

# MENADŽMENT

**II nedelja**  
**Menadžeri**



# 1. Pojam i posao menadžera

*Menadžeri su osobe koje poseduju sposobnosti, veštine i znanja da bi obavljali poslove uz pomoć i posredstvom drugih ljudi.*

**M. P. Follet**

*Menadžeri su osobe koje odgovaraju za primenu i praktičnu izvođačku stranu znanja*

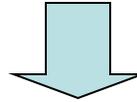
**P. Drucker**

- Menadžeri - nosioci menadžmenta u svim organizacijama (profitnog ili neprofitnog tipa).
- Menadžeri – osobe koje poseduju delotvorno znanje, sposobnosti i veštine i koje uspešno znaju da ga primene na druge radnike kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi.
- Posao menadžera: uloge i funkcije

# Funkcije menadžera

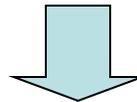
### **FUNKCIJA PLANIRANJA**

Vizija, misija, ciljevi, strategija, planovi (jednokratni, trajni, vremenski)



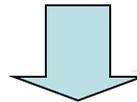
### **FUNKCIJA ORGANIZOVANJA**

Utvrđivanje i podjela posla, grupisanje posla, delegiranje, lanac i obim komandovanja



### **FUNKCIJA VOĐENJA**

Motivacija, liderstvo, komuniciranje, koordiniranje zaposlenih



### **FUNKCIJA KONTROLE**

Utvrđivanje standarda, merenje rezultata, poređenje, korektivne akcije

# Uloge menadžera

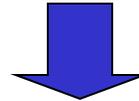
### INTERPERSONALNE ULOGE

Figura – simbolična glava kuće, lider, osoba za vezu



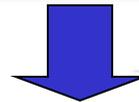
### INFORMACIONE ULOGE

Kontrolor, propagator (širenje informacija), predstavnik - portparol



### ULOGE U ODLUČIVANJU

Preduzetnik, pomiritelj, alokator resursa, pregovarač



### ADMINISTRATIVNE ULOGE

Organizator kancelarijskog rada, kontrolor politike, upravnik budžeta

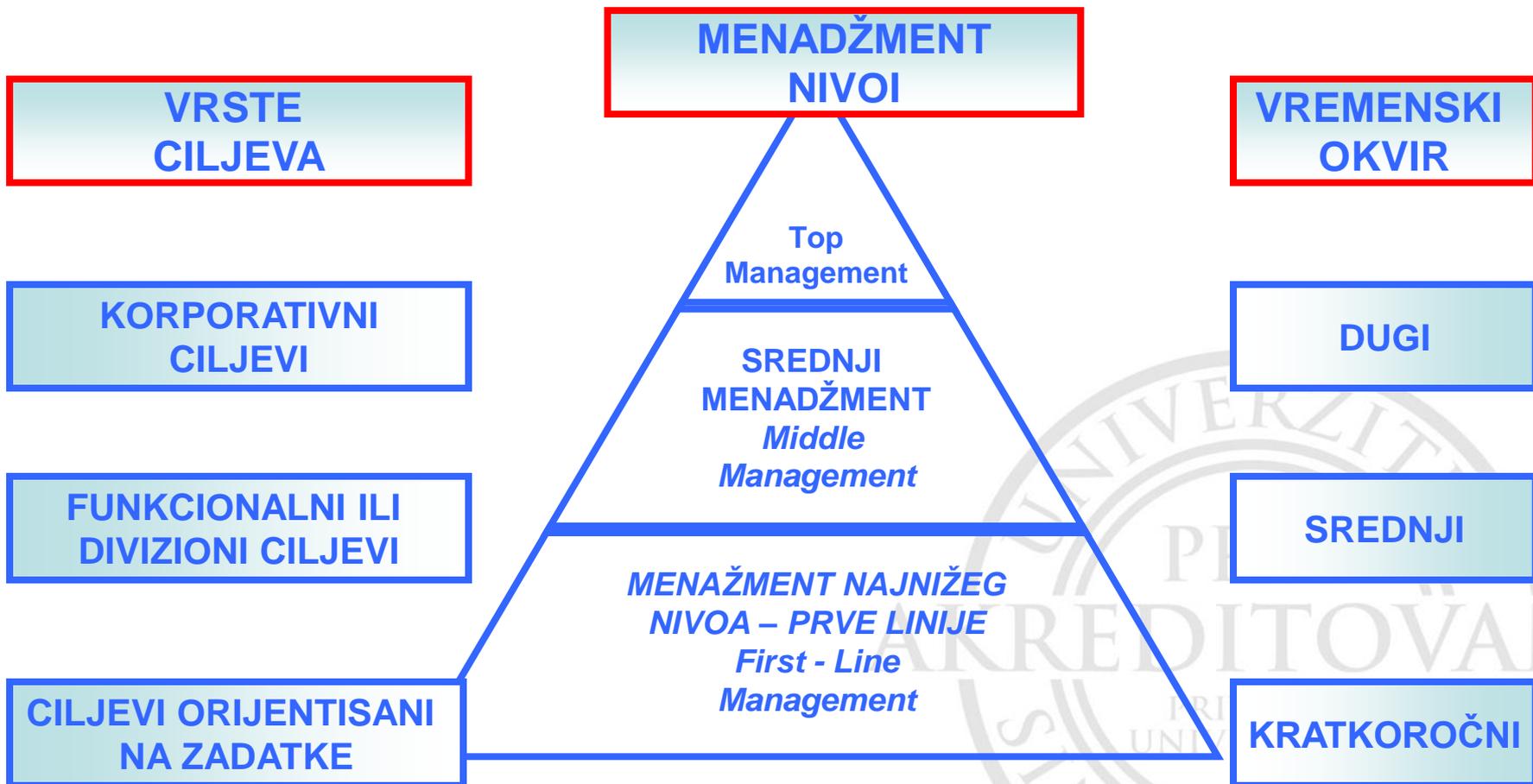
# Tipovi menadžera

- Prema položaju u hijerarhiji:  
Menadžeri različitih nivoa – top menadžeri,  
menadžeri srednjeg nivoa, menadžeri prve linije  
i lideri timova
- Prema rasponu organizacione aktivnosti  
Opšti i funkcionalni menadžeri
- Prema orijentaciji na budućnost  
Neaktivni, reaktivni, proaktivni



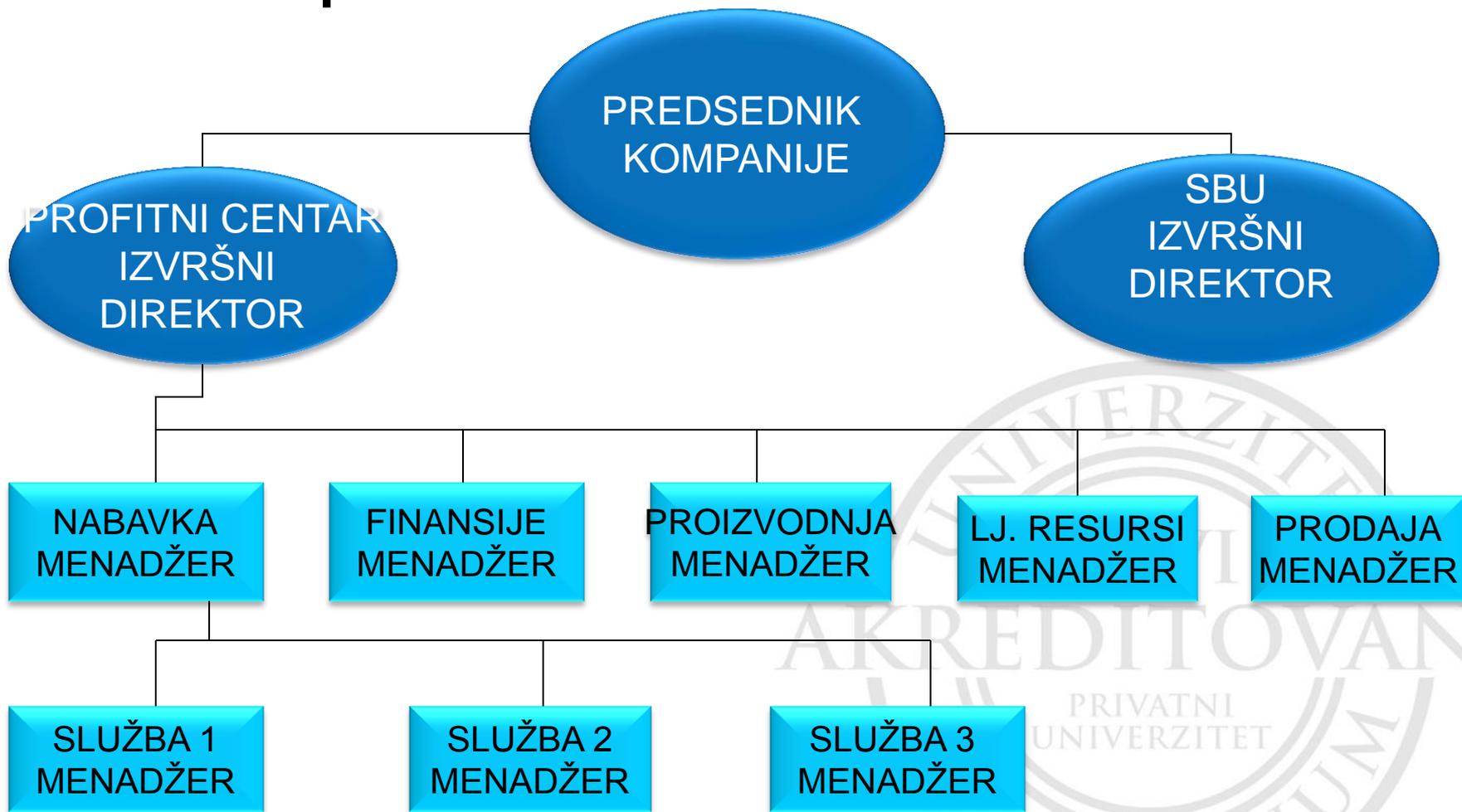
- Top menadžeri – rukovodioci odgovorni za opšti pravac razvoja organizacije
- Menadžeri srednjeg nivoa – menadžeri čija odgovornost je da postavljaju ciljeve koji su u skladu sa opštim ciljevima top menadžmenta, da pripremaju strategiju za pojedince i da ih sprovode da bi ostvarili svoje ciljeve
- Menadžeri prve linije – menadžeri zaduženi za obuku i kontrolu radnog učinka zaposlenih najnižeg nivoa koji su direktno odgovorni za proizvodnju robe ili usluga koje kompanija nudi
- Lideri timova – menadžeri čija je odgovornost da podrže aktivnosti tima usmerene ka ostvarenju određenog cilja

# Tipovi menadžera (nivoi)

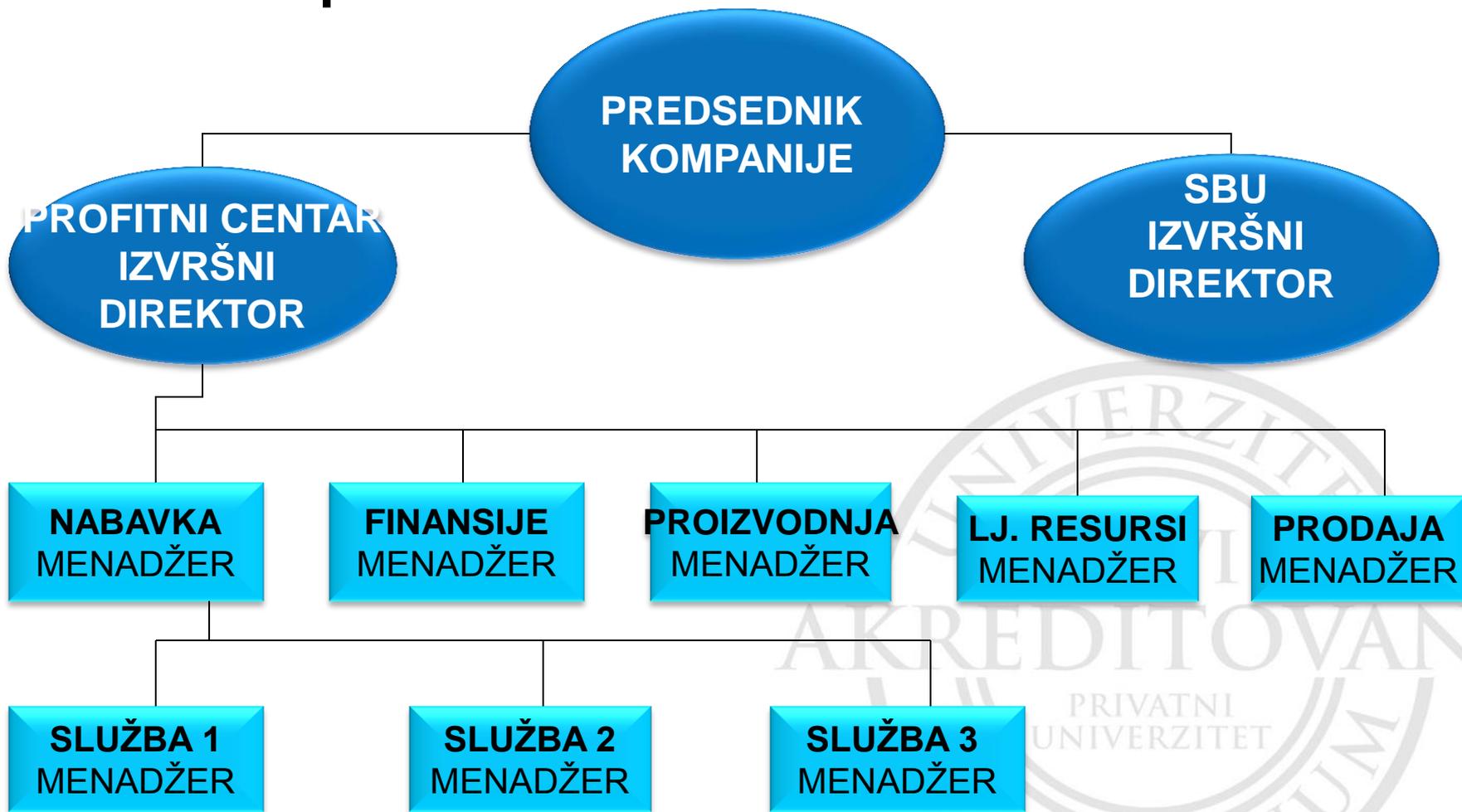


POSLOVI	ODGOVORNOSTI
<p><b>Top menadžeri</b> CEO CIO Potpredsednik, Rukovodioci korporacije</p>	<p>Promena Posvećenost Kultura Okruženje</p>
<p><b>Menadžeri srednjeg nivoa</b> Menadžer opšteg tipa, menadžer fabrike, regionalni menadžer, menadžer diviziona</p>	<p>Resursi Ciljevi Koordinacija Performanse pojedinaca Sprovođenje strategije</p>
<p><b>Menadžeri prve linije</b> Menadžer kancelarije, supervizor smene, menadžer odeljenja</p>	<p>Nadgledanje rada nemenadžera Podučavanje i obuka Priprema radnih rasporeda Pružanje podrške</p>
<p><b>Lideri timova</b> Lider tima, kontakt u timu, pomagač u grupnom radu</p>	<p>Pružanje podrške Spoljni odnosi Unutrašniji odnosi Izvor: Williams, C. (2011) Menadžment, Data status</p>

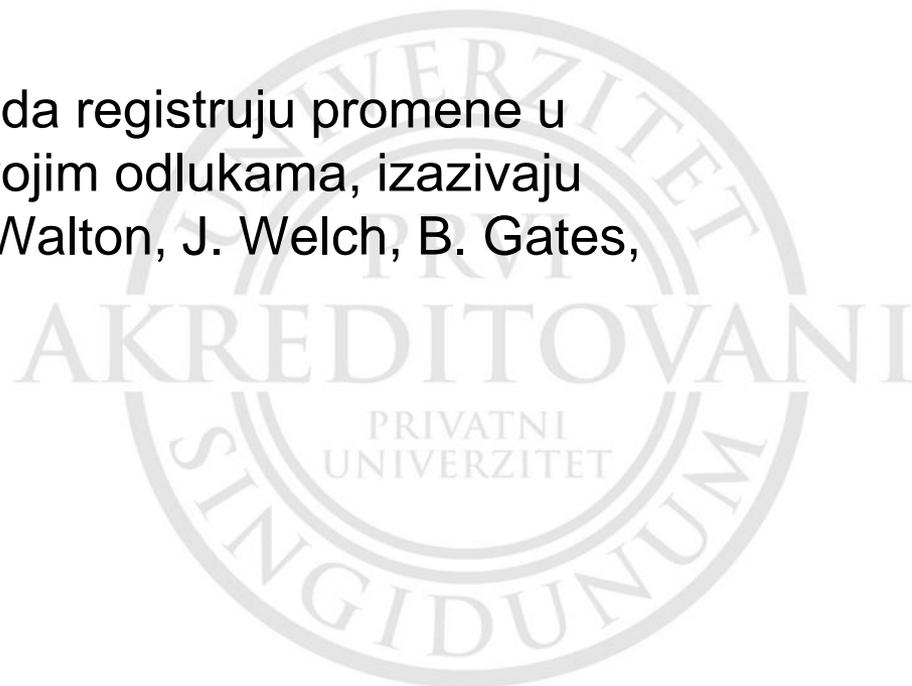
# Opšti i funkcionalni menadžeri



# Opšti i funkcionalni menadžeri

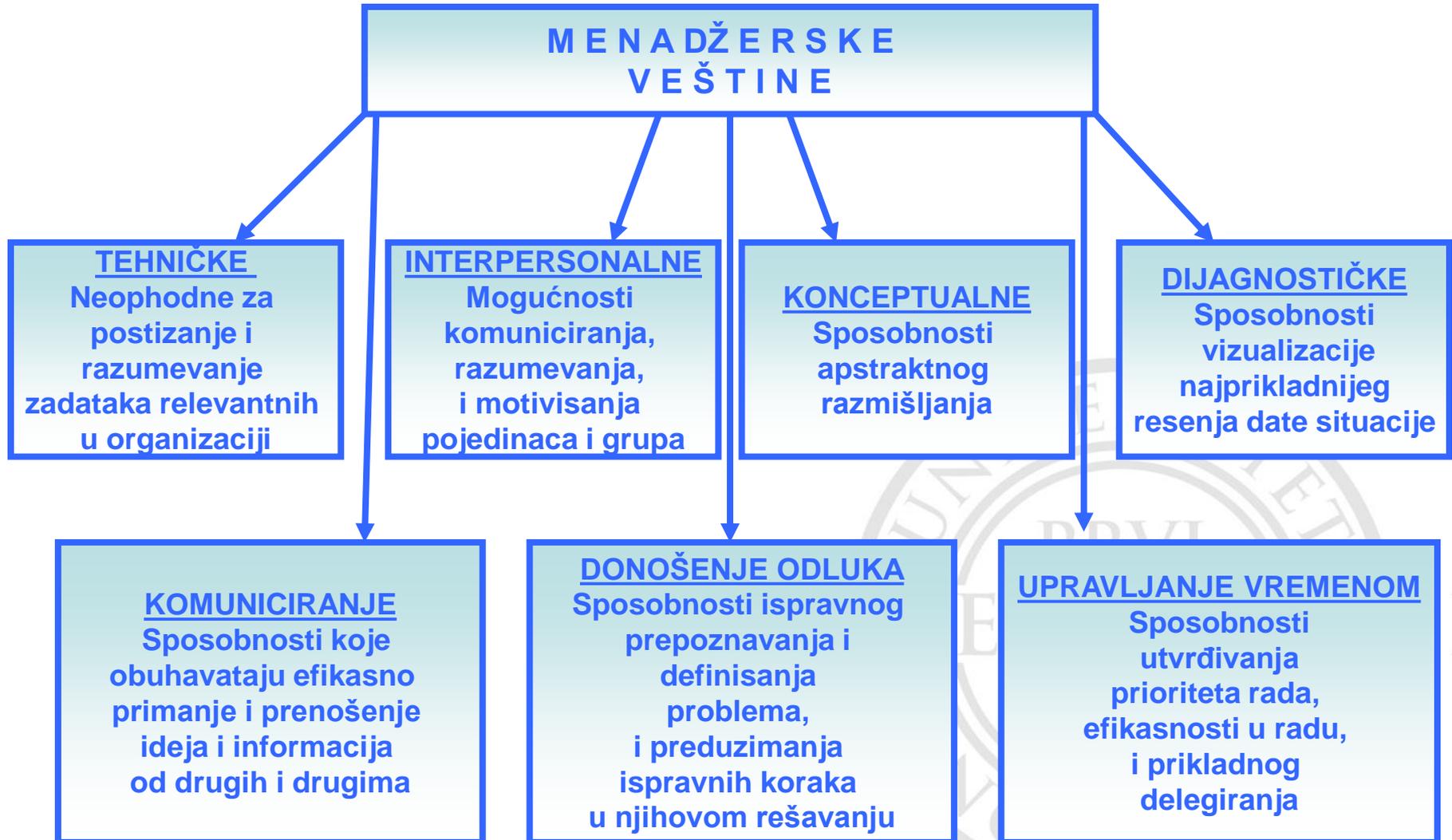


- Neaktivisti – menadžeri koji ne primećuju promene u okruženju (skuvana žaba)
- Reaktivisti – menadžeri koji primećuju promene u okruženju, ali odluke donose na stari način (lovci na losove, slonizam u odlučivanju)
- Proaktivisti – menadžeri koji ne samo da registruju promene u okruženju i predviđaju ih, već i sami svojim odlukama, izazivaju promene u okruženju (Akio Morita, S. Walton, J. Welch, B. Gates, S. Jobs)



- Tehničke veštine – posebne procedure, tehnike, i znanja koja su su neophodna za obavljanje posla
- Veštine ophođenja sa ljudima (interpersonalne veštine) – sposobnost da se dobro saraduje sa drugima
- Konceptualne veštine – sposobnost da se organizacija sagleda kao celina i da se razume kako različiti delovi kompanije utiču jedan na drugi, kako se kompanija uklapa u svoje okruženje i kako to okruženje utiče na nju
- Motivacija za upravljanje – procena zainteresovanosti zaposlenih da upravljaju radom drugih

# Menadžerske veštine

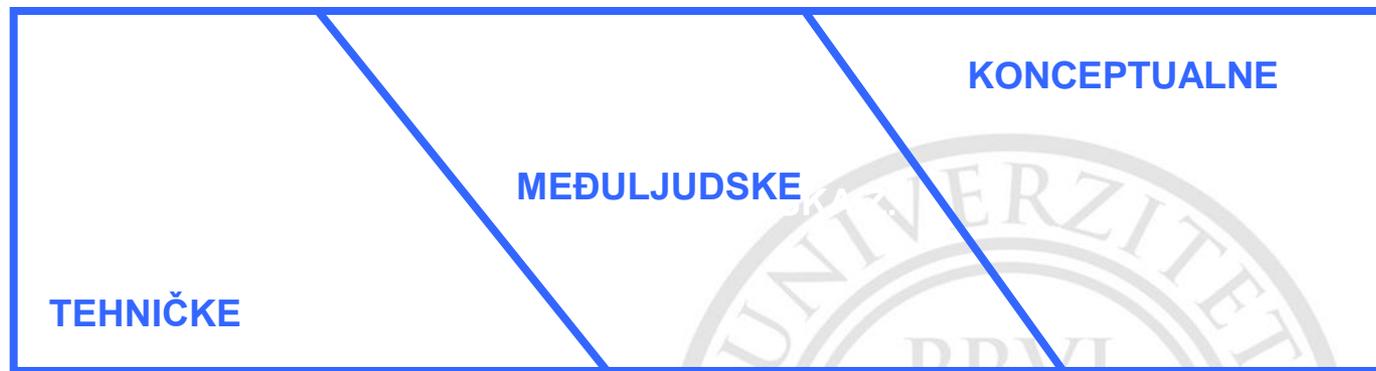


# Veštine neophodne menadžerima različitog nivoa

TOP  
MENADŽERI

MENADŽERI  
SREDNJEG NIVOVA

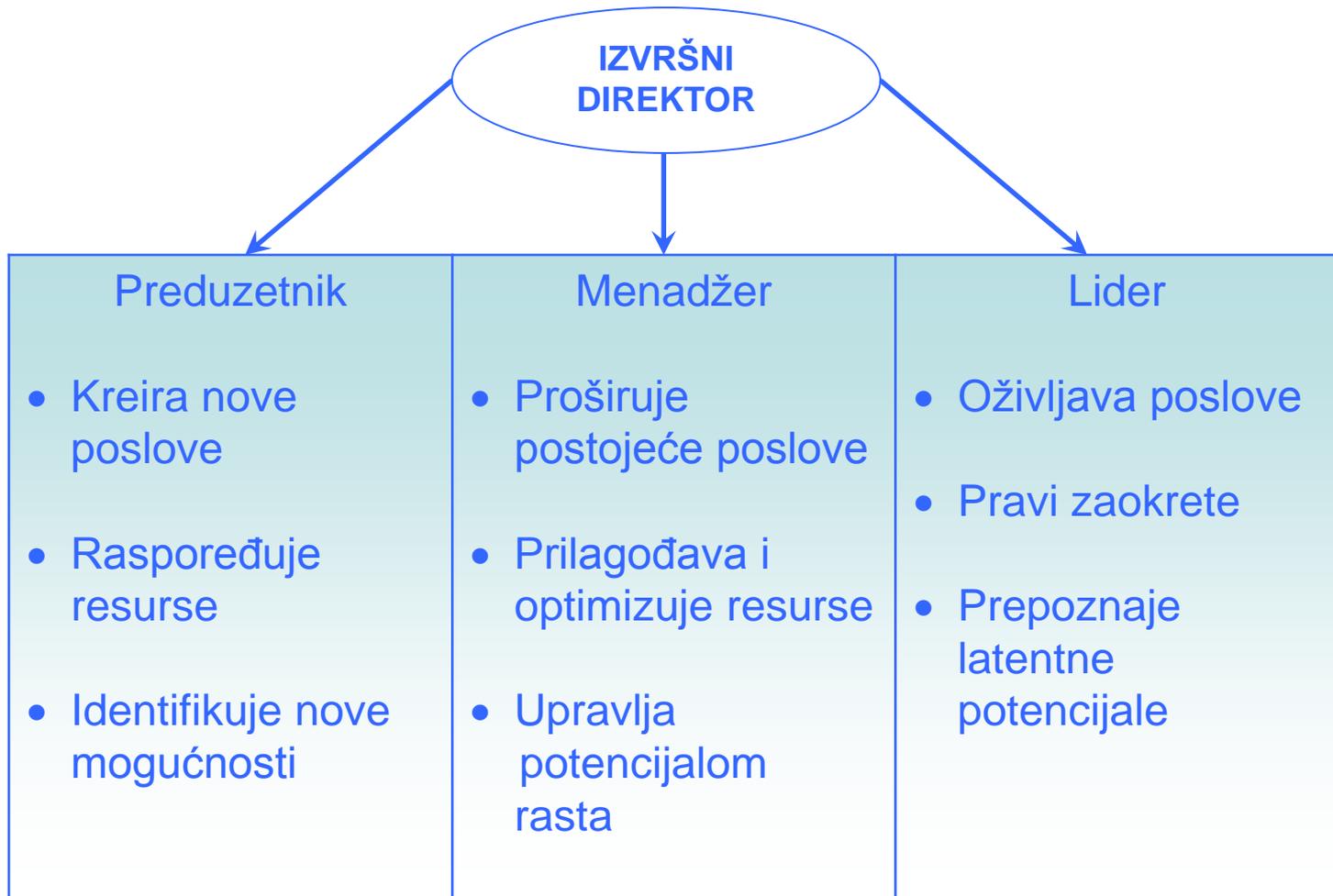
MENADŽERI  
NAJNIŽEG NIVOVA



## Menadžerske veštine

Konceptualne	Komunikacione	Efikasnost	Interpersonalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sposobnost korišćenja informacija radi rešavanja problema</li> <li>•Umeće primene tehnologije</li> <li>•Prepoznavanje inovacija</li> <li>•Prepoznavanje problema i mogućih rešenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pažljivo slušanje i postavljanje pitanja</li> <li>•Veština prezentacije (usmeno, pismeno, grafički)</li> <li>•Kredibilitet među kolegama i podređenima</li> <li>•Transformisanje ideja u akciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Doprinos zajedničkim ciljevima</li> <li>•Paralelan rad na više poslova</li> <li>•Upravljanje projektima</li> <li>•Pregovaranje</li> <li>•Postavljanje i održavanje standarda</li> <li>•Upravljanje vremenom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sposobnost podučavanja</li> <li>•Rad sa različitim ljudima i kulturama</li> <li>•Rad na mreži unutar organizacije</li> <li>•Rad na mreži van organizacije</li> <li>•Timski rad</li> <li>•Saradnja i posvećenost</li> </ul>





# Etika i društvena odgovornost



- Etika – skup moralnih principa ili vrednosti koji definišu šta je ispravno, a šta pogrešno za određenu osobu ili grupu.
- Neprimereno ponašanje na poslu – neetičko ponašanje kojim se krše organizacione norme o ispravnom i pogrešnom ponašanju.
  - Ugrožavanje produktivnosti
  - Ugrožavanje imovine
  - Politički prestup
  - Agresivnost



# Kako se donose etičke odluke?

Koji će odgovor na etičko pitanje menadžer izabrati, zavisi od:

- etičkog intenziteta odluke,
- moralnog razvoja menadžera i
- etičkih principa koji se koriste za rešavanje problema.



# 1. Etički intenzitet odluke

- Etički intenzitet – stepen zabrinutosti koje dato etičko pitanje izaziva
- Šest faktora se uzima u obzir:
  - težina posledica
  - društveni konsenzus
  - verovatnoća efekta
  - vremenska dimezija
  - blizina efekta
  - koncentracija efekta



## 2. Moralni razvoj

# Šest stadijuma razvoja - Kolberg

<b>1.stadijum</b>	<b>2.stadijum</b>	<b>3.stadijum</b>	<b>4.stadijum</b>	<b>5.stadijum</b>	<b>6.stadijum</b>
Kazna i poslušnost	Razmena orijentisana na zadovolj. potreba	Dobar momak, fina devojka	Zakon i red	Društveni Ugovor	Univerzalni princip
Prekonvencionalni nivo		Konvencionalni nivo		Postkonvencionalni nivo	
Lični interes		Očekivanja društva		Internalizovan princip	

- Samo 20% odraslih dostiže postkonvencionalni nivo

## 3. Principi etičnog odlučivanja

- Etički principi podstiču menadžere i zaposlene da uzmu u obzir interese drugih ljudi kada donose odluke o etičkim pitanjima
- Principi:
  - Princip dugoročnog interesa
  - Princip lične vrline
  - Princip verske zapovesti
  - Princip državnih pravila
  - Princip utilitarizma
  - Princip prava pojedinca
  - Princip distributivne vrednosti



# Društvena odgovornost

- Društvena odgovornost je obaveza organizacije da sledi politiku, donosi odluke i preduzima akcije koje donose korist društvu.
- Prema kome su organizacije društveno odgovorne?
  - **1. model orijentisan na akcionare**
  - **2. model orijentisan na stejkholdere**



# Za šta su organizacije društveno odgovorne

1. Ekonomska odgovornost
2. Pravna odgovornost
3. Etička odgovornost
4. Diskreciona odgovornost



## Strategije

1. Reaktivna strategija
2. Defanzivna strategija
3. Strategija predusretljivosti
4. Proaktivna strategija

