

PROFESIONALNI RAZVOJ MENADŽERA
–
NUŽNOST KONTINUITETA

29-31. mart 2010. Mokra Gora

„Ako planiraš za godinu posej pirinač, ako planiraš za deceniju posadi drvo, ako planiraš za ceo život, školuj ljude“

kineska poslovice

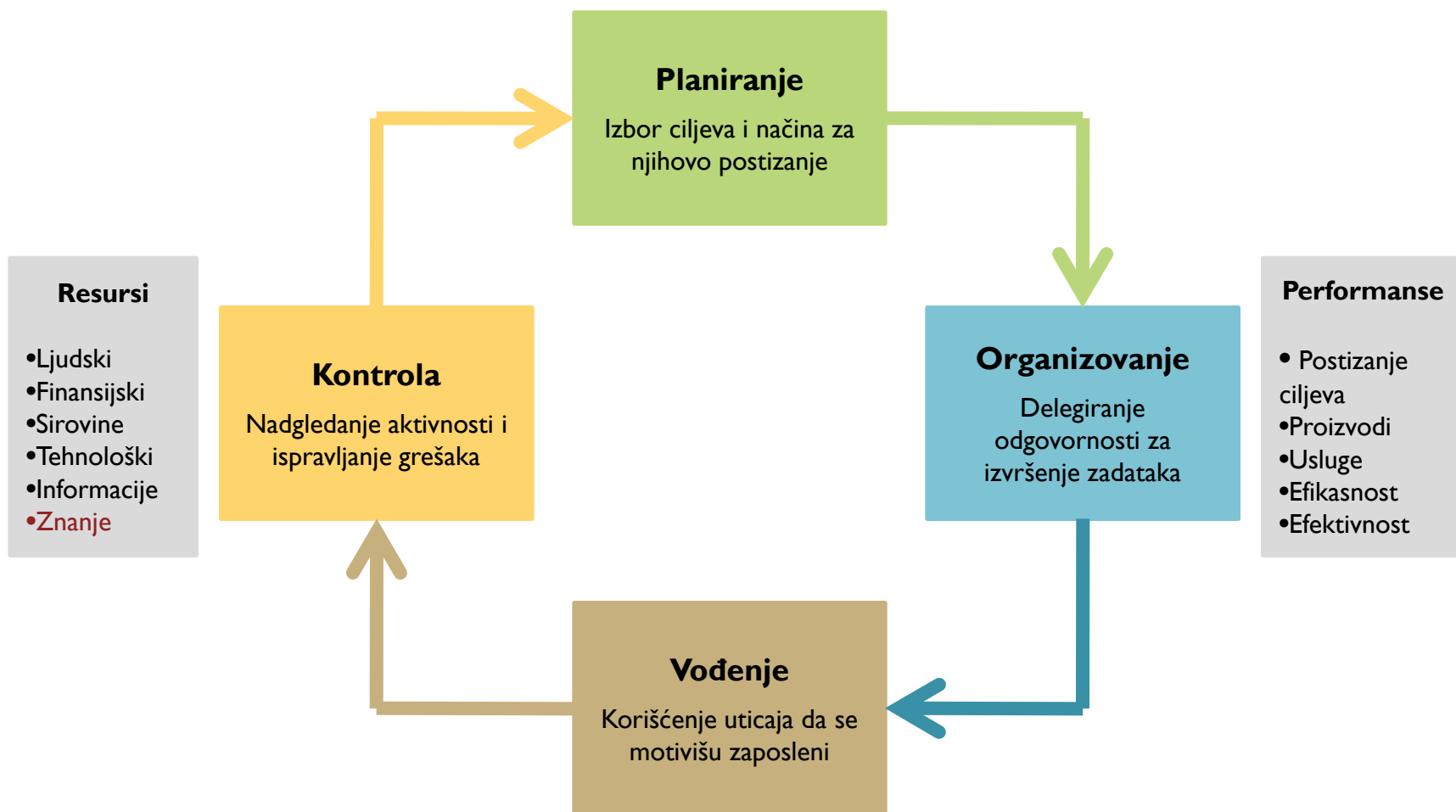
Uvod

- Dvadeseti vek je karakterisala transformacija radno intezivne u kapitalno i energetske intezivnu privredu.
- **Dvadesetprvi vek** karakteriše transformacija kapitalno i energetske intezivne privrede u misaono intezivnu privredu. Ovaj fenomen je prepoznat kao **ekonomija zasnovanja na znanju**.
- Menadžeri se u profesionalnoj strukturi društva nalaze na vrhu profesionalne stratifikacije.
- Menadžeri predstavljaju jedan od najznačajnih resursa savremenih organizacija.
- Time što je njihov zadatak upravljanje resursima posledice njihovih odluka su dalekosežne.
- Od kvaliteta rada menadžera u velikoj meri zavisi uspeh ili neuspeh organizacije, njihov opstanak i razvoj.

Definicija menadžmenta

- Menadžment (management) – upravljanje, rukovođenje
- Menadžment se može definisati kao proces putem kojeg se postužu ciljevi organizacije na efikasan i efektivan način kroz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu resursa organizacije.
- Poseban sloj zaposlenih u organizaciji (uprava, rukovodioci)

Funkcije menadžmenta



Atributi menadžera

- Menadžeri rade sa ljudima i pomoću ljudi
- Menadžeri imaju nadležnost nad alokacijom resursa
- Menadžeri imaju nadležnost za definisanje ciljeva i određivanje prioriteta
- Menadžeri razmišljaju analitički i konceptualno
- Menadžeri su medijatori
- Menadžeri su političari
- Menadžeri su diplomate
- Menadžeri su simbol

Uloge menadžera

- **(P)** Proizvođač
 - **(A)** Administrator
 - **(E)** Preduzetnik
 - **(I)** Integrator
-
- Svaka uloga je neophodna i samo sve četiri zajedno čine dobar menadžment (PAEI)

 - Idealan menadžer ne postoji

Tipovi menadžera

■ Tipični loši menadžeri

■ Usamljeni komandos (P---)

- Potpuno predan svojoj struci. Radoholičar. Svaki zadatak vidi samo u svetlu vlastite odgovornosti. Sve pokušava da uradi sam. Formula uspeha je naporan rad i slepa odanost.

■ Birokrata (-A--)

- Nije usmeren na uspeh organizacije i postizanje rezultata. Deluje isključivo prema instrukcijama i propisima. Insistira da sve sfere odgovornosti budu jasno definisane. Izbegava promene. On je čuvar sistema. Njegova isključiva obaveza je sprovođenje plana. Brine o metodama.

■ Palikuća (--E-)

- Koristi sve povoljne prilike. Voli izazove. Ima fantastične ideje. Prečesto menja pravac. Dolazi sa novim projektima pre nego što stari budu završeni. Govori više od ostalih. Odluke su mu krajnje nejasne. Voli sukob i promene. Uživa kada njegovi podređeni naporno i predano rade. Sve zasluge za uspeh pripisuje sebi.

■ Supersledbenik (---I)

- Najviše se bavi odnosima između ljudi. Prilagođava se okolini. Radije daje prednost mišljenjima i stavovima drugih. Sluša pažljivo šta ko kaže ili šta ko nije rekao. Želi da ukloni površinske sukobe i napetosti. Ima jaku potrebu da bude prihvaćen i traži odnose bez sukoba. Više se uzda u grupu nego u sebe. Srdačan je i ima razumevanja za osećanja drugih. Ne voli da se sukobljava sa podređenima. Malo brine o efikasnosti.

■ Beskoristan čovek - Ceganica (----)

- Kako se može dogoditi da takav čovek postane menadžer? Najčešće takve ljude stvara sama organizacija. Obično menadžeri koji su pripadali prethodno izloženim “čistim” stilovima zbog svoje nefleksibilnosti ili jednostranosti “sažežu ili sebe ili organizaciju”. Beskorisi menadžer brine jedino o svom opstanku.

■ “?” menadžeri

■ Drugorazredni trener (P--I)

- Ističe se i u postizanju rezultata i u integrisanju ljudi. Iako je pomalo idealista i kritički nastrojen, razvija timove. Želi da usmerava energiju koju je stvorio za postizanje rezultata. Teži sporazumevanju i orijentisan je na ljude. Nema sistem i nema velikih ideja. Taktički je integrator ljudi za neku kratkoročnu aktivnost.

■ Nadobudni osnivač (P-E-)

- Ispunjava uloge proizvođača i preduzetnika. On je orijentisan na zadatak. Kreativna je i spreman da rizikuje. Obično je vrlo otvoren. Pali sopstvene vatre koje održava i pun je uzbuđenih ideja. Ne ostaje mu vremena za integrisanje ili delegiranje. Stalno upada u iste zamke. Potčinjeni ga preziru zbog načina na koji rukovodi.

■ Solo graditelj (PAE-)

- Vidi celu sliku dok rezultati još nisu na vidiku. Zna koji se rezultati mogu ostvariti. On predstavlja šou jednog čoveka. Ne gradi tim. Nema kontinuiteta.

■ “?” menadžeri

■ Demagog (--EI)

- Kreativna i prilagodljiva, ne brine previše o posledicama svojih napora i nema rezultata. Integriše ljude dajući neodgovorna obećanja. Ima poseban talenat da manipulira drugima. Njegove ideje i direktive su nejasne i zavode.

■ Lažni vođa - lider (-AEI)

- Ima ideje, oko njih integriše ljude i uspostavlja sistem koji omogućava sprovođenje tih ideja, ali sistem ne stvara rezultate. Aktivnosti koje organizuje na kraju propadnu. Ne razume šta mora da radi, jer ne poznaje posao koji treba da obavi.

■ Živa muka (-AE-)

- Ne zanima ga da li je nešto učinjeno ili proizvedeno. Bezosećajan je prema drugim ljudima i nije sposoban da integriše njihove ideje u kohezivnu celinu. Pun je ideja o tome šta bi trebalo učiniti i želi da kontroliše sve aspekte onoga što se trenutno radi. Komunicira od gore na dole. Ponaša se kao šizofrenik. Razdiru ga unutrašnji sukobi. Želi da kontroliše, a u isto vreme želi da menja stvari. Mrzovoljan, nezadovoljan, neprijatan i nesklon pružanju podrške. Izbegava odgovornost. Često menja mišljenje, stalno je u sukobu sa samim sobom.

■ Dobri menadžeri

- Dobar menadžer je kompletan čovek koji nema praznina u svom PAEI kodu – ispunjava sve četiri uloge iako se u svima ne mora isticati.
 - poznaje i prihvata sebe
 - prepoznaje kvalitete drugih
 - prihvata razlike u mišljenju
 - sposoban je upravljati sukobom i stvarati sredinu u kojoj se uči

■ Dobri menadžeri

■ Proizvođač (Peai)

- Osoba posvećena svojoj struci i svom radu, i ima znanje na svom polju za donošenje ispravnih odluka. Zna šta treba učiniti i kako bi to trebalo učiniti, i to izvršava. Marljiv je radnik ili saradnik, koji izvršava zadatke i postiže rezultat. Dobro izvršava svoje zadatke, ima jaku potrebu da uspe, da ostvari rezultate.

■ Administrator - Upravljač (pAei)

- Ličnost koja vodi brigu o detaljima. Dobro je organizovan i bavi se praćenjem i kontrolom sprovođenja. Ima izvanrednu memoriju i brine se da sistem funkcioniše onako kako je zamišljen. Kao metodičar nadgleda sistem da bi sve funkcionisalo kako treba. Brine za efikasnost i da ljudi budu raspoređeni u skladu sa predviđenim procesima i dodeljenim resursima, i da sve funkcionise na željeni način. Olakšava sprovođenje. Služi ciljevima organizacije.

■ Preduzetnik (paEi)

- Inicira promene koje će pomoći organizaciji da se prilagodi promenama u okruženju. Analizira kako snage okoline utiču na organizaciju kao i snage i slabosti same organizacije. Ustanovljava pravac akcije koji će najbolje odgovarati promenama u okruženju. Razvija sopstveni plan akcije. Kreativan je i spreman da preuzme rizik.

■ Integrator (paEl)

- Bavi se ljudima i uklanjanjem teškoća u funkcionisanju sistema. Sluša ljude i integriše njihove ideje. Neguje duh zajedništva. Čini sebe zamenljivim. Osetljiv je prema drugima, zna da misli deduktivno. Integriše u dve dimenzije (pasivno i aktivno) i tri smera (gore, dole, bočno). Pasivno - integriše sebe u grupu ljudi. Aktivno - integriše grupu ljudi međusobno. Nagore - integriše sebe sa ljudima koji su viši po rangu. Bočno - integriše se sa sebi ravnima ili jednake ljude u kohezionu grupu. Nadole - radi sa ljudima čiji je položaj niži. Neuobičajeno je da jedna osoba bude aktivan integrator u svim smerovima.

■ Pastir (PAel)

- Bavi se stvaranjem kratkoročnih rezultata, usredsređuje se na efikasnost sistema i kontrolu, i sposoban je da integriše ljude. Dopušta drugima da iznesu ideje i diskutuju o njima, ali sam donosi konačnu odluku. Blizak je i pristupačan saradnicima. Svoju kreativnost koristi da, integrisan sa saradnicima, očuva resurse organizacije. Integrator (pael)

■ Taktički lider (Pael)

- U skladu sa postavljenim ciljevima i prioritetima organizacije vodi ljude i timove ka ostvarivanju rezultata. Teži sporazumevanju i orijentisan je na ljude. (Po dr Adižesu lider je ona ličnost koja nema praznine u svom menadžersko-liderskom kôdu i ističe se u najmanje dve uloge, od kojih je jedna integratorska - I).

■ Državnik - lider (PaEI)

- Državnik je vođa čiji sadašnji pravac akcije ne mora obavezno biti kratkoročno razumljiv i prihvaćen. On postavlja sebi zadatak uvođenja delotvornih promena. Brine više o budućnosti nego o sadašnjosti, koju prepušta saradnicima i timovima sa kojima je uspešno ostvario integraciju i preko kojih ostvaruje svoju viziju. Saradnicima koje je sam izabrao prepušta organizovanje i upravljanje poslovima sa punim poverenjem i poštovanjem. Stvara atmosferu kolektivne odgovornosti i međusobnog poverenja i poštovanja. Uverljiv je i moćan kroz harizmatični autoritet kojim zrači i pridobija ljude. Nagrađuje za uspeh i doprinosi napretku, kažnjava u krajnjim slučajevima, kada oceni da bi previđanje prekršaja negativno uticalo na efikasnost organizacije.

- Dobri menadžeri sami po sebi nisu garancija za dobar menadžment.
- Dobar menadžment podrazumeva rad u timu.
- Formiranje dobrog tima podrazumeva da svaki član tima može:
 - odgovoriti zahtevima svog zadatka
 - donositi samostalno odluke
 - biti komplementaran s drugim članovima tima
 - biti prihvatljiv za organizaciju s obzirom na njenu klimu
- Svi članovi tima nisu ravnopravni. Neko mora stajati na čelu svakog tima.
- Smisao PAEI modela je da je rukovodiocu tima potrebna pomoć ostalih članova tima u donošenju i sprovođenju odluka.

- Sposobnosti za proizvodjenje rezultata (P) i upravljanje (A) se mogu razviti u okviru obrazovnog sistema.
- Sposobnosti preduzetnika (E) i integratora (I), koje su posebno značajne na višim nivoima rukovođenja, se razvijaju iskustveno. Njihov razvoj uveliko zavisi od klime u organizacijama (integrativni pristup, kolektivna kreativnost).

Formiranje menadžera

- Menadžment je istovremeno nauka i veština
 - Postoji značajan korpus sistematizovanih **znanja** o metodama i tehnikama planiranja, organizovanja i kontrole koje se mogu steći formalnim obrazovanjem
 - Sposobnosti poput preduzetništva, liderstva, moći motivisanja, umeća pregovaranja predstavljaju **veštine** koje značajno zavise od ličnih predispozicija koje se vežbaju i razvijaju kroz praksu
 - Biti uspešan menadžer zahteva kombinaciju formalnih znanja i veština, učenja i usavršavanja u toku karijere

Formiranje menadžera

- Uloga obrazovnog sistema
 - Fakulteti / Visoke škole strukovnih studija
 - Nastavni programi
 - Način rada

- Uloga preduzeća u razvoju menadžera
 - Učenje kroz praksu – prirodan, uobičajen i ukoliko je jedini, skup metod
 - Efekti tranzicionog perioda
 - Prekid kontinuiteta u prenošenju znanja
 - Fluktuacija kadrova
 - Dolazak stranih kompanija – prenošenje savremenih metoda razvoja kadrova

Formiranje menadžera

- Specifičnosti razvoja menadžera u različitim tipovima preduzeća
 - U SME ubrzan rast i razvoj preduzeća ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i veština (kritičan faktor uspeha)

- Načini regrutovanja menadžera:
 - iz redova zaposlenih u kompaniji
 - iz eksternih izvora

Formiranje menadžera

- Aktivna uloga preduzeća u formiranju menadžera
 - Na osnovu definisane strategije razvoja preduzeća neophodno je uspostaviti integralne programe razvoja menadžera
 - Aktivnosti u procesu planiranja razvoja menadžera su u nadležnosti top menadžmenta i kadrovske službe
 - Top menadžment analizira probleme oko razvoja menadžera, utvrđuje potrebe, valorizuje i daje konačnu ocenu, donosi odluke o unapređenju, dok kadrovska služba predlaže i sprovodi politiku razvoja, implementira nove programe razvoja, prati i valorizuje rezultate rada i ocenjuje rezultate pojedinaca i predlaže unapređenja
 - Programi razvoja menadžera moraju biti:
 - podržani definisanim potrebama
 - dovoljno široki i aplikativni da obezbede kritičnu masu znanja i sposobnosti
 - podložni procesu stalne evaluacije i unapređivanja

Formiranje menadžera

- **Uloga kadrovske službe u razvoju menadžera**
 - Cilj rada formiranje optimalnog sastava radnog kolektiva - “pravi čovek na pravom mestu”.

ZADACI	
Tradicionalno shvatanje rada kadrovske službe	Efikasno upravljanje ljudskim resursima
Prijem zaposlenih u radni odnos	Formiranje kolektiva
	√ ocena zahteva radnog mesta (sistematizacija poslova)
	√ objektivno ocenjivanje sposobnosti radnika (definisani principi i procedure, izbori i metode ocene kandidata)
	√ održavanje ravnoteže između potrebne kvalifikovanosti radnika i realne kvalifikovanosti
	Razvoj kadrova
	√ "vođenje" profesionalnog razvoja kadrova putem različitih programa formalnog i funkcionalnog obrazovanja (seminari, kursevi, radionice,...)
Vođenje kadrovske dokumentacije i evidencije	Vođenje kadrovske dokumentacije i evidencije

Formiranje menadžera

■ Programi za kontinuirano usavršavanje menadžera

TIPOVI PROGRAMA	
"Tehnička" znanja	Veštine
∞ Usavršavanje iz oblasti matične struke	∞ Veštine prezentiranja
∞ Poslovne finansije za menadžere	∞ Razvijanje timskog rada
∞ Čitanje finansijskih izveštaja	∞ Veština delegiranja zadataka
∞ Pravo za menadžere	∞ Razvijanje liderskih sposobnosti
∞ Definisanje biznis strategije	∞ Veština pregovaranja
∞ Marketing za menadžere	∞ Upravljanje vremenom
	∞ Razrešavanje konflikata
	∞ Razvijanje asertivnosti
	∞ Veštine komuniciranja
∞ ...	∞ ...

- Značaj kurseva za usavršavanje znanja / veština
- Brz povraćaj i veliki multiplikativni efekat investicija

Procena broja i strukture menadžera u Srbiji

- Podaci zvanične statistike
 - Obuhvat posmatranja
 - Kriterijumi za utvrđivanje strukture:

- Procena broja menadžera u proizvodnim preduzećima na bazi rezultata ankete organizovane preko mreže MAT

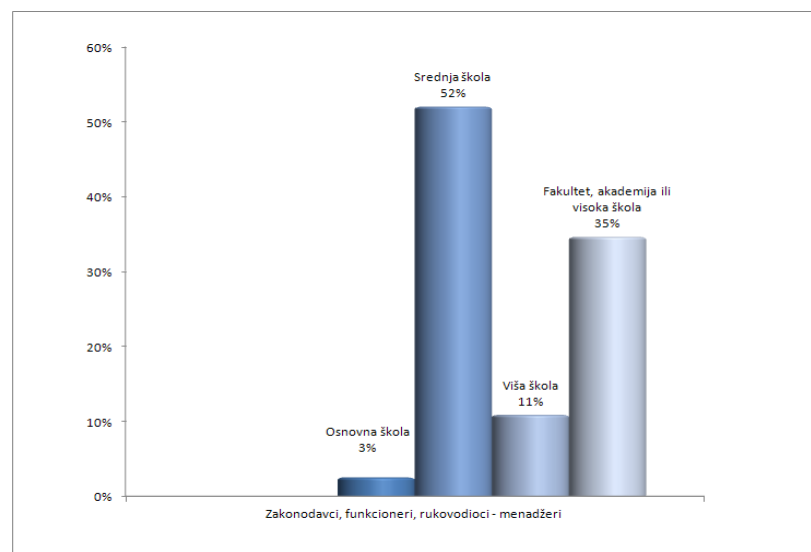
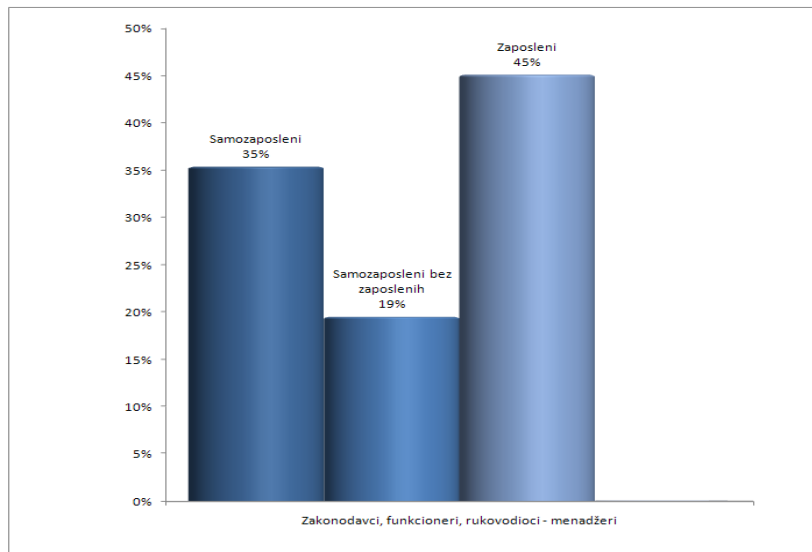
- Procena broja menadžera u privredi na osnovu podataka o broju i veličini preduzeća

Profesionalni razvoj menadžera – nužnost kontinuiteta

Procena broja i strukture menadžera u Srbiji – podaci zvanične statistike

- Struktura zakonodavaca, funkcionera i menadžera prema radnom statusu i školskoj spremi

Ukupno	Radni status				Školska sprema					
	Samozaposleni	Samozaposleni bez zaposlenih	Zaposleni	Pomažući članovi domaćinstva	Bez škole	Nepotpuna osnovna škola	Osnovna škola	Srednja škola	Viša škola	Fakultet, akademija ili visoka škola
140.958	49.819	27.464	63.532	142	0	0	3.536	73.294	15.328	48.800

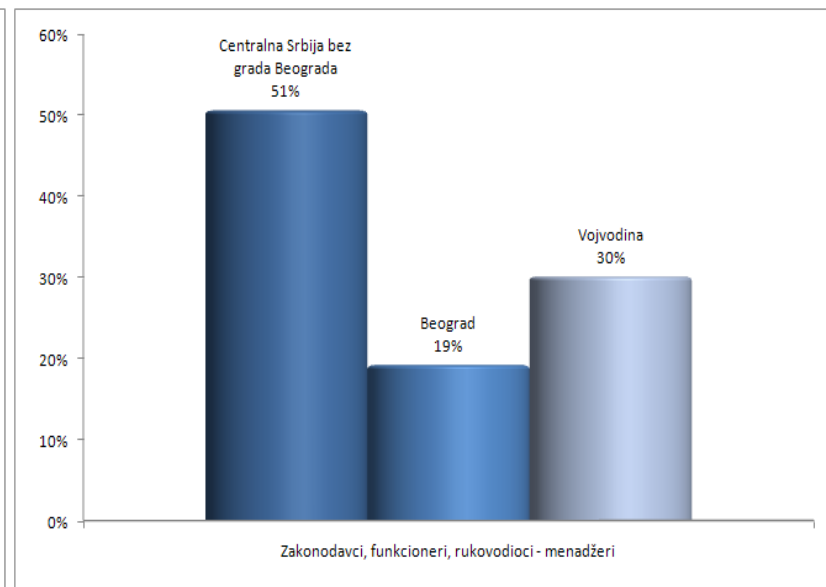
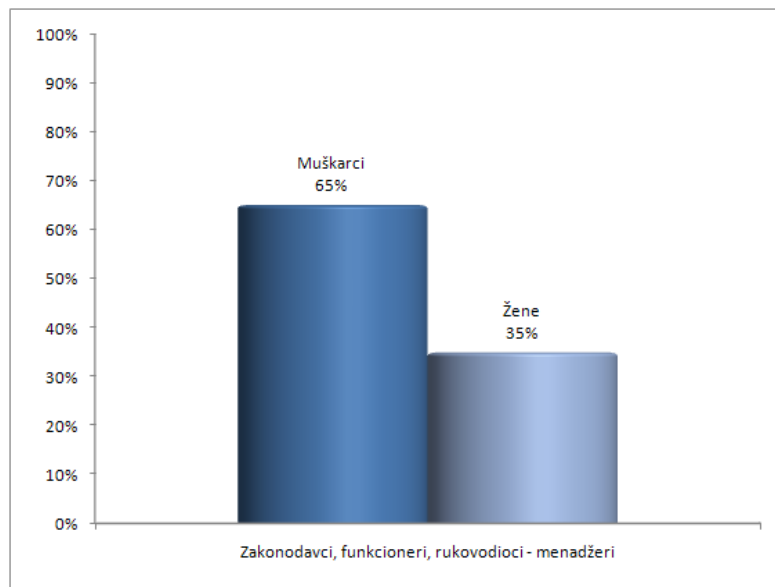


Izvor: RZS, Anketa o radnoj snazi, 2009.

Procena broja i strukture menadžera u Srbiji – podaci zvanične statistike

- Struktura zakonodavaca, funkcionera i menadžera prema polu i regionu

Ukupno	Pol		Region		
	Muškarci	Žene	Centralna Srbija bez grada Beograda	Beograd	Vojvodina
140.958	91.735	49.223	71.406	27.060	42.491



Izvor: RZS, Anketa o radnoj snazi, 2009.

Procena broja i strukture menadžera u proizvodnim preduzećima na bazi rezultata ankete organizovane preko mreže MAT

■ Metodologija prikupljanja podataka

- Anketa je urađena na reprezentativnom uzorku od 272 proizvodna preduzeća u Srbiji
- Tip uzorka – slučajni uzorak sa proporcionalnim verovatnoćama izbora
 - metodom faktorske analize je evaluirana veličina “faktor” koja sublimira vrednosti veličina iz završnih računa preduzeća
- Uzorak obuhvata 4% proizvodnih preduzeća u Srbiji
- Mala preduzeća sa brojem zaposlenih do 50 radnika
- Srednja preduzeća sa brojem zaposlenih od 51 do 300 radnika
- Velika preduzeća sa brojem zaposlenih od 301 i više radnika
- Podaci o nivou školske spreme, tipu obrazovanja, starosti dati su za prvih pet rukovodilaca u preduzeću

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Pokazatelji broja rukovodioca po nivoima rukovođenja i veličini preduzeća

	UKUPNO		UKUPNO			UKUPNO			UKUPNO			UKUPNO		
	PREDUZEĆA		RUKOVODIOCA			RUK. (I) nivoa			RUK. (II) nivoa			RUK. (III) nivoa		
	broj	%	suma	%	prosek	suma	%	prosek	suma	%	prosek	suma	%	prosek
UKUPNO	272	100	1.261	100	4,6	271	100	1,0	379	100	1,4	611	100	2,2
MALA	78	29	171	29	2,2	78	29	1,0	48	29	0,6	45	29	0,6
SREDNJA	117	43	442	43	3,8	116	43	1,0	134	43	1,1	192	43	1,6
VELIKA	77	28	648	28	8,4	77	28	1,0	197	28	2,6	374	28	4,9

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Pokazatelji broja rukovodioca po nivoima rukovođenja prema svojinskoj strukturi preduzeća

	UKUPNO													
	PREDUZEĆA		RUKOVODIOCA			RUK. (I) nivoa			RUK. (II) nivoa			RUK. (III) nivoa		
	broj	%	suma	%	prosek	suma	%	prosek	suma	%	prosek	suma	%	prosek
UKUPNO	272	100	1.261	100	4,6	271	100	1,0	379	100	1,4	611	100	2,2
DRUŠT.DRŽ.	28	10	181	10	6,5	28	10	1,0	64	10	2,3	89	10	3,2
PRVATNA	191	70	732	70	3,8	190	70	1,0	211	70	1,1	331	70	1,7
MEŠOVITA	53	20	348	20	6,6	53	20	1,0	104	20	2,0	191	20	3,6

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Pokazatelji broja rukovodioca po nivoima rukovođenja i veličini preduzeća

SVI RUKOVODIOCI										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH RUK.		srednja		viša		visoka		postdipl. nivo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	866	100	45	5	171	20	621	72	29	3
MALA	168	19	23	14	45	27	94	56	6	4
SREDNJA	376	43	21	6	82	22	266	71	7	2
VELIKA	322	37	1	0	44	14	261	81	16	5

RUKOVODIOCI (I) nivoa										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH RUK.		srednja		viša		visoka		postdipl. nivo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	16	6	40	15	200	74	14	5
MALA	78	29	10	13	16	21	47	60	5	6
SREDNJA	116	43	6	5	18	16	90	78	2	2
VELIKA	76	28	.	.	6	8	63	83	7	9

RUKOVODIOCI (II) nivoa										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH		srednja		viša		visoka		postdipl.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	326	100	11	3	54	17	254	78	7	2
MALA	48	15	6	13	14	29	27	56	1	2
SREDNJA	128	39	4	3	24	19	98	77	2	2
VELIKA	150	46	1	1	16	11	129	86	4	3

RUKOVODIOCI (III) nivoa										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH		srednja		viša		visoka		postdipl.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	18	7	77	29	167	62	8	3
MALA	42	16	7	17	15	36	20	48	.	.
SREDNJA	132	49	11	8	40	30	78	59	3	2
VELIKA	96	36	.	.	22	23	69	72	5	5

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Pokazatelji broja rukovodioca po nivoima rukovođenja prema svojinskoj strukturi preduzeća

SVI RUKOVODIOCI										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH RUK.		srednja		viša		visoka		postdipl. nivo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	866	100	45	5	171	20	621	72	29	3
DRUŠT.DRŽ.	108	13	.	.	18	17	79	73	11	10
PRVATNA	570	66	38	7	128	23	390	68	14	3
MEŠOVITA	188	22	7	4	25	13	152	81	4	2

RUKOVODIOCI (I) nivoa										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH RUK.		srednja		viša		visoka		postdipl. nivo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	16	6	40	15	200	74	14	5
DRUŠT.DRŽ.	28	10	.	.	1	4	23	82	4	14
PRVATNA	190	70	14	7	36	19	134	71	6	3
MEŠOVITA	52	19	2	4	3	6	43	83	4	8

RUKOVODIOCI (II) nivoa										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH RUK.		srednja		viša		visoka		postdipl. nivo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	326	100	11	3	54	17	254	78	7	2
DRUŠT.DRŽ.	50	15	.	.	6	12	41	82	3	6
PRVATNA	195	60	10	5	38	20	143	73	4	2
MEŠOVITA	81	25	1	1	10	12	70	86	.	.

RUKOVODIOCI (III) nivoa										
	UKUPNO		ŠKOL. SPREMA							
	ANKETIRANIH RUK.		srednja		viša		visoka		postdipl. nivo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	18	7	77	29	167	62	8	3
DRUŠT.DRŽ.	30	11	.	.	11	37	15	50	4	13
PRVATNA	185	69	14	8	54	29	113	61	4	2
MEŠOVITA	55	20	4	7	12	22	39	71	.	.

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Pokazatelji broja rukovodioca po području obrazovanja i veličini preduzeća

SVI RUKOVODIOCI														
	UKUPNO		PODRUČJE OBRAZOVANJA											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	866	100	310	36	68	8	60	7	260	30	124	14	44	5
MALA	168	19	58	35	13	8	11	7	57	34	20	12	9	5
SREDNJA	376	43	134	36	34	9	25	7	103	27	59	16	21	6
VELIKA	322	37	118	37	21	7	24	8	100	31	45	14	14	4

RUKOVODIOCI (I) nivoa														
	UKUPNO		PODRUČJE OBRAZOVANJA											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	133	49	14	5	15	6	72	27	20	7	16	6
MALA	78	29	36	46	4	5	5	6	25	32	3	4	5	6
SREDNJA	116	43	56	48	8	7	6	5	27	23	11	10	8	7
VELIKA	76	28	41	54	2	3	4	5	20	26	6	8	3	4

RUKOVODIOCI (II) nivoa														
	UKUPNO		PODRUČJE OBRAZOVANJA											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	326	100	106	33	38	12	30	9	91	28	44	14	17	5
MALA	48	15	13	27	9	19	4	8	15	31	4	8	3	6
SREDNJA	128	39	42	33	15	12	12	9	33	26	19	15	7	6
VELIKA	150	46	51	34	14	9	14	9	43	29	21	14	7	5

RUKOVODIOCI (III) nivoa														
	UKUPNO		PODRUČJE OBRAZOVANJA											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	71	26	16	6	15	6	97	36	60	22	11	4
MALA	42	16	9	21	.	.	2	5	17	41	13	31	1	2
SREDNJA	132	49	36	27	11	8	7	5	43	33	29	22	6	5
VELIKA	96	36	26	27	5	5	6	6	37	39	18	19	4	4

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Pokazatelji broja rukovodioca po području obrazovanja i prema svojinskoj strukturi preduzeća

SVI RUKOVODIOCI														
	UKUPNO		PODR.OBRAZOV.											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	866	100	310	36	68	8	60	7	260	30	124	14	44	5
DRUŠT.DRŽ.	108	13	32	30	3	3	4	4	50	46	18	17	1	1
PRVATNA	570	66	212	37	47	8	48	8	160	28	77	14	26	5
MEŠOVITA	188	22	66	35	18	10	8	4	50	27	29	15	17	9

RUKOVODIOCI (I) nivoa														
	UKUPNO		PODR.OBRAZOV.											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	326	100	106	33	38	12	30	9	91	28	44	14	17	5
DRUŠT.DRŽ.	50	15	16	32	2	4	2	4	21	42	8	16	1	2
PRVATNA	195	60	66	34	22	11	25	13	51	26	22	11	9	5
MEŠOVITA	81	25	24	30	14	17	3	4	19	24	14	17	7	9

RUKOVODIOCI (II) nivoa														
	UKUPNO		PODR.OBRAZOV.											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	133	49	14	5	15	6	72	27	20	7	16	6
DRUŠT.DRŽ.	28	10	13	46	.	.	1	4	9	32	5	18	.	.
PRVATNA	190	70	96	51	12	6	11	6	47	25	14	7	10	5
MEŠOVITA	52	19	24	46	2	4	3	6	16	31	1	2	6	12

RUKOVODIOCI (III) nivoa														
	UKUPNO		PODR.OBRAZOV.											
	ANKETIRANIH RUK.		ekonomske n.		pravne n.		organiz., menadž.		tehničke n.		tehnološke n.		ostalo	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	71	26	16	6	15	6	97	36	60	22	11	4
DRUŠT.DRŽ.	30	11	3	10	1	3	1	3	20	67	5	17	.	.
PRVATNA	185	69	50	27	13	7	12	7	62	34	41	22	7	4
MEŠOVITA	55	20	18	33	2	4	2	4	15	27	14	26	4	7

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

■ Pokazatelji broja rukovodioca prema starosti i veličini preduzeća

SVI RUKOVODIOCI												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH RUK.		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	866	100	11	1	160	19	374	43	290	34	31	4
MALA	168	19	9	5	25	15	76	45	48	29	10	6
SREDNJA	376	43	1	0	78	21	175	47	113	30	9	2
VELIKA	322	37	1	0	57	18	123	38	129	40	12	4

RUKOVODIOCI (I) nivoa												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH RUK.		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	3	1	38	14	117	43	97	36	15	6
MALA	78	29	3	4	12	15	37	47	20	26	6	8
SREDNJA	116	43	.	.	15	13	53	46	43	37	5	4
VELIKA	76	28	.	.	11	15	27	36	34	45	4	5

RUKOVODIOCI (II) nivoa												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH RUK.		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	326	100	5	2	61	19	141	43	109	33	10	3
MALA	48	15	3	6	6	13	20	42	16	33	3	6
SREDNJA	128	39	1	1	27	21	62	48	37	29	1	1
VELIKA	150	46	1	1	28	19	59	39	56	37	6	4

RUKOVODIOCI (III) nivoa												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH RUK.		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	3	1	61	23	116	43	84	31	6	2
MALA	42	16	3	7	7	17	19	45	12	29	1	2
SREDNJA	132	49	.	.	36	27	60	46	33	25	3	2
VELIKA	96	36	.	.	18	19	37	39	39	41	2	2

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Pokazatelji broja rukovodioca prema starosti i prema svojinskoj strukturi preduzeća

SVI RUKOVODIOCI												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	866	100	11	1	160	19	374	43	290	34	31	4
DRUŠT.DRŽ.	108	13	1	1	10	9	48	44	45	42	4	4
PRVATNA	570	66	10	2	119	21	251	44	169	30	21	4
MEŠOVITA	188	22	.	.	31	17	75	40	76	40	6	3

RUKOVODIOCI (I) nivoa												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	3	1	38	14	117	43	97	36	15	6
DRUŠT.DRŽ.	28	10	.	.	1	4	11	39	14	50	2	7
PRVATNA	190	70	3	2	31	16	85	45	60	32	11	6
MEŠOVITA	52	19	.	.	6	12	21	40	23	44	2	4

RUKOVODIOCI (II) nivoa												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH RUK.		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	326	100	5	2	61	19	141	43	109	33	10	3
DRUŠT.DRŽ.	50	15	1	2	6	12	25	50	17	34	1	2
PRVATNA	195	60	4	2	43	22	81	42	60	31	7	4
MEŠOVITA	81	25	.	.	12	15	35	43	32	40	2	3

RUKOVODIOCI (III) nivoa												
	UKUPNO		STAROST									
	ANKETIRANIH RUK.		do 30g.		31 do 40g.		41 do 50g.		51 do 60g.		preko 60g.	
	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	270	100	3	1	61	23	116	43	84	31	6	2
DRUŠT.DRŽ.	30	11	.	.	3	10	12	40	14	47	1	3
PRVATNA	185	69	3	2	45	24	85	46	49	27	3	2
MEŠOVITA	55	20	.	.	13	24	19	35	21	38	2	4

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Postojanje prakse kontinuiranog usavršavanja menadžera prema veličini preduzeća

SVA PREDUZEĆA						
	UKUPNO		PREDUZEĆA			
	PREDUZEĆA		DA - doškoloov.		NE - ne	
	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	272	100	111	41	161	59
MALA	78	29	21	27	57	73
SREDNJA	117	43	47	40	70	60
VELIKA	77	28	43	56	34	44

Rezultati ankete organizovane preko mreže MAT

- Postojanje prakse kontinuiranog usavršavanja menadžera prema svojinskoj strukturi preduzeća

SVA PREDUZEĆA						
	UKUPNO		PREDUZEĆA			
	PREDUZEĆA		DA - doškolov.		NE - ne	
	broj	%	broj	%	broj	%
UKUPNO	272	100	111	41	161	59
DRUŠT.DRŽ.	28	10	17	61	11	39
PRVATNA	191	70	76	40	115	60
MEŠOVITA	53	20	18	34	35	66

Procena broja menadžera u privredi na osnovu podataka o broju i veličini preduzeća

- Broj i struktura preduzeća prema veličini u 2009. godini prema podacima Republičkog zavoda za statistiku

	Preduzeća	Mala	Srednja	Velika
Ukupno	89.726	85.286	3.516	924

- Prema istraživanju MAT prosečan broj menadžera prema veličini preduzeća iznosi za:
 - mala preduzeća 2,2
 - srednja preduzeća 3,8
 - velika preduzeća 8,4
- Primenom konzervativne procene može se konstatovati da je u privrednim društvima angažovano oko 76 hiljada menadžera

Umesto zaključka

- Zadatak preduzeća je:
 - da sistem razvoja menadžera inkorporira u strategiju razvoja
 - da obezbedi kadrovsku ekipu koja će implementirati ovaj sistem kao stalni proces što će doprineti podizanju nivoa znanja i sposobnosti pojedinaca i timova, paralelno uticati na rast i razvoj preduzeća
- U ovom procesu, važnu ulogu imaju kadrovska služba i menadžeri koji će biti sposobni za stvaranje atmosfere sa inovativnim performansama i obezbeđenje kritične mase znanja i sposobnosti
- Razvoj menadžera podrazumeva sistematsko i programirano delanje koje ima dugoročne domete.
- Pored značajne uloge preduzeća i pojedinca, razvoj menadžera zahteva partnerstvo sa obrazovnim institucijama (fakultetima, poslovnim školama, institutima, komorama) i tržištem rada

Ekonomski institut

Kralja Milana 16

11000 Beograd

Republika Srbije

E-mail: ecinst@ecinst.org.rs

www.ecinst.org.rs

