

CHUCK WILLIAMS

PRINCIPI MENADŽMENTA

MGMT

Redaktor prevoda

prof. dr Branislav Mašić

Edicija „Ekonomija i poslovanje danas“
knjiga dvadeset sedma

Chuck Williams
PRINCIPI MENADŽMENTA – MGMT

Prevod sa engleskog jezika knjige
MGMT2
Original ISBN 978-0-324-78712-2

Izdavač
DATA STATUS, Beograd
www.datastatus.rs
besplatan poziv 0800 300 033

Za izdavača
Predrag Đurković

Glavni urednik
Predrag Đurković

Urednik edicije
dr Zoran Bogetić

Redaktor prevoda
prof. dr Branislav Mašić

Prevodilac
Bojana Vujanović

Lektor
Irena Popović-Grigorov

Tehnički urednik
Vladimir Nešković

Priprema za štampu
Ivan Grujić

Štampa
SP PRINT, Novi Sad

Tiraž
1.500 primeraka

Beograd
2010

ISBN 978-86-7478-117-3

© 2010 South-Western, a part of Cengage Learning

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced, transmitted, stored or used in any form or by any means graphic, electronic, or mechanical, including but not limited to photocopying, recording, scanning, digitizing, taping, Web distribution, information networks, or information storage and retrieval systems, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without the prior written permission of the publisher.

SVA PRAVA ZADRŽANA. Nijedan deo ove knjige ne može biti reprodukovano, snimljeno ili emitovano na bilo koji način: elektronski, mehanički, fotokopiranjem ili drugim vidom, bez pisane dozvole izdavača.

Svet je danas drugačiji i zahteva drugačiju nastavu.

Nastavna sredstva koja su funkcionisala u prošlosti nisu uvek privlačna za današnje studente, koji su stalno u pokretu i dobro poznaju tehnologiju. Zapravo, mnogi studenti traže nov pristup. **MGMT** pruža upravo ono što je današnjim studentima potrebno – i što oni žele. Kako znamo? Pitali smo ih.

MGMT utire put ka novom sistemu učenja. Sve je počelo sa predavačima i njihovim studentima pre gotovo dve godine. Pošto smo bili odlučni da se zaista povežemo sa studentima, organizovali smo fokus grupe, ankete i intervjue. Razgovarali smo sa studentima da bismo saznali kako, kada, gde i zašto uče. Zatim smo od predavača tražili savete pre nego što smo objavili prvu verziju **MGMT**. Reakcija na ovo revolucionarno rešenje za nastavu i učenje bila je izvanredna.

Ali, tu se nismo zaustavili. Od više hiljada studenata i više stotina fakultetskih profesora tražili smo povratne informacije o njihovim iskustvima sa knjigom **MGMT** da bismo videli kako možemo da je poboljšamo. Rezultat je **MGMT. Novi primeri i ažurirani sadržaj** dostupni su i ovoga puta po vrlo niskoj ceni. Ovo rešenje za nastavu i učenje razlikuje se od svih drugih!

MGMT nudi sažet, ali istovremeno i potpun prikaz oblasti menadžmenta, u kombinaciji sa nastavnim sredstvima prilagođenim današnjem studentu. A to je upravo ono što su predavači i studenti tražili od nas.

Ovo je novi svet? Jeste li uključeni?

Joe Sabatino

Executive Acquisitions Editor

Jamie Gleich Bryant

Developmental Editor

Clint Kernen

Marketing Manager





Predgovor srpskom izdanju

Poštovani čitaoci,

Pred vama se nalazi prevod knjige *Principi menadžmenta*, autora Chucka Williamsa, istaknutog profesora i rukovodioca na više američkih univerziteta (Butler University, University of the Pacific, Texas Cristian University itd.). Knjiga je na engleskom govornom području vrlo popularna i izuzetno korišćena u obuci i učenju u Centru za učenje Cengage (*Cengage Learning Academic Resource Centar*).

Poznato je da je menadžment kao praksa vrlo star. S druge strane, proučavanje menadžmenta kao naučne discipline je mlado. Peter F. Drucker, rodonačelnik savremenog menadžmenta, navodi da se menadžment kao nauka razvija od tridesetih godina prošlog veka, ili čak posle Drugog svetskog rata. Ako se i ne složimo s Druckerom, pred nama je period od stotinjak godina razvoja menadžmenta kao nauke. Ove godine (2011) upravo slavimo 100 godina od pojave čuvene knjige Fredericka Winslowa Teylora *The Principles of Scientific Management*, u izdanju Harper, New York, iz 1911. godine. Menadžment jeste „generička funkcija u svim organizacijama” i „generički organ društva znanja”, a savremene organizacije moraju sve više biti organizacije zasnovane na znanju (*knowledge-based organizacije*) i organizacije koje imaju sposobnost kontinuiranog učenja (*learning organization*).

U tom smislu, možemo konstatovati da je menadžment delotvorno (korisno) znanje koje se primenjuje u kontinuiranom procesu: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslovnih aktivnosti radi ostvarenja organizacione misije i ciljeva, kako bi neka organizacija bila efektivna i efikasna. U procesu donošenja i sprovođenja odluka menadžeri svoje znanje, sposobnosti i veštine (tj. kompetencije) primenjuju na znanje koje poseduju drugi (saradnici, zaposleni) sa ciljem da otkriju kako postojeće znanje može da se upotrebi da bi se dobili rezultati i ostvarili organizacioni ciljevi.

Knjiga predstavlja još jedan poduhvat vredan pažnje beogradske izdavačke kuće Data Status. Čitaoci na srpskom i srodnim jezicima dobili su izuzetno vrednu knjigu – udžbenik za proučavanje materije iz principa ili osnova menadžmenta. Autor Chuck Williams na vrlo jednostavan i popularan način obrađuje složenu problematiku menadžmenta. Posebnu pažnju knjiga zaslužuje zbog uspešnog povezivanja teorije i prakse menadžmenta, kao i inovacija u menadžmentu na kraju XX i početku XXI veka. Stil pisanja i mini-studije slučaja poznatih svetskih kompanija olakšavaju učenje i daju knjizi posebnu upotrebnu vrednost za njene korisnike. Knjiga ima oko 370 stranica, što zadovoljava kriterijume udžbenika prema standardima tzv. bolonjskog procesa. Ukoliko je potrebno, profesori će moći da skrate pojedine delove u skladu sa nastavnim silabusima predmeta Osnove menadžmenta i/ili Menadžment.

Pitanja :

- Kako biti uspešan na dugi rok u uslovima ubrzanih dinamičkih promena u globalnom i internet okruženju?
- Kako planirati u u uslovima turbulentnog organizacionog okruženja?
- Kako usmeravati organizaciju u takvim uslovima poslovanja?
- Kako putem strategije graditi jedinstvenost i različitost, odnosno stvarati održivu konkurentsku prednost?
- Kako projektovati (dizajnirati) i menjati organizaciju da bi ona bila efektivna i efikasna?
- Kako upravljati ljudskim resursima u XXI veku?
- Kako motivisati zaposlene i menadžere, razvijati timove, upravljati pojedincima i raznovrsnom radnom snagom, poboljšavati komuniciranje i upravljati konfliktima?
- Kako stvarati efektivne lidere i liderske timove?
- Kako upravljati procesima operacija u uslužnim i proizvodnim organizacijama?
- Kako oblikovati kontrolne mehanizme uz primenu savremenih menadžment informacionih sistema?

Ovo su samo su neka od pitanja savremenog menadžmenta.

Autor knjige Chuck Williams vrlo uspešno, čini nam se uspešnije od drugih autora, daje odgovore na postavljena pitanja. Smatram da će ova knjiga – udžbenik postati dragoceno štivo za izučavanje menadžmenta, pre svega studentima na dodiplomskoj nastavi, ali i studentima master studija. Knjiga ima veliku korisnost za menadžere različitih nivoa, ali i za konsultante i sve ostale koji žele metodološki i saznajno da poboljšaju svoje analitičke, stručne, interpersonalne i praktične sposobnosti i veštine.

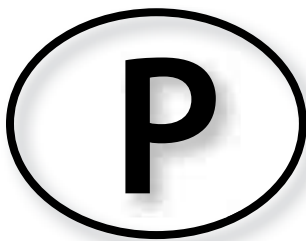
Na kraju od čitalaca se očekuje da svojim primedbama i sugestijama utiču na kvalitet prevoda i buduća izdanja, istakao bih još jednom, ove odlične knjige – udžbenika iz menadžmenta.

Beograd, mart 2011. godine

prof. dr Branislav Mašić

MENADŽMENT

Šta je menadžment?



Pitanja vezana za menadžment imaju ključni značaj za svaku organizaciju: na koji način planiramo da obavljamo radne zadatke, organizujemo kompaniju da bude efikasna i efektivna, 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? Dobar menadžment je osnovni uslov za pokretanje preduzeća, napredak u poslovanju i zadržavanje pozicije na tržištu nakon što preduzeće postigne određeni uspeh.

Da biste razumeli značaj *dobrog* menadžmenta, razmislite o sledećim greškama. Greška br. 1. Rukovodilac banke dovodi do suza menadžerku marketinga time što je ljutito kritikuje pred drugima zbog greške za koju ona nije odgovorna.¹ Greška br. 2. Korporacija Guidant, koja proizvodi medicinske uređaje, čekala je tri godine, tokom kojih se desilo 45 kvarova i dva pacijenta su umrli, pre nego što je povukla 50.000 defektnih defibrilatora, od kojih su 77% već bili ugrađeni pacijentima.²

Da, loši menadžeri i loš menadžment. Zar je čudno što kompanije konsultantima za menadžment plaćaju gotovo 150 milijardi dolara godišnje za savete o osnovnim aspektima menadžmenta kao što su efektivno liderstvo, efikasna organizacija i upravljanje velikim projektima i poslovnim procesima?³ Ova knjiga će vam pomoći da razumete neka osnovna pitanja koja kompanije rešavaju uz pomoć konsultanata za menadžment. (I neće vas koštati milijarde dolara.)



Nakon što pročitate sledeća dva odeljka, trebalo bi da znate da:

- 1 Opišete šta predstavlja menadžment.
- 2 Objasnite četiri funkcije menadžmenta.



Ciljevi učenja

- 1 Opisati šta predstavlja menadžment.
- 2 Objasniti četiri funkcije menadžmenta.
- 3 Opisati različite vrste menadžera.
- 4 Objasniti ključne uloge i poduloge koje menadžeri obavljaju na poslu.
- 5 Objasniti šta kompanije traže od menadžera.
- 6 Razmotriti glavne greške koje menadžeri prave na poslu.
- 7 Opisati promenu kroz koju zaposleni prolaze kada dobiju unapređenje i postanu menadžeri.
- 8 Objasniti kako i zašto kompanije mogu da stvore konkurentsku prednost zahvaljujući svojim ljudima.

1 Menadžment je ...

Mnogi današnji menadžeri su na početku svoje karijere radili kao zavarivači u fabrici, sklanjali sudove sa stolova, pomagali mušterijama da izaberu odelo ili su čistili podove. I mnogi od vas će početi sa dna i napredovati ka vrhu. Nema boljeg načina da se upoznate sa svojom konkurencijom, svojim kupcima i preduzećem. Međutim, bilo da je karijeru počeo od najnižeg nivoa ili sa pozicije supervizora, posao menadžera nije da izvršava konkretne zadatke, već da pomogne drugima da obavljaju svoje. **Menadžment** je obavljanje posla uz pomoć drugih. Pat Karigan, bivša direktorka osnovne škole koja je postala menadžer u fabrici automobilskih delova kompanije General Motors, kaže: „Nikad u životu nisam napravila nijedan deo za automobil, niti pla-

niram da to uradim. To nije moj posao. Moj posao je da stvorim okruženje u kome ljudi koji izrađuju delove mogu to da rade na pravi način, mogu iz prvog pokušaja da obave posao kako treba, mogu da proizvedu delove po konkurentnoj ceni i pri tom imaju određeno osećanje odgovornosti i ponosa. Ne moram da znam da napravim neki automobilski deo da bih postigla bilo šta od navedenog.“⁴

Iz opisa menadžerskih odgovornosti koji je dala Pat Karigan proizilazi to da menadžeri, između ostalog, treba da se pozabave pitanjem efikasnosti i efektivnosti poslovnog procesa. **Efikasnost** podrazu-

Menadžment Obavljanje posla uz pomoć drugih.

Efikasnost Obavljanje posla uz minimalan napor, troškove ili otpad.



meva obavljanje posla uz minimalan napor, troškove ili otpad. Na primer, na koji način više miliona članica organizacije Girl Scouts u više od 200 lokalnih predstavništava širom Sjedinjenih Američkih Država svake godine prodaje i isporučuje milione kutija sa kolačima? Drugim rečima, šta tu organizaciju čini tako efikasnom? Nacionalna organizacija Girl Scouts of America (GSA) ima ugovor sa samo dve pekare. Prema tome, kada GSA promeni ili poboljša svoju ponudu kolača, na primer, uvođenjem novih ukusa ili zdravijih proizvoda bez šećera, ta akcija može da se sprovede brzo i dosledno širom zemlje. Takođe, GSA dizajnira posebna pakovanja za kolače Girl Scouts da bi što veći broj kutija mogao da stane u dostavna vozila. Ta nacionalna organizacija održava optimalan nivo ukupnih zaliha kolača tako što prati prodaju prema vrstama kolača i oblastima. Zahvaljujući tome što GSA posluje efikasno, 2,9 miliona članica te organizacije mogu da prodaju i isporuče više od 50 miliona kolača u periodu od 8 nedelja.⁵

Efikasnost sama po sebi nije dovoljna da osigura uspeh. Menadžeri takođe moraju da teže **efektivnosti**, to jest izvršavanju zadataka koji doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva kao što su kvalitetna usluga i zadovoljstvo kupaca. Novi kompjuterizovani sistem planiranja koji koristi kompanija Wal-Mart predstavlja primer efikasnosti i efektivnosti. Menadžeru je obično potreban ceo dan da isplanira nedeljne smene za jedan supermarket. Međutim, kompjuterizovani sistem planiranja za jedan dan priprema radne rasporede za 1,3 miliona zaposlenih koji rade u kompaniji Wal-Mart. Takođe, sistem meri trendove vezane za prodaju i posećenost različitih prodavnica i može da omogućiti da veći broj zaposlenih bude na poslu kad god je gužva u prodavnici. Testovi sprovedeni u 39 prodavnica pokazuju da 70% kupaca smatra da je vreme čekanja na kasi smanjeno i da je usluga poboljšana od kad se koristi ovaj sistem.⁶

2 Funkcije menadžmenta

Anri Fejol (Henri Fayol), koji je početkom XX veka bio generalni direktor (*chief executive officer* – CEO) velike kompanije za proizvodnju čelika, jedan je od osnivača nauke o menadžmentu. Saznaćete više o Fejolu i drugim glavnim teoretičarima menadžmenta u

Efektivnost Izvršavanje zadataka koji doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva.

Planiranje (funkcije menadžmenta)

Određivanje organizacionih ciljeva i načina da se oni ostvare.

2. poglavlju, u delu u kome se govori o istoriji menadžmenta. Na osnovu svog dvadesetogodišnjeg iskustva generalnog direktora, Fejol je zaključio da „uspeh kompanije uglavnom mnogo više zavisi od administrativnih sposobnosti njenih lidera nego od njihovih teh-

ničkih sposobnosti“.⁷ Iako Erik Šmit, generalni direktor kompanije Google, poseduje veliku stručnost i iskustvo u oblasti kompjuterske tehnologije, njegova kompanija je uspešna zahvaljujući njegovim menadžerskim sposobnostima, a ne zahvaljujući njegovoj sposobnosti da napiše programski kôd.

Sudeći prema Fejolu, menadžeri treba da obavljaju pet menadžerskih funkcija da bi bili uspešni: planiranje, organizovanje, koordinacija, komandovanje i kontrola.⁸ U većini današnjih udžbenika o menadžmentu, ova lista je izmenjena tako što je izbačena funkcija koordinacije i Fejolova funkcija komandovanja je označena kao „vođenje“. Dakle, Fejolove funkcije menadžmenta su danas, u tom izmenjenom obliku, poznate kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Istraživanja ukazuju na to da su menadžeri koji dobro obavljaju te funkcije uspešniji, da sebi obezbeđuju napredak u karijeri, a svojim kompanijama profit. Jedno istraživanje je pokazalo da su kompanije profitabilnije što njihovi generalni direktori više vremena posvete planiranju.⁹ Prema rezultatima dvadesetpetogodišnjeg istraživanja sprovedenog u kompaniji AT&T, radnici sa boljim veštinama planiranja i odlučivanja imaju veće šanse da dobiju unapređenje i postanu menadžeri, da budu uspešni kao menadžeri i da napreduju do najviših nivoa u menadžmentu.¹⁰ Dokazi su jasni. Menadžeri ispunjavaju potrebe svojih kompanija kada planiraju, organizuju, predvode i kontrolišu. (Zato je ova knjige organizovana prema funkcijama menadžmenta prikazanim u primeru 1.1.)

*U nastavku teksta ćemo detaljnije ispitati svaku od navedenih funkcija menadžmenta: **planiranje (2.1), organizovanje (2.2), vođenje (2.3) i kontrolu (2.4).***

2.1 Planiranje

Planiranje podrazumeva određivanje organizacionih ciljeva i načina da se oni ostvare. Kao što ćete saznati u 5. poglavlju, planiranje je jedan od najboljih načina da se poboljšaju poslovne performanse. Ta aktivnost podstiče ljude da se više trude, da ulažu veliki trud duže vreme, da se ponašaju na način koji direktno doprinosi realizaciji ciljeva i da

Primer 1.1

Četiri funkcije menadžmenta



osmisle bolje načine za obavljanje njihovog posla. Ono što je najvažnije, kompanije koje planiraju imaju veći profit i brže se razvijaju od kompanija koje ne planiraju.

Na primer, pitanje kojim poslom se bavimo predstavlja suštinu strateškog planiranja, o kome ćemo govoriti u 6. poglavlju. Ako možete da odgovorite na pitanje kojim poslom se bavite u ne više od dve rečenice, može se pretpostaviti da imate vrlo jasan plan za svoje preduzeće. Reks Tillerson, generalni direktor kompanije Exxon Mobil, zna tačno kojim se poslom njegova kompanija bavi – a kojim ne – i to će vam i reći.¹¹ Isto važi i za Google. Iako zarađuje novac internet oglašavanjem koje se zasniva na ključnim rečima koje korisnici unose u pretraživač, kompanija Google kaže da njen posao nije oglašavanje, već „organizovanje svetskih informacija“.¹² Ne samo što vam Google omogućava da pronađete veb-sajtove, slike, knjige, naučne članke i prilike za kupovinu, već i svoj privatni život možete da organizujete koristeći aplikacije kao što su kalendar, e-pošta, aplikacija za razmenu fotografija i dokumenata i čitač vesti. I kupovina sajta YouTube za 1,65 milijardi dolara je u skladu sa poslom kojim se kompanija Google bavi jer putem tog sajta Google omogućava korisnicima da pristupe video-sadržajima i da ih organizuju.

O planiranju ćete više saznati u 5. poglavlju (planiranje i odlučivanje), 6. poglavlju (organizaciona strategija), 7. poglavlju (inovacija i promena) i 8. poglavlju (globalni menadžment).

2.2 Organizovanje

Organizovanje je odlučivanje o tome gde će se odluke donositi, ko će obavljati koje poslove i zadatke i ko će u kompaniji raditi za koga. Američko Ministarstvo za unutrašnju bezbednost (Department of Homeland Security – DHS) ima pred sobom ogroman organizacioni izazov. Osnovano je u martu 2003. godine sa ciljem da uskladuje aktivnosti dvadesetak federalnih agencija i obezbedi koordiniranu, efikasnu i efektivnu reakciju u slučaju napada ili katastrofe. Pet godina kasnije, međutim, DHS još uvek ima probleme u organizaciji. Agencije kojima upravlja DHS i dalje se nalaze na raznim mestima širom Vašingtona. DHS mora da polaže račune pred više od 80 kongresnih komisija. Izazov je čak i da se odredi koje zadatke treba obaviti. Trenutni naponi su usmereni na sprovođenje zakona i bezbednost, ali neki lideri smatraju da bi bolji rezultati mogli da se ostvare kada bi naponi bili usmereni na preventivne akcije kao što su obaveštajne aktivnosti i sprečavanje širenja nuklearnog naoružanja. Problem se sastoji u tome da se pronađe najbolji način da se organizuju ograničeni resursi kao što su novac, znanje, tehnologija i ljudi da bi se posao uspešno obavio. Iako je DHS u početku uspešno rešio neke od najvećih problema (kao što je bezbednost na aerodromima), nepostojanje odgovarajuće organizacije i dalje predstavlja ogromnu prepreku. Klark Kent Ervin, bivši generalni in-



© AP Images

spektor DHS-a, rekao je: „Da bi se osigurala unutrašnja bezbednost, potrebno je više od ministarstva u čijem je nazivu unutrašnja bezbednost. Ministarstvo mora da radi, a ono to ne čini.“¹³

O organizovanju ćete saznati više u 9. poglavlju (dizajniranje organizacija), 10. poglavlju (upravljanje timovima), 11. poglavlju (upravljanje ljudskim resursima) i 12. poglavlju (upravljanje pojedincima i raznovrsna radna snaga).

2.3 Vođenje

Treća funkcija menadžmenta, **vođenje**, podrazumeva inspirisanje i motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi

Organizovanje

Odlučivanje o tome gde će se odluke donositi, ko će obavljati koje poslove i zadatke i ko će za koga raditi.

Vođenje

Inspirisanje i motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi ostvarili organizacione ciljeve.

ostvarili organizacione ciljeve. Kada je En Malkeji postala generalna direktorka kompanije Xerox, kompanija je bila na ivici stečaja – dugovala je 17,1 milijardu dolara i imala samo 154 miliona dolara u gotovini. Osim toga, pošto su se tri godine za redom prihodi znatno smanjivali a gubici rasli, cena akcija te kompanije pala je sa 64 dolara na samo 4,43 dolara. En Malkeji priznaje da ju je uplašilo to što će biti odgovorna da izvede kompaniju iz krize: „Ništa mi nije bilo strašnije nego kada se probudim usred noći i pomislim na 96.000 zaposlenih i penzionera i šta će se desiti ako se ovo završi loše.“¹⁴ Ipak je prihvatila posao.

En Malkeji je obilazila po dva, a ponekad i tri grada dnevno da bi razgovarala sa menadžerima i zaposlenima u kompaniji Xerox i da bi ih zamolila da „štede svaki dolar kao da je njihov“. I nijednom nije propustila priliku da ih podseti: „Imajte u vidu, prema mojim proračunima, preostalo je još [upisivala je odgovarajući broj] dana za prodaju u ovom kvartalu.“¹⁵ Govorila je: „Moral i motivacija su nešto do čega mi je najviše stalo u kompaniji Xerox. Mislim da moral i motivacija presudno utiču na našu sposobnost da ostvarimo rezultate. Ljudi treba da budu angažovani i motivisani i da osete da pružaju doprinos nečemu što je značajno. Najveći deo svog vremena provodim sa kupcima i zaposlenima i mislim da ne postoji ništa važnije što bilo ko od nas može da uradi kao lider nego da komunicira i učvršćuje veze sa te dve najvažnije grupe.“¹⁶ Danas, zahvaljujući njenom vođstvu i naporima koje su uložili visokomotivisani radnici kompanije Xerox, ta kompanija ne samo što je opet stala na noge, već je sada lider u razvoju novih digitalnih tehnologija za štampanje u boji.¹⁷

O vođenju ćete saznati više u 13. poglavlju (motivacija), 14. poglavlju (liderstvo) i 15. poglavlju (upravljanje komunikacijom).

2.4 Kontrola

Poslednja funkcija menadžmenta, **kontrola**, odnosi se na nadgledanje napretka u ostvarivanju ciljeva i preduzimanje korektivne akcije kada se napredak ne ostvaruje. Osnovni proces kontrole podrazumeva postavljanje standarda za postizanje ciljeva, poređenje ostvarenih performansi sa tim standardima i vršenje promena s ciljem da se performanse usklade sa tim standardima.

Pošto je morala da smanji troškove (standard) da bi ponovo postala profitabilna (cilj), kompanija Continental Airlines počela je da služi putnicima sokove u malim čašama, umesto da im daje cele limenke (jedna od brojnih korektivnih akcija). Portparol kompanije Rašan Džonson opravdao je taj potez sledećim rečima: „Stjuardese nam govore da su džakovi

Kontrola Nadgledanje napretka u ostvarivanju ciljeva i preduzimanje korektivne akcije kada je to potrebno.

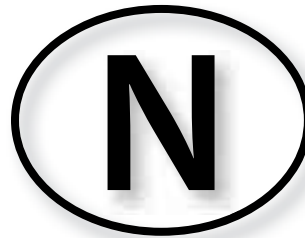
Top menadžeri

Rukovodioci odgovorni za opšti pravac razvoja organizacije.

sa smećem bili vrlo teški zbog sve te [protraćene] tečnosti. Baccali smo skoro polovinu pića.“ Iako Continental i dalje daje cele limenke putnicima koji to zahtevaju, služenjem pića u manjim čašama kompanija uštedi 100.000 dolara godišnje.

O funkciji kontrole ćete saznati više u 16. poglavlju (kontrola), 17. poglavlju (upravljanje informacijama) i 18. poglavlju (upravljanje uslužnim i proizvodnim operacijama).

Šta menadžeri rade?



Nisu svi menadžerski poslovi isti. Obaveze generalnog direktora kompanije Sony znatno se razlikuju od obaveza koje ima menadžer vašeg lokalnog restorana



Nakon što pročitate sledeća dva odeljka, trebalo bi da znate da:

3 Opišete različite vrste menadžera.

4 Objasnite ključne uloge i poduloge koje menadžeri obavljaju na poslu.

3 Vrste menadžera

Kao što je prikazano u primeru 1.2, postoje četiri vrste menadžera, za koje se vezuju različiti poslovi i odgovornosti: top menadžeri (3.1), menadžeri srednjeg nivoa (3.2), menadžeri prve linije (3.3) i lideri timova (3.4).

3.1 Top menadžeri

Top menadžeri zauzimaju pozicije kao što su generalni direktor (*chief executive officer* – CEO), operativni direktor (*chief operating officer* – COO), finansijski direktor (*chief financial officer* – CFO) i direktor informatičkog sektora (*chief information officer* – CIO) i odgovorni su za opšti pravac razvoja jedne organizacije. Top menadžeri imaju sledeće odgovornosti.¹⁹ Kao prvo, odgovorni su za stvaranje uslova za promenu. Generalni direktori organizacija Walt Disney, Fannie Mae, Boeing, Morgan Stanley, American International Group, Merck i Pfizer su svi dobili otkaz u periodu od jedne godine upravo zato što nisu dovoljno brzo reagovali i izvršili značajne promene u svojim kompanijama. Zapravo, u Evropi i Sjedinjenim Američkim Državama, 35% generalnih direktora na kraju dobija otkaz zbog nesposobnosti da uspešno promene svoje kompanije.²⁰ Stvaranje uslova za promenu, između ostalog, znači i definisanje dalekosežne vizije ili misije za kompaniju.

Primer 1.2

Šta četiri vrste menadžera rade

Poslovi		Odgovornosti
Top menadžeri CEO CIO COO Potpredsednik CFO Rukovodioci korporacije		Promena Posvećenost Kultura Okruženje
Menadžeri srednjeg nivoa Menadžer opšteg tipa (generalni menadžer) Menadžer fabrike Regionalni menadžer Menadžer diviziona		Resursi Ciljevi Koordinacija Performanse podjedinica Sprovođenje strategije
Menadžeri prve linije Menadžer kancelarije Supervizor smene Menadžer odeljenja		Nadgledanje rada zaposlenih koji nisu menadžeri Podučavanje i obuka Priprema radnih rasporeda Pružanje podrške
Lideri timova Lider tima Kontakt u timu Pomagač u grupnom radu		Pružanje podrške Spoljni odnosi Unutrašnji odnosi

© Purestock/Getty Images / © Will Woods/Digital Vision/Getty Images / © Colorblind Images/Blend Images/Getty Images / © Eric Audras/PhotoAlto Agency RF Collections/Getty Images

Posle definisanja vizije ili misije, druga odgovornost top menadžera jeste da kod zaposlenih stvore osećanje posvećenosti i zajedničke odgovornosti za performanse kompanije. To jest, odgovornost top menadžera je u tome da steknu podršku zaposlenih. Treće, top menadžeri moraju svojim rečima i delima da doprinesu stvaranju pozitivne organizacione kulture. Na osnovu onoga što rade i govore drugima unutar i izvan kompanije, top menadžeri prenose korporativne vrednosti, strategije i lekcije. Iznad svega, bez obzira na to šta saopštavaju, vrlo je važno da generalni direktori šalju i ponavljaju jasne i dosledne poruke.²¹ Bivši generalni direktor jedne od kompanija sa liste *Fortune 500* rekao je: „Pokušavao sam da koristim potpuno iste reči svaki put da ne bih izazivao reakcije kao što je: 'Prošli put ste rekli ovo, a sad ste rekli to.' Morate da govorite jedno te isto iznova i iznova.“²²

Najzad, top menadžeri imaju odgovornost da nadgledaju svoje poslovno okruženje. To znači da top menadžeri

moraju pažljivo da prate potrebe kupaca, poteze konkurenata i dugoročne poslovne, ekonomske i društvene trendove. U 3. poglavlju ćete saznati više o poslovnom okruženju.

3.2 Menadžeri srednjeg nivoa

Menadžeri srednjeg nivoa zauzimaju pozicije kao što su menadžer fabrike, regionalni menadžer ili menadžer diviziona. Njihova je odgovornost u tome da postavljaju ciljeve koji su u skladu sa opštim ciljevima top menadžmenta, da pripremaju strategije za podjedinice i da ih sprovede da bi ostvarili svoje ciljeve.²³ Jedna od konkretnih odgovornosti menadžera srednjeg nivoa jeste da planiraju i ras-

Menadžeri srednjeg nivoa

Menadžeri čija je odgovornost da postavljaju ciljeve koji su u skladu sa opštim ciljevima top menadžmenta, da pripremaju strategije za podjedinice i da ih sprovede da bi ostvarili svoje ciljeve.



Inovativnost na delu

Verujući da 61.000 zaposlenih može znatno da doprinese izradi inovativnih proizvoda u kompaniji Whirlpool, generalni direktor Dejvid Vitman rekao je svojim zaposlenima da smisle nove ideje i saopšte ih svojim šefovima, a ako ih njihovi šefovi ne budu slušali, da se obrate direktno njemu i prenesu mu svoje ideje o novim proizvodima. Ogroman broj zaposlenih počeo je da posećuje interni veb-sajt kompanije, na kome su mogli da nađu kurs o inovacijama i listu svih novih predloga i ideja, tako da je sajt beležio oko 300.000 „hitova“ svakog meseca. Danas su se prihodi od inovativnih proizvoda četvorostručili. Umesto da smanjuje cene da bi održala nivo prodaje, kompanija Whirlpool sada podiže cene za 5% godišnje jer su kupci spremni da plate više za njene inovativne proizvode, kao što je Duet mašina za pranje i sušenje. (24)

Izvor: M. Arndt, „Creativity Overflowing“, *Business Week*, 8. maj 2006, 50.

poređuju resurse na način koji im omogućava da ostvare ciljeve.

Njihova druga važna odgovornost jeste u tome da usklađuju i povezuju grupe, odeljenja i divizione u kompaniji. U februaru 2008. godine, tornado je uništio fabriku kompanije Caterpillar u Oksfordu, u državi Misisipi. Bila je to jedina fabrika u sastavu te kompanije koja je proizvodila određenu vrstu spojnice koja je bila neophodna za mnoge mašine Caterpillar. Taj nesrećni slučaj je pretio da ugrozi proizvodnju širom sveta. Greg Foli, menadžer srednjeg nivoa koji je upravljao divizionom za proizvodnju delova u čijem je sastavu bila i ta fabrika, dao je radnicima rok od dve nedelje da vrate proizvodnju na nivo na kome je bila pre udara tornada. Reкао je: „Uzdao sam se u ljude da će uspeti u tome.“ Sklopio je ugovore sa novim dobavljačima, poslao inženjere iz drugih lokacija kompanije Caterpillar u Misisipi da provere kvalitet i organizovao distribuciju u drugom objektu. U međuvremenu je Kevin Kempa, menadžer fabrike u Oksfordu, prebacio neke radnike u

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.

drugu fabriku, obezbedio novu obuku za radnike dok je trajao zastoj u proizvodnji i nadgledao rekonstrukciju fabrike. Dan pre isteka roka od dve nedelje, fabrika u Oksfordu je počela da radi i proizvela 8.000 delova.²⁴

Treća odgovornost menadžera srednjeg nivoa jeste u tome da nadgledaju i upravljaju performansama podjedinica i pojedinačnih menadžera koji im podnose izveštaje. Grejam Bets je menadžer za jugozapadni region u kompaniji Lloyds Pharmacy iz Engleske. Iako saraduje sa ljudima na svim nivoima, od apotekarskih pomoćnika do članova upravnog odbora, Bets najviše vremena provodi sa devet oblasnih menadžera koji mu podnose izveštaje. On nadgleda njihov rad i upravlja njihovim učinkom, a samim tim i učinkom menadžera pojedinačnih apoteka koji podnose izveštaje oblasnim menadžerima.²⁵

Najzad, menadžeri srednjeg nivoa su odgovorni i za sprovođenje promena ili strategija koje su definisali top menadžeri. Strategija kompanije Wal-Mart odražava misiju te kompanije – „Uštedeti ljudima novac da bi mogli bolje da žive.“ Kada je Wal-Mart počeo da prodaje prehrambene proizvode u svojim novim supercentrima površine približno 1,9 hektara, menadžer nabavke Brajan Vilson dobio je odgovornost da kupuje lako kvarljivu robu po nižim cenama od onih koje plaćaju konkurenti kompanije Wal-Mart. Pošto su mali dobavljači poljoprivrednih proizvoda imali poteškoće da zadovolje potrebe kompanije Wal-Mart, Vilson je blisko saradivao sa njima i uputio ih je na RetailLink, kompjutersku mrežu kompanije Wal-Mart, „koja dobavljačima omogućava trenutni pristup svim informacijama koje su im neophodne za vođenje posla“. Ti koraci su vremenom pomogli dobavljačima poljoprivrednih proizvoda da smanje troškove i isporuče ogromnu količinu svežeg voća i povrća supercentrima kompanije Wal-Mart.²⁶ To je, takođe, pomoglo kompaniji Wal-Mart da postane najveći prodavac prehrambenih proizvoda na svetu.²⁷

3.3 Menadžeri prve linije

Menadžeri prve linije zauzimaju pozicije kao što su menadžer kancelarije, supervizor smene ili menadžer odeljenja. Osnovna odgovornost menadžera prve linije je u tome da upravljaju radnim učinkom zaposlenih najnižeg nivoa koji su direktno odgovorni za proizvodnju robe i usluga koje kompanija nudi. Menadžeri prve linije su jedini menadžeri koji ne nadgledaju druge menadžere. Odgovornosti menadžera prve linije obuhvataju nadgledanje, podučavanje i kratkoročno planiranje.

Menadžeri prve linije ohrabruju, nadgledaju i nagrađuju svoje radnike za njihov radni učinak. Takođe, oni uče zaposlene najnižeg nivoa kako da obavljaju svoj posao. Kompanija Dejmierna Mogavera, Avero LLC, pomaže restoranima da analiziraju podatke o prodaji za svakog njihovog konobara ili konobaricu. Menadžeri restorana koji koriste

te podatke, kaže Mogavero, često jednom nedeljno izvode svog najuspešnijeg konobara na ručak da bi ga na taj način nagradili. Najbolji menadžeri, međutim, takođe izvode svoje najlošije konobare na ručak da bi sa njima razgovarali o tome šta mogu da urade da poboljšaju svoj učinak.²⁸

Menadžeri prve linije, takođe, sastavljaju detaljne rasporede i operativne planove zasnovane na srednjoročnim planovima srednjeg menadžmenta. Nasuprot dugoročnih planova top menadžera (za tri do pet godina) i srednjoročnih planova menadžera srednjeg nivoa (za 6 do 18 meseci), menadžeri prve linije pripremaju planove i sprovode akcije koje obično proizvode rezultate u roku od dve nedelje.²⁹ Na primer, menadžer jedne tipične „konvinijentne“ prodavnice (npr., 7-Eleven) na početku svog radnog dana prolazi automobilom pored lokala svojih konkurenata da bi proverio cene benzina, a zatim ispituje sopstvenu prodavnicu spolja da bi video da li, recimo, treba zameniti neispravne sijalice ili svetleće znakove, ili dopuniti zalihe papirnih ubrusa i tečnosti za pranje šofer-šajbni. Zatim sledi unutrašnja provera, tokom koje menadžer određuje šta treba da se uradi tog dana. (Da li ima dovoljno kafe i krofni za doručak ili dovoljno sen-

dviča za ručak?) Kada napravi plan za taj dan, menadžer se okreće narudžbinama za vikend. Nakon što razmotri vremenske uslove (toplo ili hladno) i prodajne trendove koje su imali prošle godine u isto vreme, menadžer se stara o tome da u prodavnici bude dovoljno piva, sokova i nedeljnih novina. Najzad, menadžer razmatra potrebu za zapošljavanjem novih radnika 7 do 10 dana unapred. Zbog strogih procedura zapošljavanja (provera osnovnog znanja iz matematike, testiranje na narkotike i provera biografija), toliko vremena je potrebno da se zaposle novi radnici. Kao što jedan menadžer takve prodavnice kaže: „Moram stalno da intervjuišem kandidate, čak i kada imam dovoljan broj radnika.“³⁰

3.4 Lideri timova

Lider tima je četvrta vrsta menadžera. Ova relativno nova vrsta menadžerskog posla pojavila se kada su kompanije počele da koriste samoupravne timove koji, po definiciji, nemaju formalnog supervizora. Tradicionalna hijerarhijska struktura u menadžmentu podrazumeva da je menadžer prve linije odgovoran za učinak zaposlenih koji nisu menadžeri i da ima ovlašćenje da zapošljava i otpušta radnike,

Da bi voće i povrće moglo da se plasira na tržištu efikasno i po niskim cenama, neophodno je da sve četiri funkcije menadžmenta budu vešto izvršene.

deli radna zaduženja i kontroliše resurse. U ovoj novoj strukturi, sami timovi obavljaju gotovo sve funkcije koje su menadžeri prve linije obavljali u skladu sa tradicionalnom hijerarhijom.³¹

Dakle, lideri timova imaju drugačije odgovornosti od tradicionalnih menadžera prve linije.³² Osnovna odgovornost lidera timova jeste u tome da podrže aktivnosti tima usmerene ka ostvarenju određenog cilja. To ne znači da su lideri timova odgovorni za učinak tima. Naprotiv. Tim snosi tu odgovornost. Lideri timova pomažu članovima svog tima da isplaniraju posao, nauče da rešavaju probleme i uspešno saraduju sa ostalim članovima tima. Frenklin Džonat, konsultant za menadžment, kaže: „Zamisao je da lider tima bude na usluzi svojoj grupi. Treba da bude jasno da članovi tima snose odgovornost za ishod. Lider je tu da svom timu pruži intelektualnu, emocionalnu i duhovnu podršku. Svojim postupcima, lider treba da pokaže drugima kako da razmišljaju o poslu koji obavljaju u životnom kontekstu.“³³

Odnosi između članova tima i između različitih timova izuzetno su važni za dobar učinak tima i lideri timova moraju pažljivo da upravljaju tim odnosima. Dobri odnosi sa drugima su mnogo važniji u timskim strukturama jer članovi tima ne mogu da završe posao bez pomoći svojih kolega iz tima. Lider tima je odgovoran za izgradnju dobrih odnosa i rešavanje problema koji se javljaju u odnosima između članova njegovog tima.

Lideri timova su takođe odgovorni za upravljanje spoljnim odnosima. Oni predstavljaju vezu između svog tima i drugih timova, odeljenja i divizionu u kompaniji. Na primer, ako se član tima A žali na kvalitet rada tima B, lider tima A treba da organizuje sastanak sa liderom tima B. Lideri ta dva tima imaju odgovornost da podstaknu članove oba tima da zajedno rade na rešavanju problema. Ako se to obavi na pravi način, problem će biti rešen bez intervencije menadžmenta kompanije ili svaljivanja krivice na članove drugog tima.³⁴

Lideri timova koji ne razumeju u čemu se njihova uloga razlikuje od uloge tradicionalnih menadžera često imaju poteškoće u svom poslu. Lider tima u kompaniji Texas Instruments reagovao je skeptično na svoje prvo iskustvo sa timovima: „Nisam prihvatao timove, delimično zbog toga što nije bilo jasnog plana o tome šta treba da radim... Nikad nisam dozvoljavao operaterima [članovima tima] da pripreme raspored rada ili naruče delove jer to je bila moja dužnost. Mislio sam da je moj posao siguran dok god imam to.“ Međutim, nakon promene posla, shvatio je razliku u pristupu u okruženju u kome su članovi tima naizmenično obavljali ulogu lidera. Kasnije je postao kon-

Lideri timova

Menadžeri čija je odgovornost da podrže aktivnosti tima usmerene ka ostvarenju određenog cilja.

sultant da bi pomogao liderima timova da razviju svoje veštine i reše probleme.³⁵

O timovima ćete saznati više u 10. poglavlju.

4 Menadžerske uloge

Iako menadžeri iz sve četiri kategorije učestvuju u planiranju, organizovanju, vođenju i kontroli, kada biste ih pratili tokom jednog njihovog tipičnog dana na poslu, verovatno ne biste upotreбили te termine da opišete to što oni zapravo rade. Umesto toga, zapazili biste razne uloge koje menadžeri obavljaju. Henri Mintzberg je proveo jednu nedelju prateći pet generalnih direktora iz SAD i analizirajući njihovu poštu, razgovore i postupke. On je zaključio da menadžeri obavljaju tri ključne vrste uloga dok rade svoj posao.³⁶

- interpersonalne uloge,
- informacione uloge i
- uloge u odlučivanju.


Drugim rečima, menadžeri razgovaraju sa ljudima, sakupljaju i pružaju informacije i donose odluke. Nadalje, kao što je prikazano u primeru 1.3, ove tri ključne uloge mogu da se podele na 10 poduloga. *U nastavku ćemo ispitati sve ključne uloge – interpersonalne uloge (4.1), informacione uloge (4.2) i uloge u odlučivanju (4.3) – kao i 10 poduloga.*

4.1 Interpersonalne uloge

Pre svega ostalog, menadžerski poslovi podrazumevaju mnogo kontakata sa ljudima. Procene variraju u zavisnosti od nivoa menadžmenta, ali većina menadžera provodi iz-


Primer 1.3

Menadžerske uloge prema Mintzbergu




Interpersonalne uloge:

- glava kuće,
- lider i
- osoba za vezu.



Informacione uloge:

- pratilac zbivanja (kontrolor, prim. B.M),
- interni davalac informacija i
- portparol.



Uloge u odlučivanju:

- preduzetnik,
- osoba za rešavanje problema,
- alokator resursa i
- pregovarač.

među dve trećine i četiri petine svog vremena u direktnoj komunikaciji sa drugim ljudima.³⁷ Ako volite samoću ili ako poslovni kontakt sa ljudima za vas predstavlja neprijatnost, onda je vrlo moguće da niste stvoreni za posao menadžera. Obavljajući interpersonalnu ulogu, menadžeri zapravo izvršavaju sledeći tri poduloge: glava kuće, lider i osoba za vezu.

U **ulozi glave kuće**, menadžer izvršava ceremonijalne dužnosti – dočekuje posetioce kompanije, drži govor na otvaranju novog objekta ili zastupa kompaniju na dobrotvornom skupu koji organizuje lokalna zajednica. U **ulozi lidera**, menadžeri motivišu i podstiču radnike da ostvare organizacione ciljeve. Razvoj lekova za lečenje raka i istraživanja koja bi jednog dana mogla da omoguću proizvodnju efikasnog leka predstavljaju dovoljan motiv za većinu radnika kompanije Genentech. Međutim, organizaciona kultura koju su uspostavili lideri te kompanije pomaže da se privuku i zadrže talentovani i posvećeni radnici bez kojih kompanija ne može da ostvari svoju misiju. Da bi pomogla zaposlenima da izbegnu premorenost, kompanija nudi neformalno radno okruženje koje podrazumeva ležeran stil oblačenja (farmerke i majica), klubove kojima upravljaju zaposleni, obdanište koje se nalazi u sastavu kompanije, kao i odsustvo radi stručnog usavršavanja. Zahvaljujući takvoj organizacionoj kulturi i opštem uspehu kompanije, Genentech je jedno od najboljih mesta za rad u Sjedinjenim Američkim Državama, sudeći prema časopisu *Fortune*.³⁸

U ulozi osobe za vezu, menadžeri kontaktiraju sa ljudima izvan svojih jedinica. Istraživanja nedvosmisleno pokazuju da menadžeri provode isto toliko vremena sa „autsajderima“ koliko i sa svojim podređenima i šefovima.³⁹

4.2 Informacione uloge

Ne samo što menadžeri najveći deo vremena provode u direktnom kontaktu sa drugima, već i veliki deo tog vremena provode sakupljajući i pružajući informacije. Zaista, Minenberg je ustanovio da učesnici u njegovom istraživanju 40% svog vremena provode tako što pružaju infor-

© Simon Potter/Image Source



M G M T ČINJENICE

Razumite svoj posao

Ovi servisi isporučuju elektronske novine prilagođene potrebama korisnika koje sadrže samo priče o temama koje su menadžeri odabrali:

✓ **Business Wire** (<http://www.businesswire.com>) nudi servise kao što je IndustryTrak, koji prati i distribuira dnevne vesti u značajnim privrednim granama (npr., automobilska industrija, bankarstvo i finansije, zdravstvo, visoka tehnologija).

✓ **CyberAlert** (<http://www.cyberalert.com>) 24 sata na dan prati vesti u kategorijama koje je izabrao svaki pojedinačni pretplatnik.

✓ **FNS NewsClips Online** (<http://www.news-clips.com>) nudi pretplatnicima presek dnevnih elektronskih vesti pribavljenih sa više od 5.000 informativnih veb-sajtova.

macije ili ih primaju od drugih. U tom smislu, menadžment može da se sagleda kao proces tokom koga menadžeri obrađuju informacije, sakupljaju informacije analizirajući poslovno okruženje i slušajući druge u direktnim razgovorima i zatim obrađuju te informacije i pružaju ih ljudima u kompaniji i izvan nje. Micberg je opisao tri informacione poduloge: pratilac zbivanja, interni davalac informacija i portparol.

U **ulozi pratioca zbivanja** (kontrolora), menadžeri analiziraju svoje okruženje da bi došli do informacija, aktivno kontaktiraju sa drugima da bi se informisali i, zbog svojih ličnih kontakata, primaju veliki broj informacija koje nisu tražili. Osim što dobijaju informacije iz prve ruke, menadžeri nadgledaju svoje okruženje čitajući lokalne novine i *Wall Street Journal* da bi znali šta se dešava sa njihovim kupcima i konkurentima i da bi bili upoznati

Uloga glave kuće

Interpersonalna uloga koju menadžeri obavljaju kada izvršavaju ceremonijalne dužnosti.

Uloga lidera

Interpersonalna uloga koju menadžeri obavljaju kada motivišu i podstiču radnike da ostvare organizacione ciljeve.

Uloga pratioca zbivanja

Informaciona uloga koju menadžeri obavljaju kada analiziraju svoje okruženje da bi došli do informacija.

... MENADŽERI ODLUČUJU KO ĆE DOBITI KOJE RESURSE I KOLIKO ĆE KOJEG RESURSA DOBITI.

sa tehnološkim promenama koje mogu da utiču na njihovo preduzeće. U današnje vreme, menadžeri takođe mogu da iskoriste elektronske servise za praćenje i distribuciju vesti koji od novinskih agencija (Associated Press, Reuters itd.) mogu da preuzmu vesti koje se tiču njihovog preduzeća.

Zbog svojih brojnih ličnih kontakata i komunikacije sa podređenima, menadžeri su često glavne osobe za prenošenje važnih informacija. U **ulozi internog davaoca informacija**, menadžeri svojim podređenima i drugima u kompaniji pružaju informacije do kojih su došli. Nikad nećemo imati potpuno adekvatnu zamenu za prenošenje informacija u direktnom kontaktu licem u lice. Ipak, tehnologija menja način na koji se informacije sakupljaju i saopštavaju. Iako su elektronska i govorna pošta osnovni metodi komunikacije u velikim kompanijama, neki menadžeri počinju da koriste društvene mreže kao što su Facebook i Twitter za prenošenje informacija.⁴⁰ Džon Čejmbers, generalni direktor kompanije Cisco, kaže da se 90% njegove komunikacije sa zaposlenima odvija putem elektronske

i govorne pošte. „Ako nemate mogućnost da komunicirate sa kupcima, zaposlenima i dobavljačima, ne možete da upravljate svojim preduzećem“, kaže Čejmbers.⁴¹

Dok u ulozi internog davaoca informacija menadžeri pružaju informacije zaposlenima u kompaniji, menadžeri u **ulozi portparola** saopštavaju informacije ljudima izvan svojih odeljenja i kompanija. Generalni direktori najčešće obavljaju ulogu portparola svojih kompanija na godišnjim sastancima akcionara kompanije ili na sastancima upravnog odbora. Generalni direktori, takođe, obavljaju ulogu portparola u kontaktu sa medijima kada su njihove kompanije uključene u neka važna dešavanja koja zavređuju me-

dijsku pažnju. Kada je kompanija Toshiba obustavila napore da pozicionira svoju HD-DVD tehnologiju kao dominantan format za nove plejere visoke definicije, prepuštajući tržište tehnologiji Blu-ray kompanije Sony, generalni direktor Acutoši Nišida je taj potez objasnio javnosti. S obzirom na to da je japanskim kompanijama vrlo bitan njihov ponos i kada se povlače iz određenog posla obično biraju strategije koje ne izazivaju veliku pažnju javnosti, bilo je iznenađenje što je Nišida odlučio da bude portparol u ovom slučaju. Međutim, Nišida je naglasio da su u tome učestvovali jer su želeli da pobede i objasnio odluku kompanije Toshiba da promeni strategiju i uloži energiju u druge mogućnosti za rast.⁴²

4.3 Uloge u odlučivanju

Mincberg je zaključio da razmena informacija nije sama po sebi dovoljna. Menadžerima je korisno da prikupljaju i razmenjuju informacije sa ljudima u kompaniji i izvan nje jer im to pomaže da donesu dobre odluke. Sudeći prema Mincbergu, menadžeri obavljaju četiri poduloge u odlučivanju: preduzetnik, osoba za rešavanje problema, alokator resursa i pregovarač.

Menadžeri obavljaju **ulogu preduzetnika** kada sebe, svoje podređene i svoje jedinice prilagođavaju promenama. Bolnice Veterans Affairs (VA) dugo su bile poznate po komplikovanim birokratskim procedurama, neefikasnosti i drugorazrednom medicinskom tretmanu, ali danas spadaju među najbolje u zemlji. Pre petnaest godina, uprava tih bolnica je uspostavila kulturu koja zahteva preuzimanje odgovornosti i sprovođenje promena koje su usmerene na poboljšanje celokupnog sistema. Doktori, medicinske sestre, osoblje i uprava redovno su se sastajali da bi razmotrili moguća poboljšanja. Kada je jedna medicinska sestra primetila da rent-a-kar firme koriste bar-kod skenere za prijavu vraćenih automobila na evidenciju, predložila je da se bar-kodovi koriste i na identifikacionim narukvicama pacijenata i na ambalaži lekova. Bar-kod skeneri u bolnicama VA danas su povezani sa elektronskim sistemom za vođenje evidencije koji sprečava medicinske sestre da izdaju pogrešne lekove i automatski upozorava bolničku apoteku na moguće štetne interakcije lekova ili da su pacijenti u opasnosti od alergije.⁴³

U **ulozi osobe za rešavanje problema**, menadžeri reaguju na pritiske i probleme koji su toliko ozbiljni da zahtevaju

Uloga internog davaoca informacija

Informaciona uloga koju menadžeri obavljaju kada saopštavaju informacije drugim ljudima u svojim odeljenjima ili kompanijama.

Uloga portparola

Informaciona uloga koju menadžeri obavljaju kada saopštavaju informacije ljudima izvan svojih odeljenja ili kompanija.

Uloga preduzetnika

Uloga u odlučivanju koju menadžeri obavljaju kada sebe, svoje podređene i svoje jedinice prilagođavaju promenama.

Uloga osobe za rešavanje problema

Uloga u odlučivanju koju menadžeri obavljaju kada reaguju na ozbiljne probleme koji zahtevaju trenutnu akciju.

trenutnu pažnju i akciju. Menadžeri obavljaju ulogu osobe za rešavanje problema kada upravni odbor kompanije koja se suočava sa velikim poteškoćama angažuje novog generalnog direktora da vrati kompaniju na pravi put. Kada je tržišno učešće kompanije Ford palo sa 25% na 16% i kada je ta kompanija izgubila 7 milijardi dolara za devet meseci, Alan Mulali je došao iz kompanije Boeing i postao novi generalni direktor Forda. Mulali je brzo obezbedio finansijska sredstva u iznosu od 23,5 milijardi dolara da bi pokrio gubitke. On planira da smanji troškove tako što će smanjiti broj automobila koje Ford proizvodi, standardizovati upotrebu zajedničkih delova u različitim vozilima kompanije Ford i otpustiti polovinu od 82.000 fabričkih radnika. Mulali je rekao: „Ovaj film sam već gledao [u kompaniji Boeing]. Neki vrlo dobri i lojalni ljudi će napustiti ovu kompaniju... i to će svima teško pasti. [Ali,] Koliko god da pad deluje obeshrabrujuće, ponovni uspon daleko jače utiče na raspoloženje.“⁴⁴

U **ulozi alokatora resursa**, menadžeri odlučuju ko će dobiti koje resurse i koliko će kojeg resursa dobiti. U pokušaju da ožive prodaju luksuznih automobila, top menadžeri kompanije General Motors, kao alokatori resursa, preusmerili su dugoročnu investiciju od 4 milijarde dolara na brend Cadillac. To znači da su top menadžeri investirali približno 10% ukupnog kapitalnog budžeta kompanije General Motors u divizion koji ostvaruje samo 4% ukupnih prihoda te kompanije.⁴⁵

U **ulozi pregovarača**, menadžeri pregovaraju o radnim rasporedima, projektima, ciljevima, ishodima, resursima i povišicama za zaposlene. Kada je kompanija Sprint otkupila Nextel (drugog mobilnog operatera), Federalna komisija za komunikacije (Federal Communications Commission – FCC) zahtevala je od te kompanije da kupi nove radio-prijemnike za policiju i vatrogasnu službu zato što su repetitori mobilne telefonije ometali komunikaciju hitnih službi na stotinama lokacija. Sprint Nextel, koji će potrošiti više od 3 milijarde dolara da reši taj problem, pregovara sa policijskim organima u Merilendu i Vašingtonu o zameni

35.000 radio-aparata. Toj kompaniji je bila potrebna jedna godina da sa gradom Ferfeksom u Virdžiniji postigne sporazum u vrednosti od 609.000 dolara, koji se odnosi samo na pripremu planova za zamenu radio-prijemnika u tom gradu. Kompanija nastavlja pregovore sa FCC-om o produžetku rokova za završetak ovog posla.⁴⁶ Teška situacija u kojoj se našla kompanija Sprint pokazuje da je pregovaranje ključno za uspeh i predstavlja osnovni deo menadžerskog posla.

Šta je potrebno da bi neko bio menadžer?



Nisam imao nikakvu predstavu o tome šta je moj posao. Išao sam smeškajući se jer sam dobio unapređenje, ali nisam znao kojim principima da se rukovodim, niti koji stil da primenim. Posle prvog dana, osećao sam se kao da

sam udario u zid. (prodavac #1)

Iznenada sam počeo sebi da govorim da ne mogu da budem odgovoran za sve te prihode. Nemam dovoljno vremena. Iznenada morate da shvatite da više niste odgovorni samo za sopstveni učinak i morate da kažete sebi: „Sada sam ja menadžer.“ A šta menadžer radi? Treba da razmišljate o tome neko vreme da biste konačno shvatili... menadžer obavlja posao, oslanjajući se na druge ljude. Vrlo je teško napraviti taj prelaz. (prodavac #2)⁴⁷

Ovo su izjave dva vrlo uspešna prodavca, koji su zbog svog izuzetnog učinka unapređeni na poziciju menadžera prodaje. Kao što se vidi iz njihovih komentara, oni u početku nisu bili sigurni u svoju sposobnost da obavljaju posao menadžera. Poput većine novih menadžera, ovi menadžeri prodaje su iznenada shvatili da znanje, veštine i sposobnosti zahvaljujući kojima su ostvarivali uspehe u dosadašnjoj karijeri (i zbog kojih su verovatno dobili unapređenje i postali menadžeri) ne moraju nužno da im pomognu da budu uspešni menadžeri. Kao prodavci, imali su odgovornost da upravljaju samo sopstvenim učinkom. Međutim, kao menadžeri prodaje, bili su direktno odgovorni da nadgledaju rad svih prodavaca na teritoriji koja im je

Uloga alokatora resursa

Uloga u odlučivanju koju menadžeri obavljaju kada odlučuju ko će dobiti koje resurse.

Uloga pregovarača

Uloga u odlučivanju koju menadžeri obavljaju kada pregovaraju o radnim rasporedima, projektima, ciljevima, ishodima, resursima i povišicama za zaposlene.



dodeljena. Povrh toga, sada su bili direktno odgovorni za to da li će ti prodavci ispuniti svoje prodajne kvote.

Ako poslovni učinak koji ste imali pre nego što ste postali menadžer ne mora nužno da znači da ste spremni za posao menadžera, šta vam je onda potrebno da biste bili menadžer?



Nakon što pročitate sledeća tri odeljka, trebalo bi da znate da:

- 5 Objasnite šta kompanije traže od menadžera.
- 6 Razmotrite glavne greške koje menadžeri prave na poslu.
- 7 Opišete promenu kroz koju zaposleni prolaze kada dobiju unapređenje i postanu menadžeri.

5 Šta kompanije traže od menadžera

Kada traže zaposlene koji mogu da budu dobri menadžeri, kompanije traže pojedince koji poseduju tehničke veštine, veštine ophođenja sa ljudima, međuljudske veštine, konceptualne veštine i motivaciju za upravljanje.⁴⁸ U primeru 1.4, prikazan je relativni značaj ove četiri veštine za poslove lidera tima, menadžera prve linije, menadžera srednjeg nivoa i top menadžera.

Tehničke veštine se odnose na posebne procedure, tehnike i znanje koji su neophodni za obavljanje posla. Za menadžere prodaje o kojima smo govorili, tehničke veštine podrazumevaju sposobnost da pronađu nove potencijalne kupce, pripreme precizne i ubedljive prodajne prezentacije zasnovane na potrebama kupaca i zaključe prodaju. Za glavnu medicinsku sestru, tehničke veštine podrazumevaju sposobnost da postavi cevčicu za infuziju ili da rukuje opremom za hitnu pomoć ako pacijent doživi srčani zastoj.

Tehničke veštine su najvažnije za lidere timova i menadžere nižeg nivoa jer oni nadgledaju radnike koji izrađuju proizvode ili uslužuju kupce. Lideri timova i menadžeri prve linije treba da imaju tehničko znanje i veštine da bi obučili nove radnike i pomogli zaposlenima da rešavaju probleme. Tehničko znanje i veštine su takođe potrebni za određivanje i otklanjanje problema koje zaposleni ne mogu samostalno

da reše. Kako menadžeri napreduju na više pozicije u menadžmentu, značaj tehničkih veština je sve manji, ali su one i dalje važne.

Veštine ophođenja sa ljudima ukratko mogu da se definišu kao sposobnost da se dobro saraduje sa drugima.

Tehničke veštine

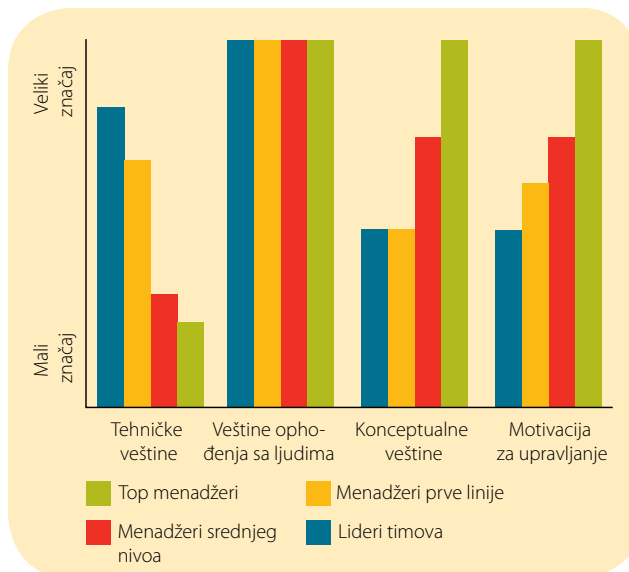
Posebne procedure, tehnike i znanje koji su neophodni za obavljanje posla.

Veštine ophođenja sa ljudima

Sposobnost da se dobro saraduje sa drugima.

Primer 1.4

Menadžerske veštine



Menadžeri koji poseduju te veštine uspešno rade u grupama, ohrabruju druge da izraze svoje misli i osećanja, imaju razumevanja za potrebe i stanovišta drugih ljudi, vrlo dobro slušaju i komuniciraju. Veštine ophođenja sa ljudima jednako su važne za sve nivoe menadžmenta, od supervizora prve linije od generalnih direktora. Ipak, budući da menadžeri nižeg nivoa mnogo vremena provode rešavajući tehničke probleme, vrlo je verovatno da menadžeri višeg nivoa zapravo provode više vremena u direktnoj komunikaciji sa drugim ljudima. U proseku, menadžeri prve linije provode 57% svog vremena sa ljudima, ali se ta brojka povećava na 63% za menadžere srednjeg nivoa i 78% za top menadžere.⁴⁹



© George Doyle/Stockbyte/Getty Images

Glavnih deset 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 vezani za radni učinak
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

Izvor: M. V. McCall, Jr. i M. M. Lombardo, „What Makes a Top Executive?“, Psychology Today, februar 1983, 26–31.



Konceptualne veštine obuhvataju sposobnost menadžera da organizaciju sagleda kao celinu, da shvati kako različiti delovi kompanije utiču jedan na drugi i da razume kako se kompanija uklapa u spoljašnje okruženje i kako na nju utiču elementi tog okruženja kao što su lokalna zajednica, društveni i ekonomski faktori, kupci i konkurencija. Dobri menadžeri moraju da budu sposobni da prepoznaju, razumeju i pronađu ravnotežu između više složenih problema i perspektiva. Drugim rečima, menadžeri moraju da budu pametni. O tome koliko inteligencija utiče na performanse menadžera svedoči i činjenica da menadžeri sa natprosečnom inteligencijom u proseku imaju za oko 48% bolje rezultate od menadžera sa prosečnom inteligencijom.⁵⁰ Očigledno je da kompanije treba da se postaraju da pametne radnike unaprede na mesto menadžera. Konceptualne veštine postaju sve značajnije kako menadžeri napreduju prema vrhu hijerarhijske lestvice.

Dobar menadžment, međutim, zahteva mnogo više od inteligencije. Na primer, ako najinteligentniju osobu u odeljenju unapredite na mesto menadžera, taj potez može da bude poguban ako tom geniju nedostaju tehničke veštine, veštine ophođenja sa ljudima ili još jedna osobina koja je poznata kao motivacija za upravljanje. **Motivacija za upravljanje** pokazuje koliko su zaposleni motivisani da komuniciraju i saraduju sa nadređenima, da se nadmeću, da se ophode samouvereno, da govore drugima šta da rade, da nagrađuju dobro ponašanje i kažnjavaju loše, da izvršavaju postupke koji su vrlo uočljivi i da obavljaju i organizuju administrativne zadatke. Menadžeri obično imaju veću motivaciju da upravljaju nego njihovi podređeni i ta motivacija je najčešće jača kod menadžera na višim nivoa nego kod onih na nižim nivoima. Osim toga, menadžeri koji imaju veću motivaciju da upravljaju brže dobijaju unapređenja, njihovi radnici ih ocenjuju kao bolje menadžere i zarađuju više novca od menadžera čija motivacija da upravljaju nije toliko izražena.⁵¹

6 Greške koje menadžeri prave

Još jedan način da razumemo šta je potrebno da bi neko bio menadžer jeste da analiziramo greške koje menadžeri prave na poslu. Drugim rečima, upoznati se sa onim što menadžeri ne treba da rade jednako je korisno kao i upoznati se sa onim što treba da rade.

U nekoliko istraživanja u kojima su učestvovali američki i britanski menadžeri, poređeni su „pobednici“, ili menadžeri koji su uspeli da stignu do samog vrha svojih kompanija, i „pobeđeni“, ili menadžeri koji su u početku karijere bili uspešni, ali je njihov uspon usporen ili zaustavljen kada su stigli do srednjih ili viših nivoa menadžmenta.⁵² Istraživači su ustanovili da postoji samo nekoliko razlika među pobednicima i pobeđenima. Obe grupe su uglavnom bile sastavljene od talentovanih ljudi i obe grupe su imale određene slabosti. Međutim, pobeđeni su se razlikovali od pobednika u tome što su imali dva ili više fatalnih nedostataka vezanih za način na koji su upravljali ljudima. Iako pobednici ni u kom slučaju nisu bili savršeni, oni obično nisu imali više od jednog nedostatka ili su pronašli način da maksimalno umanje uticaj svojih nedostataka na ljude sa kojima su radili.

Prva i glavna greška pobeđenih bila je njihova neosetljivost prema drugima koja se ogledala u njihovom grubom, zastrašujućem i siledžijskom stilu menadžmenta. Autori jednog istraživanja opisali su, kao takvog, menadžera koji je ušao u kancelariju svog podređenog i prekinuo sastanak rečima: „Moram da razgovaram sa tobom.“

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

Kada je podređeni pokušao da objasni da trenutno ne može da razgovara s njim jer je sastanak u toku, menadžer je grubo uzvratio: „Šta se to mene tiče! Rekao sam da hoću da razgovaram sa tobom odmah.“⁵³ Stoga ne čudi što su za samo 25% pobeđenih njihove kolege izjavile da se dobro ophode prema ljudima, u poređenju sa 75% pobjednika.

Druga greška se odnosila na to da su pobeđeni često bili hladni, ravnodušni ili arogantni. Iako to izgleda kao neosetljivost prema drugima, pre je reč o tome da su pobeđeni menadžeri bili toliko inteligentni i tako dobri stručnjaci u svojim oblastima da su druge gledali s prezirom zato što oni nisu stručnjaci. Na primer, kompanija AT&T pozvala je industrijskog psihologa da posavetuje potpredsednicu za ljudske resurse, zbog toga što je bila okrivljena da izaziva previše burnih reakcija u kompaniji.⁵⁴ Intervjui sa njenim kolegama i podređenima pokazali su da oni potpredsednicu smatraju izuzetnim stručnjakom. Nažalost, ta stručnost je bila praćena hladnim, ravnodušnim i arogantnim stilom menadžmenta. Ljudi sa kojima je radila žalili su se da ona „radi previše stvari prebrzo“, da se prema kolegama ophodi sa „prezirom“, da „ugrožava timski rad“, „ne pokazuje uvek svoju ljudsku stranu“ i da je „za sobom porušila previše mostova“.

Treća greška pobeđenih odnosila se na izdaju poverenja. Izdaja poverenja ne mora da podrazumeva nepoštenje. Umesto toga, izdaja poverenja znači da je neko doveo druge u nezavidan položaj jer nije uradio ono što je rekao da će uraditi onda kada je rekao da će to uraditi.


Ta greška, sama po sebi, nije fatalna jer menadžeri i njihovi radnici nisu mašine. Zadaci ostaju nedovršeni u svakoj kom-

paniji, svakog radnog dana. Uvek ima previše posla, a nedovoljno vremena, ljudi, novca ili resursa. Menadžer pravi fatalnu grešku i izdaje poverenje svojih radnika kada propusti da ih obavesti da posao neće biti završen na vreme. Pobeđeni su se razlikovali od pobjednika u tome što su bili nesposobni da priznaju greške, da brzo obaveste druge o svojim propustima, preuzmu odgovornost za njih i da ih onda otklone bez svaljivanja krivice na druge.

Četvrta greška je bila prevelika ambicija. Menadžeri koji stalno razmišljaju o sledećem radnom mestu obično imaju samo površne odnose sa svojim trenutnim saradnicima i kolegama. U žurbi da steknu zasluge za uspehe koje će primetiti menadžeri višeg nivoa, oni prave fatalnu grešku u tome što se prema ljudima ophode kao da im nisu bitni. Jedan radnik je na sledeći način opisao svog preterano ambicioznog šefa: „Dao mi je novu definiciju zajedničkog rizika: Ako je nešto što sam uradio bilo uspešno, on je bio zaslužan. Ako nije, ja sam bio kriv.“⁵⁵

Fatalne greške vezane za nesposobnost menadžera da delegiraju, izgrade tim i angažuju prave radnike ukazuju na to da su mnogi pobeđeni menadžeri bili nesposobni da izvrše najosnovniji prelaz i prilagode se menadžerskom poslu: da prestanu da budu neposredni izvršioci i počnu da obavljaju posao uz pomoć drugih. Dva problema se javljaju kada menadžeri prave te greške. Prvo, kada se menadžeri mešaju u odluke koje njihovi podređeni treba da donesu – jer ne mogu da prestanu da budu neposredni izvršioci – oni udaljuju od sebe ljude sa kojima rade. Sudeći prema Ričardu Kilburgu sa univerziteta Johns Hopkins, kada se menadžeri mešaju u odluke radnika: „Postoji mogućnost da izgubite najkreativnije ljude. Oni su u stanju da kažu, 'Do đavola s ovim. Neću da ostanem ovde.'“⁵⁶ Drugo, pošto pokušavaju da osim svog posla obavljaju i posao svojih podređenih, menadžeri koji ne delegiraju zaduženja neće imati dovoljno vremena da bilo šta urade na pravi način.

© Hill Street Studios/Blend Images/Jupiterimages / © Marie-france Belanger/Stockphoto.com



**MENADŽERI
KOJI NE
DELEGIRAJU
ZADUŽENJA NEĆE
IMATI DOVOLJNO
VREMENA DA BILO
ŠTA URADILI NA PRAVI
NAČIN**

Primer 1.5

Prelaz u menadžment po fazama

POČETNA OČEKIVANJA MENADŽERA			POSLE ŠEST MESECI NA MESTU MENADŽERA			POSLE JEDNE GODINE NA MESTU MENADŽERA					
JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC
<ul style="list-style-type: none">○ Biti šef○ Formalni autoritet○ Upravlјati zadacima○ Posao nije upravlјanje ljudima			<ul style="list-style-type: none">○ Početna očekivanja su bila pogrešna○ Brz ritam○ Veliki obim posla○ Posao je da se rešavaju problemi podređenih i otkrivaju i otklanjaju greške			<ul style="list-style-type: none">○ Više nije „izvršilac“○ Komunikacija, slušanje i pozitivni podsticaji○ Naučiti kako se prihvata i kontroliše stres○ Posao je usavršavanje ljudi					

7 Prelaz u menadžment: prva godina

U svojoj knjizi „Becoming a Manager: Mastery of a New Identity“, Linda Hil, profesorka Harvardske poslovne škole (*Harvard Business School*), pratila je razvoj 19 ljudi u prvoj godini koju su proveli na mestu menadžera. Njeno istraživanje je pokazalo da je rezultat unapređenja na mesto menadžera velika psihološka promena zbog koje ti novi menadžeri drugačije vide sebe i druge. Kao što je prikazano u primeru 1.5, postepeno se menjaju realne okolnosti, misli i očekivanja menadžera u toku njihove prve godine u menadžmentu, što odražava ogromne promene koje oni doživljavaju.

U početnom periodu, menadžeri koji su učestvovali u ovom istraživanju smatrali su da je njihov posao da koriste svoj formalni autoritet i upravljaju zadacima – u suštini, da budu šefovi, govore drugima šta da rade, donose odluke i obavljaju dužnosti. Zapravo, ono što je većinu novih menadžera privuklo na tu poziciju bila je njihova želja da preuzmu kontrolu. Iznenadjuće je to da novi menadžeri nisu smatrali da je njihov posao da upravljaju ljudima. Jedini zadaci vezani za upravljanje ljudima koje su novi menadžeri pominjali bili su zašljavanje i otpuštanje.

Posle šest meseci, većina novih menadžera zaključila je da su njihova početna očekivanja vezana za menadžerski posao bila pogrešna. Biti menadžer ne znači samo biti šef, donositi odluke i govoriti drugima šta da rade. Brz ritam i veliki obim posla bili su prvo iznenađenje za nove menadžere.

Jedan od menadžera je rekao: „Ovaj posao je mnogo teži nego što mislite. Imam za 40% do 50% više posla nego ranije! Ko bi to rekao?“ Ritam rada na menadžerskoj poziciji je takođe predstavljao iznenađenje. Drugi menadžer je rekao: „Imate osam ili devet ljudi koji traže da im posvetite svoje vreme... ulaze i izlaze iz vaše kancelarije po ceo dan.“ Jedan donekle nezadovoljan menadžer je izjavio da je menadžment „posao koji se nikad ne završava... posao koji ne možete da kontrolišete“.

Takvi neformalni opisi su u skladu sa rezultatima istraživanja koji pokazuju da menadžer prve linije u proseku ne provede više od dva minuta na jednom zadatku pre nego što ga prekinu telefonski poziv, i-mejl ili podređeni koji dolazi sa nekom molbom. Ritam je nešto sporiji za top menadžere, koji u proseku provedu približno devet minuta obavljajući jedan zadatak pre nego što pređu na sledeći. U praksi, to znači da supervizori obavljaju 30 različitih zadataka na sat, dok top menadžeri obavljaju sedam različitih zadataka na sat, pri čemu se u većini slučajeva svaki sledeći zadatak razlikuje od prethodnog. Jedan menadžer je opisao ovu užurbanu aktivnost na sledeći način: „Kontrolu imate jedino onda kada zatvorite vrata svoje kancelarije, a tada ja osećam da ne radim ono što treba da radim, a to je da budem sa ljudima.“

Nakon šest meseci, drugo veliko iznenađenje za menadžere bila je činjenica da se njihova očekivanja vezana za to šta treba da rade kao menadžeri u mnogome razlikuju od očekivanja njihovih podređenih. U početku, menadžeri su definisali svoj posao kao pomaganje podređenima da obavljaju svoje poslove



Top menadžeri provedu u proseku 9 minuta na određenom zadatku pre nego što pređu na sledeći.

na odgovarajući način. Za menadžere, koji su sebe još uvek shvatali kao izvršioce a ne kao menadžere, pomoć podređenima je značila obilaženje potencijalnih kupaca ili rešavanje žalbi korisnika. Međutim, kad god bi menadžer „pomagao“ na taj način, njegovi podređeni su bili ozlojeđeni i tumačili su njegovu pomoć kao mešanje u njihov posao. Podređeni su želeli da im njihov menadžer pomogne tako što će rešiti probleme koje oni ne mogu da reše. Kada su menadžeri shvatili tu razliku, preuzeli su na sebe ulogu nekoga ko rešava probleme i otkriva i otklanja greške. Tada su bili u stanju da pomognu podređenima, ne mešajući se pri tom u njihov posao.

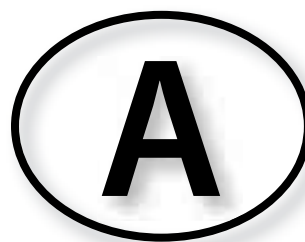
Posle jedne godine, menadžeri uglavnom više nisu sebe doživljavali kao izvršioce, već kao menadžere. Promena koja se dogodila pomogla im je da konačno shvate da je upravljanje ljudima najvažniji deo njihovog posla. Jedan menadžer je na sledeći način rezimirao lekciju koju je naučio u prethodnoj godini; „Koliko god da ima zadataka kojima menadžeri moraju da posvete svoje vreme, mislim da usavršavanje ljudi predstavlja njihovu osnovnu odgovornost. Ne proizvodnja, već usavršavanje ljudi.“ O tome koliko su se njihovi stavovi promenili svedoči i činjenica da su se menadžeri sada uglavnom kajali zbog prilično grubog pristupa koji su u početku koristili za upravljanje svojim podređenima. „Nisam bio dobar kao menadžer..., bio sam strog kao učitelj prvog razreda.“ „Sada vidim da sam u početku bio kao narednik koji obučava regrute. Nisam bio fleksibilan, samo sam govorio ljudima kako da nešto urade.“ Krajem godine, većina menadžera je odustala od autoritarnog pristupa i odlučila se za pristup zasnovan na komunikaciji, slušanju i pozitivnim ≠ podsticajima.



© Anthony Marsland/Riser/Getty Images

Najzad, iako su na početku svoje prve godine na mestu menadžera osećali nezadovoljstvo, menadžeri su se vremenom navikli na svoje podređene, zahteve svog novog radnog mesta i svoj novi menadžerski stil. Premda je menadžerski posao učinio da postanu svesni svojih ograničenja i potrebe da se razvijaju kao ljudi, on im je pružio i neočekivanu nagradu omogućivši im da podučavaju i usavršavaju ljude koji za njih rade. Jedan menadžer je rekao: „Sad kada sam prihvatio poziciju menadžera filijale, shvatam da je to zaista uzbudljiv posao. Zaista je izuzetan, čak i na ovom nivou; može da bude užasno izazovan i užasno uzbudljiv.“

Zašto je menadžment bitan



Ako pregledate odeljak za biznis u vašoj lokalnoj knjižari, pronaći ćete stotine knjiga u kojima je objašnjeno tačno šta kompanije treba da rade da bi bile uspešne. Nažalost, najprodavanije knjige o biznisu uglavnom brzo izađu

iz mode i drastično se menjaju na svakih nekoliko godina. Jedino što se ne menja, međutim, jeste značaj dobrih ljudi i dobrog menadžmenta: kompanije ne mogu duže vreme da budu uspešne bez njih.



Nakon što pročitate ovaj odeljak, trebalo bi da znate da:

- 8 Objasnite kako i zašto kompanije mogu da stvore konkurentsku prednost zahvaljujući svojim ljudima.

8 Ljudi kao izvor konkurentske prednosti

U svojim knjigama „Competitive Advantage through People“ i „The Human Equation: Building Profits By Putting People First“, Džefri Fefer, profesor sa Univerziteta Stanford (Stanford University), tvrdi da je ono što razdvaja najuspešnije kompanije od njihovih konkurenata zapravo način na koji se ophode prema svojim radnicima – drugim rečima, njihov stil menadžmenta.⁵⁷

Fefer je zaključio da menadžeri u najuspešnijim kompanijama koriste koncepte kao što su sigurnost radnog mesta, selektivno zapošljavanje, samoupravni timovi i decentralizacija, visoka plata uslovljena performansama kompanije, temeljna

obuka, smanjenje razlika u statusu (između menadžera i zaposlenih) i razmena finansijskih informacija, zahvaljujući kojima ostvaruju finansijske performanse koje su, u proseku, za 40% bolje od performansi drugih kompanija. Ti koncepti, koji su detaljno objašnjeni u primeru 1.6, pomažu organizacijama da stvore radnike koji su inteligentniji, bolje obučeni, motivisaniji i posvećeniji poslu od radnika koji rade za konkurentske kompanije. A kao što se vidi na osnovu izuzetnog rasta i prinosa na investiciju koji su te kompanije ostvarile, inteligentniji, bolje obučeni i motivisaniji radnici pružaju superiorne proizvode i usluge kupcima. Kupci onda nastavljaju da kupuju od tih kompanija i prenose drugima svoja pozitivna iskustva, čime privlače nove kupce.

Sudeći prema Feferovom mišljenju, kompanije koje ulažu u svoje ljude, takođe će stvoriti dugoročnu konkrentsku prednost koju druge kompanije ne mogu lako da kopiraju. Zaista, neka druga istraživanja jasno pokazuju da ispravne prakse menadžmenta doprinose stvaranju značajne prednosti u četiri oblasti koje predstavljaju ključne pokazatelje organizacionih

performansi: prihodi od prodaje, profit, cena akcija kompanije i zadovoljstvo kupaca.

Kad je reč o prihodima od prodaje i profitu, istraživanje u kome je učestvovalo približno 1.000 američkih firmi pokazalo je da kompanije koje koriste *samo neke* od koncepata prikazanih u primeru 1.6, imaju za 27.044 dolara veću prodaju po zaposlenom i za 3.814 dolara veći profit po zaposlenom od kompanija koje to ne čine.⁵⁸ Za kompaniju koja ima 100 radnika, ta razlika predstavlja za 2,7 miliona dolara veću prodaju i za gotovo 400.000 dolara veći godišnji profit! Za kompaniju koja ima 1.000 radnika, ta razlika znači da će imati za 27 miliona dolara veću prodaju i za 4 miliona dolara veći godišnji profit!

U istraživanju u kome je analizirano kako ulaganje u ljude utiče na prodaju koju kompanije ostvaruju, ustanovljeno je da su kompanije koje su u početku imale slabe rezultate uspele da podignu svoj prosečan prinos na investiciju sa 5,1% na 19,7% i povećaju prodaju po zaposlenom za 94.000 dolara. Kompanije su uspele da poboljšaju svoje rezultate

Primer 1.6

Ljudi kao izvor konkurentske prednosti: prakse menadžmenta

1. **Sigurnost radnog mesta** – Sigurnost radnog mesta predstavlja najveću obavezu koju kompanije mogu da imaju prema svojim radnicima. Zaposleni mogu da uvode inovacije i povećavaju produktivnost kompanije, ne strahujući pri tom da će izgubiti posao.
2. **Selektivno zapošljavanje** – Ako zaposleni predstavljaju osnov za konkurentsku prednost kompanije i ako im se garantuje sigurno radno mesto, onda kompanija mora odlučno da regrutuje kandidate i da pažljivo vrši selekciju da bi zaposlila najtalentovanije radnike koji su dostupni na tržištu rada.
3. **Samoupravni timovi i decentralizacija** – Samoupravni timovi su odgovorni za zapošljavanje sopstvenih radnika, nabavku koju vrše za svoje potrebe, svoja radna zaduženja i proizvodnju. Samoupravni timovi često mogu da budu zaslužni za ogromno povećanje produktivnosti koje proizilazi iz veće kreativnosti i posvećenosti zaposlenih. Decentralizacija omogućava zaposlenima koji se neposredno bave i koji najviše znaju o problemima, proizvodnji i kupcima da donesu pravovremene odluke. Decentralizacija povećava zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih.
4. **Visoke plate uslovljene organizacionim performansama** – Visoke plate su neophodne da bi se privukli i zadržali talentovani radnici i da bi se pokazalo da organizacija ceni svoje zaposlene. Zaposleni, baš kao i osnivači kompanije, akcionari i menadžeri, treba da učestvuju u podeli finansijskih nagrada kada je kompanija uspešna. Zašto? Zato što je verovatnije da će zaposleni koji imaju finansijski interes da njihove kompanije dobro posluju imati u vidu dugoročne rezultate svog preduzeća i razmišljati kao vlasnici preduzeća.
5. **Obuka i razvoj veština** – Kao što kompanija koja se bavi visokom tehnologijom troši milione dolara za unapređenje svoje kompjuterske opreme i laboratorija za istraživanje i razvoj, kompanija čija je konkurentska prednost zasnovana na zaposlenima mora da investira u obuku i razvoj veština svojih ljudi.
6. **Smanjenje razlika u statusu** – Kompanija treba prema svakom – bez obzira na radno mesto koje zauzima – da se ophodi jednako. Nema rezervisanih mesta za parking. Svi obeduju u istom restoranu i imaju slične pogodnosti. Rezultat: bolja komunikacija pošto se zaposleni usredsređuju na probleme i rešenja, a ne na to da ih njihova kompanija manje ceni nego menadžere.
7. **Razmena informacija** – Da bi zaposleni mogli da donose odluke koje su dobre za dugoročno poslovanje i uspeh njihovih kompanija, treba im pružiti informacije o troškovima, finansijama, produktivnosti, vremenu potrebnom za razvoj proizvoda i strategijama koje su prethodno znali samo menadžeri kompanije.

Izvor: J. Pfeffer, „The Human Equation: Building Profits by Putting People First“ (Boston: Harvard Business School Press, 1996)





U 2007. godini, časopis Fortune je proglasio kompaniju Google za najbolje mesto za rad u SAD. Jedna od posebnih pogodnosti koje pruža Googleplex: besplatna – i dobra – hrana u restoranu kompanije. Između ostalog, kompanija ima svog kuvara specijalistu za japanski suši.

zahvaljujući tome što su usvojile jednostavne prakse menadžmenta kao što su definisanje očekivanih performansi, mentorski rad sa zaposlenima, analiza performansi i nagrađivanje zaposlenih.⁵⁹ Dakle, osim što znatno povećavaju profitabilnost uspešnih kompanija, ispravne prakse menadžmenta mogu da pomognu neuspešnim kompanijama da izađu iz krize.

Da bi utvrdili kako ulaganje u ljude utiče na performanse na tržištu akcija (to jest, na kretanje cene akcija), istraživači su poredili kompanije sa liste časopisa *Fortune* „100 najboljih mesta za rad u SAD“ sa kompanijama koje su imale sličnu delatnost, veličinu i – ovo je ključno – slične poslovne performanse. Obe grupe kompanija su bile jednako uspešne; ključna razlika je bila u tome koliko su se dobro ophodile prema svojim zaposlenima. Za obe grupe kompanija, istraživači su ustanovili da se stavovi zaposlenih, kao što je njihovo zadovoljstvo poslom, vrlo malo menjaju iz godine u godinu. Ljudi koji su radili za „100 najboljih“ kompanija su svake godine bili zadovoljniji svojim radnim mestom i poslodavcem nego radnici koji su radili u kompanijama iz druge grupe. Što je još važnije, te stabilne razlike u stavovima zaposlenih bile su čvrsto povezane sa perfor-

mansama na tržištu akcija. Tokom trogodišnjeg perioda, investicija u akcije „100 najboljih“ kompanija donela bi kumulativni prinos od 82%, u poređenju sa samo 37% za kompanije iz druge grupe.⁶⁰ Ova razlika je izuzetna s obzirom na to da su obe grupe kompanija bile jednako uspešne na početku tog perioda.

Najzad, istraživanja takođe pokazuju da menadžeri imaju značajan uticaj na zadovoljstvo kupaca. Mnogim ljudima se to čini iznenađujuće. Oni ne razumeju na koji način menadžeri, koji su uglavnom odgovorni za ono što se dešava u kompaniji, mogu da utiču na ono što se dešava van kompanije. Pitaju se kako to da menadžeri, koji često komuniciraju sa kupcima u lošim uslovima (kada su kupci ljuti ili nezadovoljni), zapravo mogu da povećaju zadovoljstvo kupaca. Ispostavlja se da menadžeri utiču na zadovoljstvo kupaca time što doprinose zadovoljstvu zaposlenih. Kada su zaposleni zadovoljni svojim poslom, šefom i kompanijom u kojoj rade, oni pružaju mnogo bolju uslugu kupcima.⁶¹ Zahvaljujući tome, i kupci su zadovoljniji.

Saznaćete više o lancu usluga–profit u 18. poglavlju, koje govori o upravljanju uslužnim i proizvodnim operacijama.