



МЕНАџЕРИ И ЊИХОВО ОКРУЖЕЊЕ

ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ОРГАНИЗАЦИОНО ОКРУЖЕЊЕ

- **Организације - групе људи са заједничким циљем**
- **Савремено друштво = друштво организација, а сваки појединац највећи део времена проведе у некој од њих**

Традиционална организација	Нова организација
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стабилна ▪ Нефлексибилна ▪ Усредсређена на посао ▪ Посао је дефинисан позицијом радног места ▪ Оријентисаност према појединцу ▪ Стални послови ▪ Оријентисаност на командовање ▪ Менаџери увек доносе одлуке ▪ Оријентисаност ка правилима ▪ Релативно хомогенизована радна снага ▪ Радно време од 9 до 17h ▪ Хијерархијски односи ▪ Рад на организационом објекту за време специфичних сати 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Динамична ▪ Флексибилна ▪ Усредсређена на вештину ▪ Рад је дефинисан у смислу обавеза које треба извршити ▪ Тимска оријентисаност ▪ Привремени послови ▪ Оријентисаност ка учењу ▪ Запослени учествују у доношењу одлука ▪ Оријентисаност ка клијентима ▪ Разноврсна радна снага ▪ Радни дани немају временска ограничења ▪ Латерални и умрежени односи ▪ Рад било где, било када

- **Окружење = средина у којој егзистирају организације; састоји се од великог броја екстерних и интерних фактора и елемената који на разне начине утичу на функционисање организације**

- **Окружење организација се може поделити на:**
 - **опште окружење** - политички, економски, социјални, правни, међународни, технолошки, демографски и др. фактори
 - **непосредно окружење** - фактори који су непосредно повезани са функционисањем **организације** (стејкхолдери)
 - **интерно окружење** - кадрови, материјални и финансијски ресурси, технологија, култура, организациона структура

ПОСАО И ЛИЧНОСТ МЕНАЏЕРА

- Менаџери представљају један од најважнијих ресурса савремених организација (П. Дракер)
- Менаџери су људи који управљају организацијама и који друге људе усмеравају ка остварењу постављених циљева
- Менаџери су одговорни за организационе резултате, они планирају, организују, воде и контролишу активности свих чланова организације
- Посао менаџера своди се на рад са другим људима - ”да ствари обављају преко других људи”

ЗАДАТАК МЕНАџЕРА:

- Одређивање циљева
- Реализација циљева
- Организовање пословања
- Распоред послова
- Делегирање овлашћења
- Одређивање распона руковођења
- Избор и именовање кадрова
- Стимулисање и санкционисање рада људи
- Футурологија и развој предузећа

ФУНКЦИЈЕ МЕНАѢЕРА

**МЕНАѢЕРИ УПРАВЉАЈУ ОРГАНИЗАЦИЈАМА И ДРУГЕ
ЉУДЕ УСМЕРАВАЈУ КА ОСТВАРЕЊУ ПОСТАВЉЕНИХ
ЦИЉЕВА**

**У ОДНОСУ НА ФУНКЦИЈУ, ОНИ ОБАВЉАЈУ ОДРЕЂЕНЕ
ПОСЛОВЕ И ЗАДАТКЕ ДОК ЕФИКАСНО КООРДИНИРАЈУ
РАДОМ ДРУГИХ**

ЧЕТИРИ ОСНОВНЕ ФУНКЦИЈЕ:

- * ПЛАНИРАЊЕ**
- * ВОЂЕЊЕ**
- * ОРГАНИЗОВАЊЕ**
- * КОНТРОЛА**

УЛОГЕ МЕНАѢРА

Хенри Минтзберг – у својим студијама закључио да менаѢри извршавају 10 различитих међусобно повезаних улога које је груписао у три велике групе:

- I) ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ УЛОГЕ
- II) ИНФОРМАТИВНЕ УЛОГЕ
- III) ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА

I) ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ УЛОГЕ

- 1) *менаџери су глава куће* - обављају разне церемонијалне, симболичне дужности (пријем нових запослених, испраћај у пензију, честитке поводом празника)
- 2) *менаџери су лидери* - комуницирају са сарадницима, подстичу их, мотивишу и храбре
- 3) *менаџери повезују организације* са спољним светом

II) ИНФОРМАТИВНЕ УЛОГЕ

примају и дају информације у оквиру и изван организација:

- 4) **монитор** - осматрају окружење и прикупљају све релевантне информације и кроз формалне и неформалне канале
- 5) **портпарол** - и дају информације субјектима изван предузећа, учествују у раду скупова, дају интервјуе медијима, лобирају за своју организацију, ...
- 6) **интерни давалац информација** - преносе информације интерним стеикхолдерима

III) ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА

доносе разне одлуке о различитим аспектима функционисања организације

- 7) **предузетник** - менаџери креирају климу иновативности, прилагођености новим условима, ...
- 8) **алокација ресурса** - менаџери доносе одлуке о алоцирању ресурса, према приоритетима како би се најбоље остварили циљеви организација
- 9) **преговарач** - преговарају у име организације и доносе низ одлука којима се закључују различити уговори
- 10) **решавање проблема** - менаџери доносе одлуке којима се решавају спорне ситуације и односи са спољним окружењем (банке или повериоци, синдикати, купци, добављачи,...)

Поред наведених описа улога менаџера, група истраживача са MIT универзитета (САД) ја на узорку од 450 менаџера идентификовала четири групе активности:

- 1) **активности рутинске комуникације** - тичу се различитих свакодневних послова око слања и прегледања поште, потписивања докуманата, размене информација, итд. (30% радног времена)
- 2) **активности управљања људским ресурсима** - односе се на послове пријема, обуке, мотивације, утицаја на запослене, итд. (20% радног времена)
- 3) **активности менаџера које се сматрају “традиционалним”** - планирање, доношење одлука и организовање (30% радног времена)
- 4) **социјални, политички и други контакти** у смислу лобирања и стварања система веза и односа са људима изван организације (20% радног времена)

ВЕШТИНЕ МЕНАѢЕРА

Професионална асоцијација менаѢера истиче да су за вештине менаѢера неопходни:

- КОНЦЕПТУАЛНОСТ
- КОМУНИКАТИВНОСТ
- ЕФЕКТИВНОСТ
- ОДРЖАВЕЊЕ МЕЂУЉУДСКИХ ОДНОСА

КОНЦЕПТУАЛНЕ ВЕШТИНЕ

- **Способност коришћења информација са циљем решавања проблема у пословању**
- **Идентификација могућих иновација**
- **Препознавање проблематичних области и примена решења**
- **Одабирање критичних информација из масе података**
- **Умеће примене технологије у пословању**
- **Разумевање модела пословања организације**

КОМУНИКАЦИОНЕ ВЕШТИНЕ

- **Способност да се идеје трансформишу у речи и акцију**
- **Кређибилитет међу колегама, равноправним конкурентима и подређенима**
- **Пажљиво слушање и постављање питања**
- **Вештина презентације; усмени облик**
- **Вештина презентације; писмени и/или графички формат**

ВЕШТИНЕ ЕФЕКТИВНОСТИ

- Допринос заједничком задатку/циљеви на нивоу одељења
- Купци (потрошачи) као циљна група интересовања
- Вишеструки послови: паралелан рад на више послова
- Вештине у преговарању
- Пројектовање менаџмента
- Процењивање пословања и примена усавршавања
- Постављење и одржавање стандарда извршавања пословања, унутрашњих и спољних послова
- Постављење приоритета за позорност и активности
- Временски аспекти менаџмента

ВЕШТИНЕ У СПРОВОЂЕЊУ КОМУНИКАЦИЈЕ

- **Способност подучавања и менторисања**
- **Различите вештине; рад с различитим људима и културама**
- **Рад на мрежи унутар организације**
- **Рад на мрежи изван организације**
- **Тимски рад; сарадња и обавезе**

КАКО СЕ ПОСТАЈЕ МЕНАѢЕР?

- **БУДИТЕ У ТОКУ – ПРАТИТЕ ПОСЛОВНЕ ВЕСТИ**
- **ЧИТАЈТЕ ЛИТЕРАТУРУ КОЈА СЕ ОДНОСИ НА ПРИМЕРЕ УПРАВЉАЊА**
- **ПОСМАТРАЈТЕ МЕНАѢЕРЕ, ЊИХОВО ОПХОѢЕЊЕ С ЉУДИМА И СНАЛАЖЕЊЕ У РАЗЛИЧИТИМ СИТУАЦИЈАМА**
- **РАЗГОВАРАЈТЕ С МЕНАѢЕРИМА О ЊИХОВОМ ИСКУСТВУ – ДОБРИМ И ЛОШИМ ПРИМЕРИМА ИЗ ЊИХОВЕ ПРАКСЕ**
- **СТЕКНИТЕ ИСКУСТВО У УПРАВЉАЊУ ТАКО ШТО ЋЕТЕ ПРЕЗЕТИ РУКОВОДЕЋЕ УЛОГЕ У СТУДЕНТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА**
- **ПОЧНИТЕ ДА РАЗМИШЉАТЕ О ТОМЕ ДА ЛИ БИ ВАМ ПРИЈАЛА УЛОГА МЕНАѢЕРА**

ОСОБИНЕ МЕНАџЕРА



- ВРЕДАН
- ИНТЕЛИГЕНТАН
- ПОШТЕН
- АМБИЦИОЗАН
- ЕНЕРГИЧАН
- ЕНТУЗИЈАСТА
- ФЛЕКСИБИЛАН
- МАШТОВИТ
- ОПТИМИСТА
- ХРАБАР
- АГРЕСИВАН
- ЈАКА ЛИЧНОСТ
- СТАБИЛНА ЛИЧНОСТ ...

“ИДЕАЛАН МЕНАѢЕР”

ПО ДРАКЕРУ НАЈВАЖНИЈИ ЗАДАЦИ ТОП МЕНАѢМЕНТА ЗАХТЕВАЈУ:

- ЧОВЕК ОД МИСЛИ
- ЧОВЕК ОД АКЦИЈЕ
- ЧОВЕК ЗА ЉУДЕ
- ПРВИ ЧОВЕК

“Та четири тепмерамената готово никад се не налазе у истој особи.”

Правила пословања за “идеалног менаџера”

- 1. Мора поуздано да дефинише шта жели да уради**
- 2. Потребно је да дефинише временску димензију у оквиру које очекује реализацију постављених задатака**
- 3. Не сме никада у потпуности да буде задовољан постигнутим резултатима**
- 4. Увек треба да буде спреман да прихвати савет**
- 5. Потребно је да буде ентузијаста и да свој ентузијазм у послу преноси на друге**
- 6. Треба стално да ради на свом личном усавршавању**
- 7. Увек треба да буде спреман на преузимање пословног ризика**
- 8. Мора себе добро да познаје, као и своје реакције у различитим ситуацијама**
- 9. Важно је да одабере стил менаџмента који одговара датој ситуацији**

ПОДЕЛА МЕНАџЕРА

- ПО ВЕРТИКАЛНОЈ СТРУКТУРИ -
ОДНОСИ СЕ НА МЕСТО МЕНАџЕРА
У ХИЈЕРЕРХИЈСКОЈ СТРУКТУРИ
ОРГАНИЗАЦИЈЕ – НИВОИ МЕНАџЕРА
- ПО ХОРИЗОНТАЛИ – ТИПОВИ МЕНАџЕРА

НИВОИ МЕНАѢРА



- **ТОП МЕНАѢЕРИ** - одговорни за функционисање целе организације
- **СРЕДЊИ НИВОИ МЕНАѢЕРА** - задужени за поједине организационе делове
- **НИЖИ НИВОИ МЕНАѢЕРА** - одговорни за производњу производа и вршења услуга

ТИПОВИ МЕНАѢРА ПО ХОРИЗОНТАЛИ

**ПРЕМА КРИТЕРИЈУМУ ОДГОВОРНОСТИ МЕНАѢРА
- ТРИ ТИПА МЕНАѢРА :**

- **ФУНКЦИОНАЛНИ** - имају одговорност за поједине организационе делове (пословне функције, као што су производња, маркетинг, финансије, итд.)
- **ГЕНЕРАЛНИ** - одговорни су за целу организацију
- **ПРОЈЕКТНИ** - одговорни су за координирање напора запослених из више организационих делова и пословних функција, ради остваривања специфичних задатака у оквиру појединих пројеката

ОБРАЗОВАЊЕ МЕНАѢРА

Облици образовања менаѢера:

1. **информативни менаѢмент програми** - циљ да информишу слушаоце и направе промоцију “озбиљнијих” програма
2. **базични менаѢмент програми** - циљ је пружање основних знања и вештина о појединим облицима менаѢмента
3. **менаѢмент обука уз рад** - програми усмерени ка запосленима који уз рад усвајају поједина знања или вештине у специфичним областима
4. **програми за развој менаѢера** - обука ради проширења знања и вештина углавном нижих и средњих нивоа менаѢера
5. **последипломске студије менаѢмента (МВА)** - намењене су продубљивању знања већ запослених менаѢера
6. **програми развоја лидера** - везани су за обуку највиших нивоа менаѢера

Репродуктивни карактер образовања - за образовање менаѢера много је важнија способност разумевања, повезивања и практичног примењивања стечених знања.

КАРИЈЕРА МЕНАѢЕРА

- КАРИЈЕРА - СКУП РАЗЛИЧИТИХ ПОСЛОВА, АКТИВНОСТИ И ПОЗИЦИЈА КОЈЕ ПОЈЕДИНАЦ ОБАВЉА У ТОКУ СВОГА ЖИВОТА И РАДА У НЕКОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ
- САСТАВНИ ДЕО УПРАВЉАЊА КАДРОВИМА- ПРЕТПОСТАВЉА ПОЈЕДИНЦА (МЕНАѢЕРЕ) КОЈИ ЖЕЛЕ УСПЕХ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ КОЈЕ ЖЕЛЕ ДА ПОМОГНУ СВОЈИМ ЗАПОСЛЕНИМА У НАПРЕДОВАЊУ

ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈЕ ИМАЈУ ПРОГРАМЕ РАЗВОЈА КАРИЈЕРЕ:

- **САГЛЕДАВАЊЕ ПОТРЕБА**
- **ПОВЕЋАЊЕ СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ДА ПРИВУЧЕ И ЗАДРЖИ МЛАДЕ И ТАЛЕНТОВАНЕ ЉУДЕ, ДАВАЊЕМ ЈЕДНАКИХ ШАНСИ ЗА НАПРЕДОВАЊЕ СВИМА**
- **СМАЊЕЊЕ ФРУСТАЦИЈЕ, НАПЕТОСТИ, НЕГАТИВНЕ ЕНЕРГИЈЕ И ЛОШИХ ОДНОСА НА ПОСЛУ**

КОРАЦИ ПЛАНИРАЊА КАРИЈЕРЕ

- **САМООЦЕЊИВАЊЕ** - свако мора да одреди своје вредности, интересе, вештине и способности (своје јаке и слабе стране)
- **ИСТРАЖИВАЊЕ МОГУЋНОСТИ** - сагледавање потенцијалних шанси, могућности и опасности у вези посла у оквиру организације, али и изван ње
- **ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА И ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА** - односи се на сет, како краткорочних, тако и дугорочних одлука у смислу шта менаџер жели да оствари у наредној или кроз пар година (где видим себе)
- **АКЦИОНО ПЛАНИРАЊЕ** - подразумева дефинисање обавеза, дужности, ресурса и других неопходних мера, ради остварења постављеног циља
- **СЛЕДИТИ ЗАЦРТАНИ ПУТ** - примену донешених одлука

ФАЗЕ КАРИЈЕРЕ МЕНАѢЕРА

- **ИСТРАЖИВАЊЕ (до 25 година)**
- **ПОТВРЂИВАЊЕ (до 45 година)**
- **ОДРЖАВАЊЕ (45-65 година)**
- **ОПАДАЊЕ (после 65 година)**

УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ

- одговор на питања:

- ОЦЕНУ ПОТЕНЦИЈАЛА И ПОТРЕБА ЗА КАДРОВИМА
- НЕОПХОДНУ СЕЛЕКЦИЈУ ПОТЕНЦИЈАЛНИХ КАНДИДАТА
- ОБУКУ И РАЗВОЈ (ПРОГРАМИ ОБУКЕ МЕНАѢРА)
- РАЗВОЈ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА О КАДРОВИМА
- ДЕЛОТВОРНО ПЛАНИРАЊЕ ПРОГРАМА РАЗВОЈА КАРИЈЕРЕ
- ВЕЋУ УЛОГУ ЖЕНА КАО МЕНАѢРА

МИКРОМЕНАЏМЕНТ

- Микроменаџмент је претерано, нежељено, контрапродуктивно мешање и ометање људи или ствари
- Перцепција неодговарајућег мешања у нечије туђе активности, одговорности, доношење одлука и ауторитет
- Секу грану на којој седе, као и највећу вредност којом могу располагати: **енергију својих запослених**. То је због тога што не знају другачије и нису савладали основе доброг менаџмента

Микроменаџери: **демонстрирају снагу**
намећу темпо
контролишу како се обавља посао
за све захтевају одобрење
инсистирају на честим и непотребним
извештајима

НАЧИНИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА ЛОШИХ НАВИКА МИКРОМЕНАџЕРА:

- Ако се запосленима дозволи да буду креативни, да дају предлоге и идеје, боље ће се искористити њихово време и новац који се издваја за плату
- Треба имати у виду да је задовољан радник обично и продуктиван. Задовољство на послу подиже морал и подстиче запослене на „преузимање власништва“ над пословним задацима
- Нема исправног или неисправног начина за остварење постављених циљева, постоји више путева који могу водити до циља што доводи до спознаје позитивних ствари које сваки запослени може понудити
- Ентузијазам унутар организације се осећа. Купци и партнери га осећају; може привући и нове купце или кориснике. Сви запослени могу придонети и покренути позитивне промене

ОРГАНИЗАЦИОНО ПОНАШАЊЕ

Организационо понашање је научна дисциплина која се бави истраживањем понашања људи у организацији како би се његовим разумевањем, предвиђањем и усмеравањем, унапредиле организационе перформансе и задовољство чланова организације

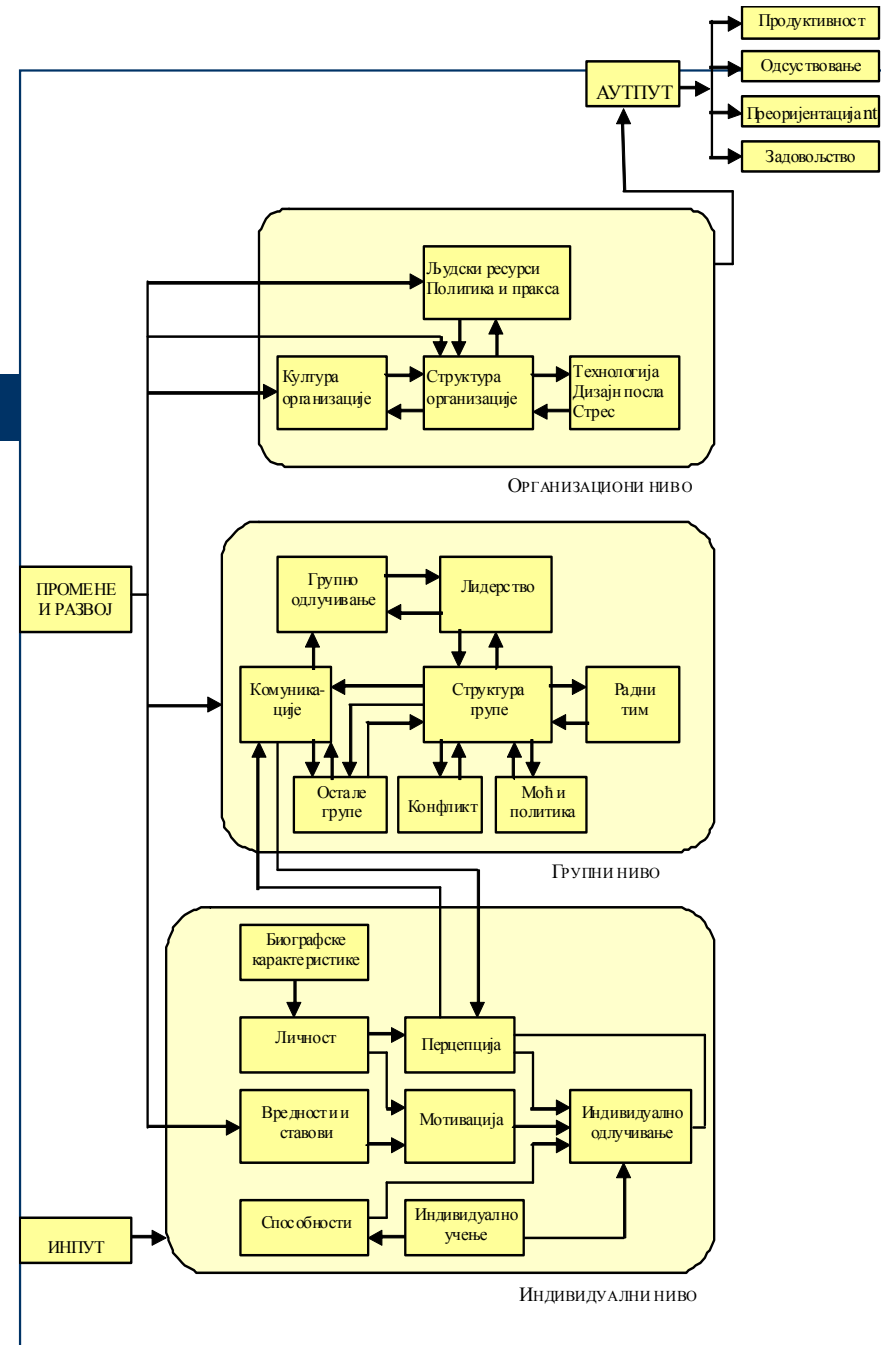
- Основни предмет истраживања је понашање људи у организацијама (истражује узроке, облике и ефекте понашања чланова организације)
- Циљ организационог понашања јесте да разуме, предвиди и да препоруке како да се обликује, усмерава или утиче на понашање људи у организацијама, односно да помогне у објашњењу, предвиђању и контроли људског понашања

МОДЕЛ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОНАШАЊА

Основни модел организационог понашања има три нивоа (Robbins, S.P.; Judge T. A.): *индивидуални, групни и организациони*, и две врсте варијабле: *независне и зависне*

Зависне варијабле представљају оутпуге којима се тежи: повећање продуктивности, смањење одсуствовања с посла, преоријентација, задовољство послом

Независне варијабле представљају инпуте који утичу на понашање запослених на које манаџери имају различити интензитет утицаја на појединим нивоима



ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА

ШЕСТ АСПЕКТА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ:

- Култура као власништво читаве групе људи
- Ангажује људске емоције исто толико колико ангажује и људски интелект
- Заснива се на заједничком искуству
- Стално се мења у складу са промењеним околностима
- Често инкорпорира многе парадоксе и контрадикторности
- Користи симболе и метафоре

Организациона култура је систем заједничких схватања и веровања чланова организације који, у великој мери, одређују њихове заједничке поступке

ФУНКЦИЈЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ:

- Запосленима у организацији даје идентитет
- Одређује понашање запослених и помаже им да боље схвате и прихвате своје радно окружење
- Промовише систем социјалне стабилности и утврђује стриктне стандарде
- Подстиче на напоран рад и поистовећивање личних интереса са интересима организације

ТРАДИЦИОНАЛНИ ОБЛИЦИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ:

	Компететивне предности стратегије	Способност да одговори стратешким променама организације
Култура заснована на моћи појединца	Појединци често не обраћају пажњу на конкуренцију нити предузимају било какве кораке у том правцу	Зависи од појединаца или мале групе која има централизовану власт
Култура заснована на анализи и јасно дефинисаним улогама менаџера и лидера	Спорост и нефлексибилност	Споро се прилагођава и најчешће пружа отпор променама
Култура заснована на интересима појединаца	Искључиво зависи од појединаца	Искључиво зависи од појединаца
Култура заснована на прецизним задацима	Добре, посебно где се очекује велика прилагодљивост	Промене се брзо и лако прихватају и увек су добродошле

НОВИ ОБЛИЦИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

- **Култура заснована на партиципативној компетентности** - учествовање у међукултуралној комуникацији и у мултикултуралним активностима; укључује способност подједнаког учествовања у заједничким пословима и задацима и способност размене знања и искустава и стимулисање групе да се усавршава и перманентно учи
- **Култура заснована на интерактивном превођењу** - облик међукултуралног рада, у коме учесници преговарају и налазе начине како да раде у мултикултуралним тимовима
- **Култура заснована на подстицајној атмосфери рада** - подстиче стварање позитивне климе, која омогућава међукултуралној групи рад са што мање конфликта

УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА МЕНАѢЕРЕ

У свакој организацији постоје следеће вредности (нису написане):

- Изгледајте заузети и када то нисте
- Ако преузмете ризике и доживите неуспех, добро ћете за то платити
- Пре него што донесете одлуку, ступите у везу са својим надређеним тако да никада не дође до изненађења
- Наш производ је добар у оној мери колико то од нас захтева конкуренција
- Оно што нас је чинило успешним у прошлости учиниће нас успешним и у будућности
- Ако желите да стигнете до врха, морате бити тимски играч

Начини на које менаџери могу да креирају и одржавају жељену организациону културу:

- морају да буду пример за све запослене по начину свог понашања
- да награђују одговарајуће понашање запослених
- да комуницирају са запосленим
- да обезбеђују обуку с намером да науче запослене понашању које је пожељни за организацију
- да стварају поверење код чланова тима, као и код свих осталих запослених у организацији

КОМУНИЦИРАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И СПОЉАШЊЕ СРЕДИНЕ

Спољашњи комуникациони процес подразумева интеракцију организације са различитим елементима из спољашњег окружења

Два начина комуницирања:

- **Корпоративни идентитет** – сагледавање себе самог, доживљавање сопственог личног идентитета; идентитет = средства којима се компанија жели представити на тржишту, или позиционирати свој производ или услугу; „портрет једне компаније“ (Блек); елементи: логотип, боја, слог, карактер струке и стални слоган.
- **Корпоративни имиџ** – слика коју о организацији имају купци, добављачи, пословни партнери, запослени и друго, а повезано је с квалитетом услуга које пружа организација, производима и начином комуницирања; начин на који јавност види организацију и њене производе или услуге



ПИТАЊА???