njihovog rada na postojećim poslovima, za pripremanje na više pozicije u preduzeću ili radi samog napretka.
- Obezbedjenje uslova za razvoj menadžera je obaveza najviših menadžera u preduzeću. Postoje dva oblika realizacije razvoja menadžera:
 - Obukom i razvojem karijere u okviru preduzeća
 - Obrazovanje izvan preduzeća
- Isto, str.153

Razvoj, obuka i obrazovanje menadžera

- Oba oblika programa razvoja trebalo bi da omogući uspješniji rad i napredak u karijeri.
- Tim načinom se izbegavaju zastarevanje znanja i sposobnosti menadžera.
- Specijalizacija menadžera predstavlja obaveznu potrebu.
- ***Najefikasniji način razvoja menadžera*** na poslu predstavlja negovanje dobrih odnosa sa pretpostavljenima, a ujedno se stiču neophodna znanja i veštine za što bolje obavljanje poslova.
- Svi menadžeri ne mogu napredovati istim tempom, jer nisu svi jednako sposobni da dostignu isti nivo u karijeri.

Razvoj, obuka i obrazovanje menadžera

- ***Obuka menadžera*** predstavlja obučavanje podređenih, što je dužnost svakog menadžera.
- Svakodnevni kontakti menadžera sa njihovim pretpostavljenima prilika su za njihovo podučavanje i savetovanje.
- U obučavanju sve više učestvuju i strani konsultanti.
- **Uspešna obuka menadžera predstavlja prijateljsku klimu i atmosferu poverenja između menadžera i njihovih pretpostavljenih.**

Razvoj, obuka i obrazovanje menadžera

- ***Obrazovanje menadžera*** u savremenim preduzećima su značajan deo programa u razvoju menadžera. Realizuje se uz pomoć obrazovnih i drugih stručnih organizacija. **Najznačajniji nosioci sistema obrazovanja su univerziteti.**
- Obrazovanje menadžera realizuje se na poslovnim školama (fakultetima) na osnovu četvorogodišnjih i postdiplomskih studija (traju dve godine).
- Postdiplomske poslovne studije MBA (engl. Master of Business Administration). U SAD postoji oko 650 MBA programa i predstavljaju kombinaciju opšteobrazovnih i profesionalnih znanja.

Rezime

- Iz svega što je iznešeno i objašnjeno u prethodnoj temi o menadžerima možemo zaključiti da je doprinos, kao i značaj uloge ovih stručnih ljudi, veoma veliki, kako za preduzeća i organizacione grupe u kojima i sami rade, tako i u celokupnoj društvenoj privredi. Svaka individua koja za cilj ima što veću potrebu za dobrim menadžerstvom mora imati veoma složene i specifične osobine.

Rezime

- Menadžer pre svega mora posedovati želju za upravljanjem i vođenjem ljudi (podređenih), sa kojima će pre svega ostvariti jedan humanitaran i ljudski odnos, ne zatvarajući oči pred određenim problemima, bilo da se tiče samog čoveka ili nekog od bitnih materijalnih resursa preduzeća.
- Kao motiv za humanost u radu, može poslužiti izreka Stefena Rodžersa „***Ko ne voli ljude ne može biti menadžer***“.

Rezime

- Zajedničkim ciljevima ovaj stručan čovek sa celokupnim kolektivom, uloženim naporom u psihološkom radu, kao i materijalnom smislu, može kroz određeni period doći do vrlo uspešnog razrešenja svih nadolazećih problema (prepreka) i ostvariti ono što mu je zapravo bio cilj, a to je profit.

Rezime

- Ukoliko ta uspešnost u radu i kontinuirani rad budu unosniji, utoliko će i samo preduzeće ostvariti maksimiziran profit.
- Niz opštih sposobnosti kao što su upravljačke, organizacione, leaderske, sposobnosti u donošenju pravnih odluka, kao i sposobnost produktivnosti korišćenja vremena, predstavljaju veliki preduslov za formiranje dobrog-uspešnog menadžera.

Rezime

- Kvalitet preduzeća, ugled i autentičnost se ne mogu ostvariti ukoliko takvo preduzeće nema pravog menadžera koji će njime upravljati.
- Sa razvojem društva stil i inovacije koje se gotovo neprekidno menjaju u svim sverama života, navode današnjeg menadžera da se pored svog obrazovanja, stručnosti pa i iskustva, nadograđuje i usavršava u domenu svog posla.
- Savremeni menadžer treba da poseduje široko opšte obrazovanje, kao i kulturu jer oni predstavljaju pretpostavke za razumevanje i snalaženje u sve složenijem poslovnom svetu.

Teoretska pitanja

- Ko su menadžeri
- Šta je menadžment
- Koje su dužnosti menadžera
- Šta predstavlja jednu organizaciju
- Zašto se studira menadžment
- Koje su osnovne osobine menadžera
- Vrste menadžera