

## **1. Menadžment**

### **1. Šta je menadžment?**

Nauka koja izučava na koji način planiramo da obavljamo radne zadatke, organizujemo kompaniju da bude efektivna i efikasna, predvodimo i motivišemo zaposlene i uspostavljamo kontrolne mehanizme da bismo se uverili da se naši planovi sprovode u delo i da će naši ciljevi biti ispunjeni. Definiše se i kao obavljanje posla uz pomoć drugih.

**Efikasnost** podrazumeva obavljanje poslova uz minimalni napor/trošak/otpad.

**Efektivnost** je izvršavanje zadataka koji doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva (kvalitetna usluga i zadovoljstvo kupaca).

### **2. Funkcije menadžmenta**

Prema Fejolu, da bi menadžeri bili uspešni, treba da obavljaju pet osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, koordinacija, komandovanje i kontrola. Danas je ova lista izmenjena, tako da su osnovne funkcije menadžmenta sada **planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola**.

**2.1 Planiranje** – određivanje organizacionih ciljeva i načina na koji se oni ostvaruju. To je jedan od najboljih načina da se poboljšaju poslovne performanse.

**2.2 Organizovanje** – odlučivanje o tome gde će se odluke donositi, ko će obavljati koje poslove i ko će u kompaniji raditi za koga.

**2.3 Vođenje** – podrazumeva inspirisanje i motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi ostvarili ciljeve.

**2.4 Kontrola** – nadgledanje napretka u ostvarivanju ciljeva i preduzimanje korektivnih akcija kad je to potrebno.

### 3. Vrste menadžera

Postoje četiri osnovne vrste menadžera za koje se vezuju različiti poslovi i odgovornosti. To su **top menadžeri, menadžeri srednjeg nivoa, menadžeri prve linije i lideri timova.**

**3.1 Top menadžeri** (npr. generalni direktor - CEO, operativni direktor – COO, finansijski direktor – CFO, itd.) odgovorni su za opšti pravac razvoja jedne organizacije – stvaraju uslove za promenu, definišu dalekosežnije misije i vizije za kompaniju. Druga odgovornost je stvaranje osećaja posvećenosti i zajedničke odgovornosti za performanse kompanije kod zaposlenih. Svojim rečima i delima stvaraju pozitivne organizacione kulture. Oni treba da šalju i ponavljaju jasne i dosledne poruke kako bi usadili korporativne vrednosti strategije i lekcije ljudima u, i izvan kompanije. Oni moraju da nadgledaju svoje profesionalno okruženje – prate potrebe kupaca, poteze konkurenata i dugoročne poslovne, ekonomske i društvene trendove.

**3.2 Menadžeri srednjeg nivoa** (menadžer fabrike, regionalni menadžer ili menadžer divizionara). Njihova odgovornost je da postavljaju ciljeve, sprovode promene koje su u skladu sa opštim ciljevima top menadžera, da pripremaju strategije za pojedince i da ih sprovode.

Druga odgovornost je da usklađuju i povezuju grupe, odeljenja i divizione, da nadgledaju i upravljaju performansama pojedinaca i pojedinačnim menadžerima koji im donose izveštaje.

**3.3 Menadžeri prve linije** (menadžer kancelarije, supervizor smene, menadžer odeljenja). Upravljaju radnim učinkom zaposlenih najnižeg nivoa koji su direktno odgovorni za proizvodnju robe i usluga. Ne nadgledaju druge menadžere. Njihove odgovornosti su nadgledanje, podučavanje i kratkoročno planiranje. Nagrađuju radnike za učinak. Sastavljaju operativne planove na osnovu planova srednjeg menadžmenta.

**3.4 Lideri timova** kao vrsta menadžera su se pojavili kada su kompanije počele da koriste samoupravne timove. Nemaju formalnog supervizora. Uloga im je da podrže aktivnosti tima ka ostvarenju cilja. Ceo tim snosi odgovornost, ne menadžer. Uče članove tima kako da isplaniraju posao i uspešno saradjuju sa ostalim članovima. Postoji saradnja između timova kako bi se izbegao dalji konflikt.

## 4. Menadžerske uloge

Iako sve četiri vrste menadžera učestvuju u svim funkcijama menadžmenta, ipak se mogu izdvojiti tri ključne uloge koje obavljaju: **interpersonalne, informacione i uloge u odlučivanju.**

### 4.1 Interpersonalne

### uloge

Menadžerski poslovi podrazumevaju mnogo kontakta sa ljudima (između 2/3 i 4/5 vremena menadžeri provode u komunikaciji sa ljudima). Obavljajući interpersonalnu ulogu, menadžeri izvršavaju tri poduloge:

- **Glava kuće** – izvršavanje ceremonijalnih dužnosti (dočekivanje posetilaca kompanije, držanje govora na otvaranju objekta, zastupanje kompanije na skupovima, itd).
- **Lider** – motivisanje i podsticanje radnika da ostvare organizacione ciljeve.
- **Osoba za vezu** – kontaktiranje sa ljudima izvan svojih jedinica.

### 4.2 Informacione

### uloge

Pored direktnog kontakta sa ljudima, menadžeri provode vreme i sakupljajući i pružajući informacije. Prema Mincbergu, postoje tri informacione poduloge:

- **Uloga pratioca zbivanja** – analiziranje svog okruženja da bi se došlo do informacija (koriste se novine i ostali servisi za praćenje vesti).
- **Uloga internog davaoca informacija** – saopštavanje informacija drugim ljudima ili svojim odeljenjima ili kompanijama (koriste se društvene mreže kao sredstvo).
- **Uloga portparola** – saopštavanje informacija ljudima izvan odeljenja ili kompanije (na primer na godišnjim sastancima, u medijima, itd).

### 4.3 Uloge u odlučivanju

S obzirom da nije dovoljno samo razmenjivati informacije, korisno je i prikupljati informacije koje bi pomogle u donošenju dobrih odluka. Postoje četiri poduloge u odlučivanju:

- **Uloga preduzetnika** – prilagođavanje sebe, svojih podređenih i svojih jedinica promenama.
- **Osoba za rešavanje problema** – reagovanje na ozbiljne probleme i pritiske koji zahtevaju trenutnu akciju (na primer kada upravni odbor kompanije angažuje novog generalnog direktora da vrati kompaniju na pravi put).
- **Uloga alokatora resursa** – odlučivanje ko će dobiti koje resurse, i koliko.
- **Uloga pregovarača** – pregovaranje o radnim rasporedima, projektima, ciljevima, ishodima, resursima i povišicama za zaposlene.

## 5. Šta kompanije traže od menadžera

Kada traže zaposlene koji bi mogli da budu dobri menadžeri, kompanije traže pojedince koji poseduju tehničke veštine, veštine ophođenja sa ljudima, međuljudske veštine, konceptualne veštine i veštine za upravljanje.

**5.1 Tehničke veštine** – to su posebne procedure, tehnike i znanje koji su neophodni za obavljanje posla (spособnost da menadžeri pronađu nove potencijalne kupce, pripreme precizne i ubedljive prodajne prezentacije zasnovane na potrebama kupaca, zaključa prodaju, itd).

**5.2 Veštine ophođenja sa ljudima** – sposobnost da se uspešno sarađuje sa drugima (menadžeri koji poseduju ove sposobnosti uspešno rade u grupama, ohrabruju druge da izraze svoje misli i osećanja, vrlo dobro slušaju i komuniciraju, itd).

**5.3 Konceptualne veštine** – sposobnost menadžera da organizaciju sagleda kao celinu, da shvati kako različiti delovi kompanije utiču jedan na drugi, kako se kompanije uklapa u spoljašnje okruženje i kako na nju utiču elementi tog okruženja. Dobri menadžeri moraju da budu sposobni da prepoznaju, razumeju i pronađu ravnotežu između više složenih problema i perspektiva.

**5.4 Veštine za upravljanje (motivacija za upravljanje)** – procena koliko su zaposleni motivisani da komuniciraju i sarađuju sa nadređenima, da se nadmeću, da se ophode samouvereno, da govore drugima šta da rade, da nagrađuju dobro ponašanje i kažnjavaju loše, itd.

## 6. Greške koje menadžeri prave su:

- neosetljivost prema drugima koja se ogleda u grubom, zastrašujućem i siledžijskom ponašanju.
- hladno ponašanje, ravnodušnost i arogancija (menadžeri koji smatraju da su toliko inteligentni i toliko dobri stručnjaci da sve ostale gledaju sa prezirom).
- izdaja poverenja (dovođenje drugih u nezavidan položaj jer nisu uradili ono što su rekli da će uraditi na vreme).
- prevelika ambicija (menadžeri koji stalno razmišljaju o sledećem radnom mestu i obično imaju samo površne odnose sa svojim trenutnim saradnicima i kolegama).

Kada menadžeri prave ove greške, obično dolazi do **dva osnovna problema**:

- kada se menadžeri mešaju u odluke koje njihovi podređeni treba da donesu – jer ne mogu da prestanu da budu neposredni izvršioc i – udaljuju od sebe ljude sa kojima rade.
- kada pokušavaju da osim svog posla objavljuju i posao svojih podređenih i iz tog razloga nemaju dovoljno vremena da bilo šta urade na pravi način.

## 7. Prelaz u menadžment: prva godina

Profesorka Harvardске poslovne škole je pratila razvoj 19 ljudi u prvoj godini koju su proveli na mestu menadžera, prateći njihova očekivanja i psihološke promene.

- **početna očekivanja** – U prvih 3 meseca, novi menadžeri su smatrali da je njihov posao biti šef, imali su formalni autoritet, i mislili da je njihov posao upravljanje zadacima a ne upravljanje ljudima. Smatrali su da su jedini zadaci vezani za upravljanje ljudima zapošljavanje i otpuštanje radnika.
- **posle šest meseci** – menadžeri su shvatili da su njihova očekivanja bila pogrešna i da posao menadžera uključuje brz ritam i veliki obim posla. Takođe su shvatili da je njihov posao da se rešavaju problemi podređenih i otkrivaju i otklanjaju greške.
- **posle jedne godine** – menadžeri sebe doživljavaju kao menadžere, a ne kao izvršioce. Shvataju da je upravljanje ljudima najvažniji deo njihovog posla, kao i usavršavanje ljudi. Menadžeri menjaju pristup i fokusiraju se na komunikaciju. Takođe uče kako da prihvate i kontrolišu stres.

## 8. Zašto je menadžment bitan?

Prema Feferovom istraživanju, menadžeri u najuspešnijim kompanijama koriste koncepte kao što su:

- **Sigurnost radnog mesta** - zaposleni mogu da uvode inovacije i povećaju produktivnost bez straha da će izgubiti radno mesto.
- **Selektivno zapošljavanje** - pažljivo vršenje selekcije najtalentovanijih dostupnih na tržištu.
- **Samoupravni timovi** - odgovorni su za zapošljavanje sopstvenih radnika, nabavku, svoja radna zaduženja i proizvodnju
- **Decentralizacija** - omogućava zaposlenima koji se bave i najviše znaju o problemima da donesu pravovremene odluke.
- **Visoke plate uslovljene organizacionim performansama** - zaposleni, menadžeri, akcionari i osnivači treba da učestvuju u podeli finansijskih nagrada kad je kompanija uspešna.
- **Obuka i razvoj veština** - kompanija mora investirati u obuku i razvoj svojih zaposlenih da bi bila konkurentna na tržištu.
- **Smanjenje razlika u statusu** - kompanija treba prema svakom da se odnosi jednako, svi jedu u istom restoranu, nema rezervisanog parkinga itd.
- **Razmena informacija** - mora postojati komunikacija između menadžera i zaposlenih.

Ulaganje u ljude utiče na prodaju koju kompanija ostvaruje. Usvajanjem praksi kao što su definisanje očekivanih performansi i mentorski rad sa zaposlenima, analiza performansi i nagrađivanje dovodi do povećanja profitabilnosti. Menadžeri imaju značajan uticaj na zadovoljstvo kupaca, jer ako su zaposleni zadovoljni poslom, šefom i kompanijom, oni pružaju mnogo bolju uslugu kupcima.