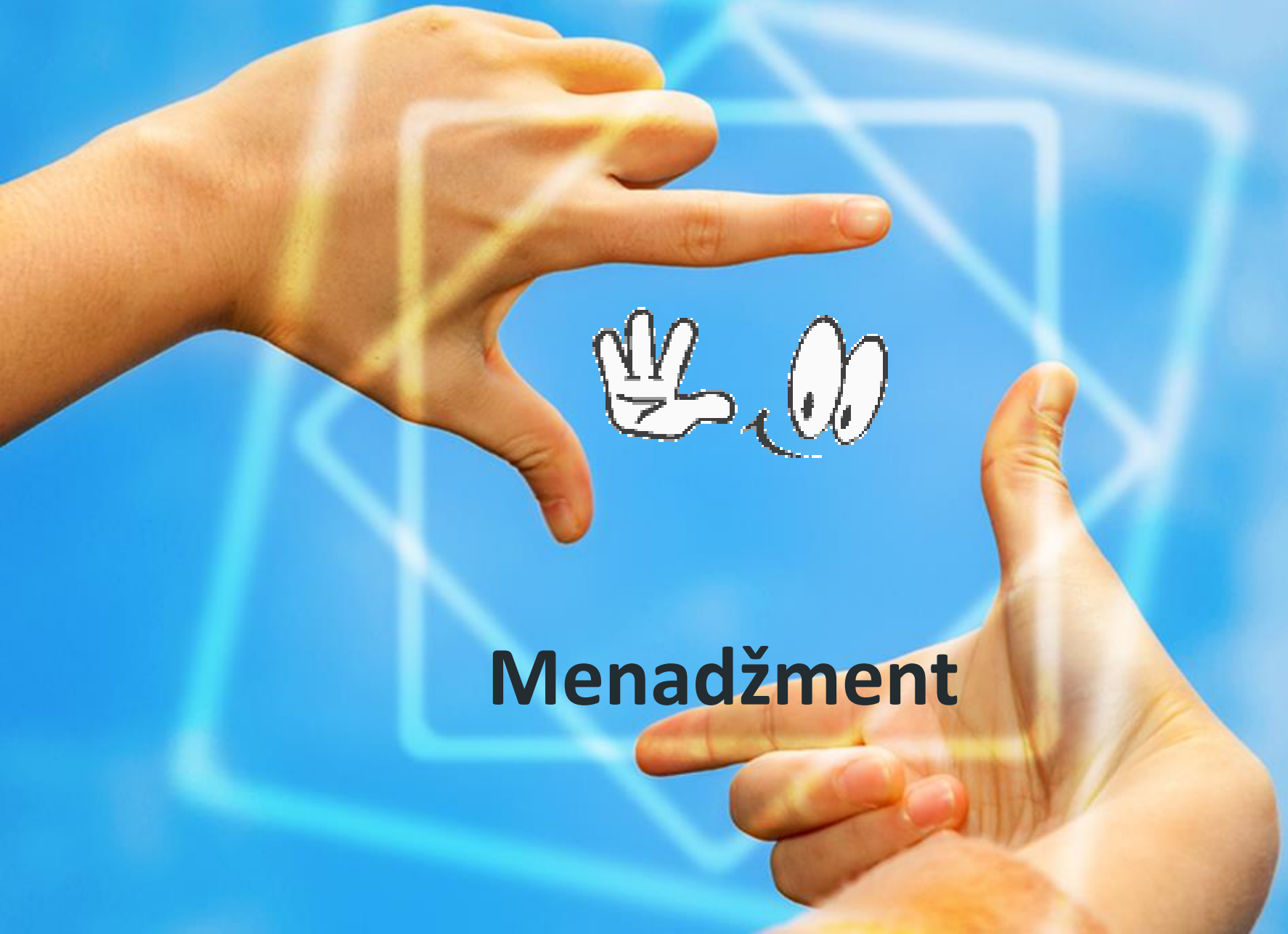


# Osnovi menadžmenta

## Predavanje 1



**Menadžment**



- ❑ *Menadžment je obavljanje posla uz pomoć drugih ljudi*  
(Mary Parker Follet)
  
- ❑ Pojam "*menadžment*"  
na engleskom "*manage*", što znači upravljati) potiče od italijanske reči "*manegg*" (rukovati), izvedene iz reči latinskog jezika "*manus*" (ruka)





□ **Izdvajamo još dve definicije menadžmenta:**

- Upravljati znači: planirati, organizovati, komandovati, koordinirati i kontrolisati (Fayol);
- Proces kroz koji odabrana grupa ljudi usmerava sve zaposlene u kompaniji prema zajedničkom zadanom cilju (Massie, Douglas)





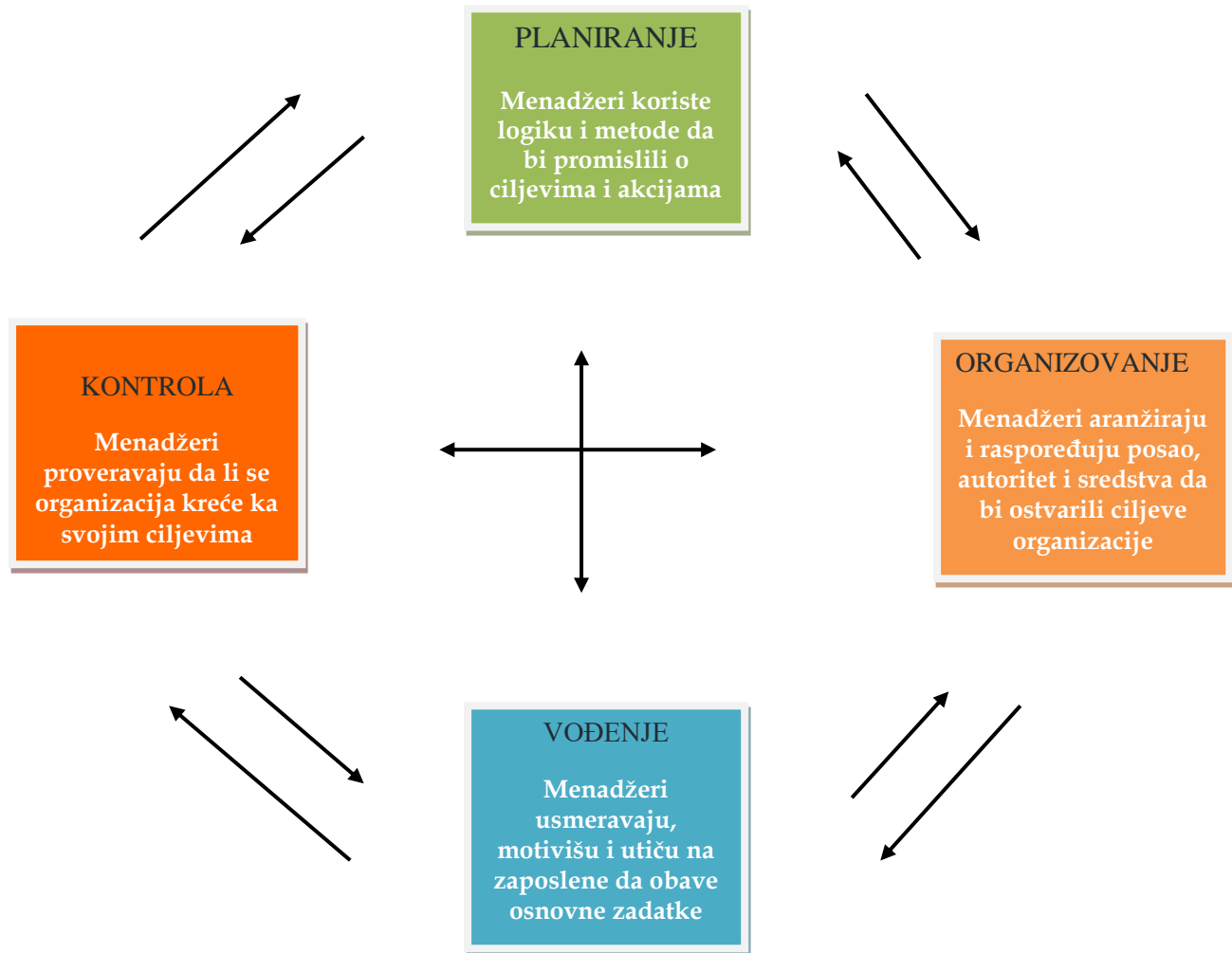
- ❑ Prema Peteru Drakeru, čuvenom ekonomisti **efikasnost** je "raditi stvari na pravi način", a **efektivnost** je "raditi pravu stvar".
- ❑ Efikasnost podrazumeva obavljanje poslova uz minimalni napor, troškove i otpad
- ❑ Efektivnost je izvršavanje zadataka koji doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva, kao što su na primer kvalitetna usluga i zadovoljstvo kupaca





- ❑ Kada kažemo da je menadžment proces to zapravo znači da postoji sistematski način na koji se stvari rade
- ❑ Proces menadžementa se oslanja na četiri funkcije koje menadžeri obavljaju: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola
- ❑ Možemo zato da kažemo da je **menadžment proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja napora koji ulažu članovi organizacije i korišćenja svih ostalih sredstava organizacije da se postignu njeni naznačeni ciljevi**
- ❑ **Planiranje** podrazumeva određivanje organizacionih ciljeva i načina da se oni ostvare
- ❑ Planiranje je jedan od najboljih načina da se poboljšaju poslovne performanse
- ❑ Planiranje podstiče ljude da se više trude, da ulažu veliki trud duže vreme, da se ponašaju na način koji doprinosi realizaciji ciljeva kao i da osmisle bolje načine za obavljanje posla







- ❑ **Organizovanje** je proces aranžiranja i dodeljivanja posla, autoriteta i odnosa među članovima organizacije kako bi postigli njene ciljeve
- ❑ **Vođenje** kao treća funkcija menadžmenta podrazumeva inspirisanje i motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi **ostvarili organizacione ciljeve**
- ❑ Menadžeri su lideri, rukovode pokušavajući da nagovore druge da im se pridruže u potrazi za budućnošću koja proizlazi iz faza planiranja i organizovanja
- ❑ Oni pomažu zaposlenima da daju sve od sebe stvarajući dobru radnu atmosferu
- ❑ **Kontrola je poslednja, ali ne i manje važna funkcija menadžmenta.** Ova funkcija se odnosi na nadgledanje napretka u ostvarivanju ciljeva i preduzimanju korektivnih mera kada se napredak ne ostvaruje
- ❑ Kontrola uključuje sledeće procese:
  - utvrđivanje standarda za postavljanje ciljeva;
  - 1. merenje rezultata
  - 2. upoređivanje tih rezultata sa postavljenim standardima
  - 3. preduzimanje korektivnih akcija ukoliko se otkriju odstupanja.



- ❑ Kroz funkciju kontrole menadžer održava organizaciju na pravom putu
- ❑ Sve češće organizacije uspostavljaju nove načine da poboljšaju kvalitet funkcije kontrole





# Vrste menadžera

- ❑ Osnovna podela menadžera je na:
  - top menadžere,
  - menadžere srednjeg nivoa,
  - menadžere prve linije i
  - lidere timova
- ❑ **Top menadžeri** su na sledećim pozicijama: generalni menadžer, operativni direktor, finansijski direktor, direktor informatičkog sektora i sl
- ❑ Top menadžeri su odgovorni za stvaranje uslova za promenu
- ❑ Posle stvaranja uslova za promenu, top menadžeri su odgovorni za stvaranje zajedništva kod zaposlenih
- ❑ Top menadžeri su odgovorni da stvore pozitivnu organizacionu kulturu
- ❑ Svojim ponašanjem unutar i van kompanije oni prenose korporativne vrednosti, strategije, lekcije
- ❑ Top menadžeri moraju da prate svoje poslovno okruženje
- ❑ Oni moraju da analiziraju konkurenciju i prate njihove poteze, da prate potrebe svojih kupaca, kao i ekonomske, društvene i poslovne trendove





- ❑ **Menadžeri srednjeg nivoa** imaju pozicije kao što su menadžer fabrike, regionalni menadžer, marketing menadžer
- ❑ Oni mogu da obuhvate više nivoa unutar organizacije
- ❑ Njihova je odgovornost u tome da postavljaju ciljeve koji su u skladu sa opštim ciljevima top menadžera, da pripremaju strategije za pojedince i da ih sprovode da bi ostvarili svoje ciljeve
- ❑ Kao prvo, oni planiraju i raspoređuju resurse na način koji im omogućava da ostvare ciljeve
- ❑ Druga važna odgovornost je da usklađuju i povezuju grupe, odeljenja, divizije u kompaniji
- ❑ Treća odgovornost sastoji se u nadgledanju i upravljanju performansama pojedinca i pojedinačnih menadžera koji im podnose izveštaje
- ❑ Oni su takođe odgovorni za sprovođenje promena ili strategija koje su definisali top menadžeri
- ❑ **Menadžer prve linije** je najniži nivo u okviru organizacije na kome pojedinci odgovaraju za rad drugih naziva se **prva linija** ili **prvi nivo menadžmenta**
- ❑ Menadžeri na ovom nivou vode sve zaposlene koji nemaju udela u upravljanju; oni ne nadgledaju druge menadžere





- ❑ Primer menadžera prve linije jeste predradnik ili supervizor proizvodnje u fabrici, tehnički supervizor u odeljenju za istraživanje i supervizor kancelarijskog osoblja u administraciji
- ❑ Njegova odgovornost je da upravljaju radnim učinkom zaposlenih najnižeg nivoa koji su direktno odgovorni za proizvodnju robe i usluga koje kompanija nudi
- ❑ Ovi menadžeri su zaduženi da sastavljaju detaljne rasporede i operativne planove koji su zasnovani na srednjeročnim planovima koji su dobili od srednjeg menadžmenta
- ❑ **Lideri timova** su relativno nova vrsta menadžerskog posla. Ona se pojavila kada su kompanije počele da koriste samoupravne timove, koje nemaju formalnog supervizora
- ❑ Oni daju zadatke, kontroliše, zapošljavaju i otpuštaju radnike. Ali kod timova je specifično to što oni sami obavljaju gotovo sve funkcije menadžera prve linije
- ❑ Lider tima je odgovoran da podrži aktivnosti tima, ali nije odgovoran za učinak tima
- ❑ Lider tima je zadužen da izgradi dobre odnose u timu i da pomogne u rešavanju problema koji se javljaju u odnosima između članova tima





- ❑ Timovi su uvek sačinjeni od više eksperata iz različitih oblasti, tako da je zajednička saradnja veoma važna za rezultat tima
- ❑ Svako u timu ima određeni zadatak
- ❑ Ukoliko ne postoji saradnja, posao koji je tim dobio neće biti završen, a posledice neobavljenog posla snosiće ceo tim

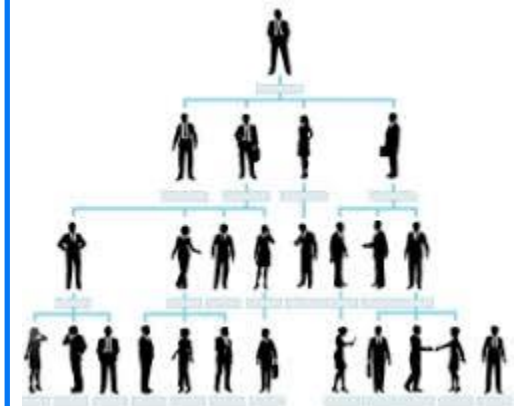


# Menadžerske uloge

- ❑ Henri Mintzberg je pažljivo proučavao ono što menadžeri rade i utvrdio je da se menadžerov program sastoji od deset aktivnosti
- ❑ Mintzberg ukazuje da prve tri potpadaju pod **interpersonalnu ulogu menadžera**, sledeće tri u **informacionu ulogu**, a poslednje četiri su **uloge u odlučivanju**

## Interpersonalne uloge

- ❑ Menadžeri najviše svog vremena provode komunicirajući
- ❑ Razlikujemo tri uloge:
  1. glava kuće,
  2. lider i
  3. osoba za vezu
- ❑ U prvoj ulozi **glava kuće**, menadžer izvršava ceremonijalne dužnosti – dočekuje posetioce kompanije, drži govore, zastupa kompaniju na raznim skupovima i sl





- ❑ U ulozi **lidera** menadžeri motivišu i podstiču radnike da ostvare organizacijske ciljeve
- ❑ Kao **osoba za vezu**, menadžer ima ulogu da komunicira sa ljudima izvan svoje organizacije
- ❑ Uspeh kompanije zavisi od sposobnosti menadžera da obezbedi dobru saradnju sa kupcima, dobavljačima, lokalnom zajednicom, medijima i sa svim bitnim činocima iz užeg i šireg okruženja

### Informacione uloge

- ❑ Ove uloge su druga ključna stvar za uspešnog menadžera
- ❑ Menadžeri veliki deo svog vremena provode skupljajući i davajući informacije
- ❑ Mincberg je opisao tri informacione pod-uloge:
  1. pratilac zbivanja,
  2. interni davalac informacija i
  3. portparol
- ❑ Kao **pratilac zbivanja**, menadžer analizira okruženje da bi došao do informacija o svojim kupcima, konkurenciji, ekonomskim promenama i tehnološkim dostignućima





- ❑ Kao osoba koja je zadužena da komunicira sa drugim menadžerima i radnicima, kako bi organizovao, vodio i kontrolisao procese, menadžer je u ulozi **davaoca informacija**
- ❑ I na kraju menadžer je često u ulozi **potparola**
- ❑ Najčešće se informacije saopštavaju na godišnjim sastancima akcionara, na sastancima upravnog odbora, ali takođe u kontaktu sa medijima

### **Uloge u odlučivanju**

- ❑ Mincborg je definisao četiri pod-uloge u odlučivanju:
  1. uloga preduzetnika;
  2. uloga osobe za rešavanje problema;
  3. uloga alokatora resursa;
  4. uloga pregovarača.
- ❑ Menadžeri obavljaju **ulogu preduzetnika** kada sebe, svoje podređene i svoje jedinice prilagođavaju promenama
- ❑ Menadžerski posao uvek sa sobom nosi određene probleme i situacije koje treba rešavati i tada kažemo da je menadžer u **ulozi osobe za rešavanje problema**





- ❑ Menadžeri odlučuju kome će dati koliko resursa, na primer koliko će budžet biti dodeljen sektoru marketinga za oglašavanje, ili sektoru proizvodnje za razvoj novog proizvoda
- ❑ Ovo je **uloga alokacije resursa**
- ❑ **Uloga pregovarača** zahteva od menadžera da pregovara o mnogim stvarima kako sa zaposlenima unutar kompanije tako i sa kupcima, dobavljačima, lokalnom zajednicom





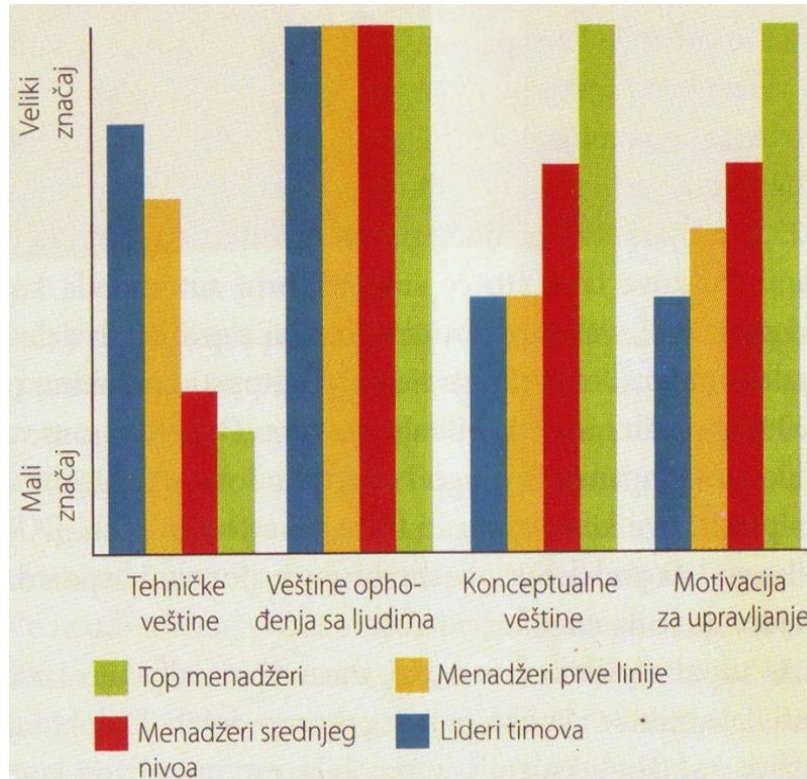
# Šta je potrebno za dobrog menadžera?

- ❑ Kada kompanija traži od menadžera da poseduje određene veštine onda su to tehničke veštine, veštine ophođenja sa ljudima, konceptualne veštine i motivacija za upravljanje
- ❑ **Tehnička veština** je sposobnost da se koriste procedure, tehnike i znanje jedne specijalizovane oblasti
- ❑ Ove veštine su najvažnije za lidere timova i menadžere prve linije jer oni nadgledaju radnike
- ❑ Lideri timova i menadžeri prve linije imaju zadatak da obuče zaposlene i da im pomažu u rešavanju problema i zato su za njih ključne tehničke veštine
- ❑ **Veština ophođenja sa ljudima** je sposobnost za saradnju, razumevanje i motivisanje drugih ljudi kao pojedinaca ili kao grupa
- ❑ **Konceptualna veština** je sposobnost integracije i koordinacije svih interesa i aktivnosti organizacije
- ❑ To podrazumeva posmatranje organizacije kao celine, razumevanje kako njeni delovi zavise jedan od drugog i anticipiranje kako će se neka promena u jednom njenom delu odraziti na celinu





- ❑ **Motivacija za upravljanje** se najviše može sresti kod menadžera na višim nivoima
- ❑ Ona zapravo pokazuje koliko su zaposleni motivisani da saradjuju sa nadređenima, da se nadmeću, da budu samouvereni, da govore drugima šta da rade, da nagrađuju i kažnjavaju
- ❑ Ova motivacija je jača kod menadžera nego kod njihovih podređenih, i jača je kod top menadžera u odnosu na niže nivoe menadžera



# Greške menadžera

- ❑ Da bi smo bolje razumeli posao menadžera, dobro je pogledati i iz ugla grešaka koje menadžeri prave na poslu
- ❑ **Izdvojeno je deset glavnih grešaka koje menadžeri prave:**
  1. Neosetljivi prema drugima: grub, zastrašujući, siledžijski stil.
  2. Hladni, ravnodušni, arogantni.
  3. Izdaja poverenja.
  4. Preterano ambiciozni: razmišljaju o sledećem radnom mestu, igraju političke igre.
  5. Konkretni problemi u vezi sa radnim učinkom.
  6. Isuviše se mešaju u posao zaposlenih: nesposobni da delegiraju ili izgrade tim.
  7. Nesposobni da angažuju prave radnike.
  8. Nesposobni da strateški razmišljaju.
  9. Neposobni da se prilagode šefu sa drugačijim stilom menadžmenta.
  10. Previše zavise od mentora ili nekog ko zastupa njihove interese.





**Hvala na pažnji!!!!**

