

Kolež za informatiku i menadžment



CIM "Janjoš" Prijedor

Amir Silić

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Seminarski rad

Prijedor, maja 2007. godine



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Seminarski rad

Predmet: "Osnove menadžmenta"
Profesor: prof.dr Željko Baroš
Student: Amir Silić
Broj indeksa: 535/06

Prijedor, maja 2007. godine



Sadržaj :

	Strana
1. Uvod	4
2. Menadžment	5
3. Upravljanje ljudskim resursima	5
3.1. Utvrđivanje potrebe za kadrovima	5
3.2. Pronalaženje kadrova	6
3.3. Izbor i prijem kadrova	6
3.4. Obuka kadrova	7
3.5. Priprema budućih menadžera	8
3.6. Ocjenjivanje uspjeha radnika	8
3.7. Procjena uspjeha menadžera	8
3.8. Naknade zaposlenika	9
3.8.1. Naknade radnicima	9
3.8.2. Naknade menadžerima	10
3.9. Ljudski potencijal je kapital kompanije	10
4. Zaključak	11
- Popis korištene literature	12



1. Uvod

(«Naš posao nije vidjeti šta se nazire u daljini, nego šta je jasno pred nama.» - Thomas Carlyle)

Pojam MENADŽMENT je bio nepoznat u vrijeme 1850.godine kada je Karl Marx započeo svoj rad na «Kapitalu». Bio je nepoznat i pojam «preduzeća» kojima rukovode «menadžeri». Tadašnja najveća proizvodna organizacija u Marxovu okruženju je bila predionica pamuka, u kojoj je radilo do 300 radnika, a njen vlasnik je bio njegov prijatelj Friedrich Engels.

U toj i takvoj Engelsovoj tvornici, jednoj od najprofitabilnijih u to doba, nisu postojali «menadžeri», već samo «poslovođe», koji su i sami bili radnici i nametali čeličnu disciplinu svojoj «braći proleterima». Za manje od 150 godina «menadžment» je preobličio društvenu i ekonomsku strukturu razvijenih zemalja u svijetu, a klasici savremenog menadžmenta Tejlor, Fajal i Weber su utvrdili osnovne principe organizovanja:

- ⇒ definisanje ciljeva,
- ⇒ podjela rada,
- ⇒ rasponi rukovođenja,
- ⇒ hijerarhijska struktura,
- ⇒ definiranje položaja pojedinaca i grupa u organizaciji,
- ⇒ formalne organizacione strukture,
- ⇒ sisteme koordinacije.

Menadžment je doveo do stvaranja globalne ekonomije, i uspostavio nova pravila za zemlje koje će ravnopravno sudjelovati u toj ekonomiji, a pri tome se i sam menadžment transformirao. Malo je menadžera koji su svjesni ogromnog utjecaja menadžmenta na opća ostvarenja i rezultate. Većina ih vodi preduzeća i organizacije po inerciji, iskustvu, reklo bi se: «na mah». Najvažniji problemi s kojima se menadžeri svakodnevno suočavaju ne dolaze od nove tehnologije, od politike, niti izvan preduzeća. Najvažniji problemi menadžera su unutar preduzeća - ljudi.

Osposobljavanje ljudi da djeluju skupno putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture i njihov trening i razvoj kojeg trebaju da bi obavljali poslove i odgovarali na promjene. Nekad su radnu snagu u najvećoj mjeri činili nekvalificirani radnici, a danas su to obrazovani radnici. Trenutno najveći broj unutar «radne snage», čak jednu trećinu, čine ljudi koje Statistički zavod Amerike naziva «rukovodiocima i stručnjacima». Niti jedno društvo to nije moglo ranije učiniti, nije moglo pružiti priliku za više od nekolicine takvih ljudi. Danas u Americi, diplomira oko milion studenata na godinu, od kojih tek manji broj ima poteškoća u pronalaženju dobro plaćenog posla.

MENADŽMENT je ono što im omogućuje da se zaposle. Znanje je, pogotovo ono napredno, uvijek specijalizirano, pa ipak moderna velika i ona najveća preduzeća mogu zaposliti i do deset hiljada visoko obrazovanih ljudi iz čak šezdeset različitih područja znanja

Inženjeri svih vrsta, dizajneri, marketinški stručnjaci, ekonomisti, statističari, psiholozi, arheolozi, planeri, računovođe, građevinari, projektanti ... rade na ostvarenju CILJA. Nitko od njih ne bi bio dovoljno učinkovit da ne postoji menadžment. Samo MENADŽMENT, čini ovo znanje UČINKOVITIM.



2. Menadžment

(«Ne planirati znači planirati neuspjeh.» - Benjamin Franklin)

Nakon Drugoga svjetskog rata počelo se uviđati da menadžment ne znači samo poslovni menadžment. Menadžment se odnosi na svako ljudsko nastojanje kojemu je cilj okupiti u jednoj organizaciji ljude različitog nivoa znanja i vještina ka ostvarenju zajedničkog cilja. Udžbenici i knjige o menadžmentu uglavnom se usredotočuju na funkciju menadžmenta unutar organizacije. Malo ih menadžment shvata kao društvenu funkciju, a menadžment je upravo to, društvena funkcija. Menadžment se bavi ljudskim bićima i njegov je zadatak da osposobi ljude za zajednički rad, da svoje snage i znanja učine djelotvornima, a svoje slabosti i neznanja nebitnima. Takvo djelovanje je ustvari organiziranje, a to je onda razlog što je menadžment ključni, odlučujući faktor.

Budući da se menadžment bavi organiziranjem ljudi na ostvarenju cilja, on je i sastavni dio kulture naroda. Menadžeri u svim zemljama, u Njemačkoj, u Velikoj Britaniji, u Sjedinjenim Državama, u Japanu ili u Italiji rade potpuno isti posao, ali način na koji taj posao rade je posve različit. Zato razlika između ekonomskog uspjeha Japana i ekonomskog neuspjeha neke zaostale zemlje, velikim se dijelom može objasniti činjenicom da su japanski menadžeri uspjeli na svoje kulturno tlo usaditi uvezene koncepcije savremenog menadžmenta, i još bolje, znali su kako učiniti da se prime.

Suštinsku važnost menadžmentu predstavljaju ciljevi. Ciljevi moraju biti jasni, nedvosmisleni i neprestano se moraju potvrđivati. Menadžment također mora omogućiti da preduzeće i svako zaposlen u tom preduzeću raste i razvija se paralelno s promjenom potreba i mogućnosti. Obuka i razvoj moraju biti ugrađeni u svakoj instituciji i preduzeću sa dobrim menadžmentom. Komuniciranje na svim nivoima, po vertikali i po horizontali u dobroj organizaciji moraju biti besprijekorni i sa što manje konflikata. Lična odgovornost mora biti prihvaćena kao osnov poslovne kulture.

Kao što su svi problemi menadžera «unutra» tako su i svi rezultati dolaze «izvana». Rezultat dobrog poslovanja je zadovoljan kupac robe ili usluge. Unutar preduzeća pak postoje samo troškovi, problemi s ljudima, materijalima, energijama, prostorom, zastojećima i sl, a cilj je da «vani» budu zadovoljni kupci.

Potpuni menadžeri su oni menadžeri koji razumiju i znaju primijeniti naprijed navedena načela i koji postupaju rukovodeći se njima, a da pri tom i te kako znaju upravljati ljudskim resursima.

3. Upravljanje ljudskim resursima

Ispravno kadrovsko popunjavanje vodi ka olakšanju rukovođenja, a kadrovsko popunjavanje zahtjeva pristup otvorenog sistema. Jasno je da se bez adekvatne nagrade ne može dobiti kvalitetan kadar. Kadrovska politika menadžmenta može se predstaviti kroz tri faze aktivnosti: utvrđivanje potreba, pronalaženje i prijem kadrova.

3.1. Utvrđivanje potrebe za kadrovima

Kao prva faza kadrovske popune je utvrđivanje potreba organizacije. To je planska aktivnost, kojoj prethode ciljane planske aktivnosti. Menadžment treba da utvrdi: Koji poslovi se moraju obaviti da bi se



ostvarili ciljevi kompanije? Kakve su sposobnosti potrebne da se obave ti poslovi? Koliko izvršilaca tih poslova je potrebno?

Na primjer: Kompanija za izradu plastičnih proizvoda zadala je sebi za cilj proizvodnju plastičnih upaljača za cigarete. Do tada nije proizvodila nešto slično, nego se bavila proizvodnjom vinilnih vrećica, čaša za pakovanje jogurta i plastičnih pepeljara...Menadžer zna da ima mašine i ljude za plastični dio proizvodnje, ali takođe mora znati da mu za izvršenje zadatog cilja treba neko ko će to sve organizirati, neko ko zna dizajnirati, proizvesti alate za izradu tijela upaljača, puniti upaljače plinom, montirati oprugu, kremen, točkić i navlaku...

Dakle osnov za utvrđivanje pravih potreba za kadrovima je prethodno analizirana i postavljena organizaciona struktura za ostvarenje cilja.

3.2. Pronalaženje kadrova

(«Čovjek uvijek pronađe ono što traži, dobro ili zlo, probleme ili rješenja.» - John M. Templeton)

Tek kada znamo šta nam treba, onda to možemo početi i tražiti! Ako tražimo kadrove koje možemo dobiti uz kraću stručnu obuku odnosno prekvalifikaciju svojih radnika, onda ćemo to učiniti «unutra», u kompaniji. Ako takva mogućnost ne postoji, onda ćemo kadrove tražiti «vani», to jest raspisaćemo oglas da tražimo kadrove, sa tačno specificiranim uslovima za svako radno mjesto. Pored raspisanog oglasa u javnim glasilima, poželjno je kontaktirati agencije za zapošljavanje, škole...

Korištenje internih ljudi je pogodno i ima prednosti zbog toga što se radi o ljudima koji su navikli na radnu sredinu, na komunikaciju sa tom radnom sredinom, a i kao način napredovanja ljudi u toj radnoj sredini. Nedostaci su ovog načina rješavanja kadrovske politike kompanije, učahurenje, prestiž među zaposlenima, kvarenje komunikacijskih relacija...jer obično ima više pretendena za neke nove, lakše ili bolje plaćene poslove.

Kada je riječ o novim ljudima «izvana», ima prednosti jer dolazi takozvana «svježa krv», sa novim idejama, ljudi koji se nisu dokazali pa se žele dokazati, napredovati svojim radom i sl. Ipak, prema njima se zna javiti otpor postojećih zaposlenika, i zna se smanjiti njihova motiviranost za dalji rad, u smislu: «Mogao sam ja to raditi, šta mu je ovaj trebao?».

3.3. Izbor i prijem kadrova

(«Razum može zamijeniti gotovo svaki stupanj obrazovanja, ali obrazovanje ne može zamijeniti razum.» - Schopenhauer)

Nakon što su se prijavili ljudi na oglas ili natječaj za popunjavanje radnog mjesta mora se izvršiti izbor između svih prijavljenih. Svrha toga je da se dođe do onog najadekvatnijeg, to jest najboljeg kadra za određeno radno mjesto. Dvije su poznatije metode za izbor i poređenje i to metoda intervjua i metoda testiranja.

Metoda intervjua ima neke prednosti, jer prilikom intervjua osim što ponudimo kandidatu informacije o poslu koji bi trebao obavljati dobićemo informacije o kandidatu. Dvije su osnovne vrste intervjua. Kontrolisani intervju ima pripremljena pitanja na koja se traže kratki odgovori. Drugi, nekontrolisani intervju nema pripremljena pitanja, a ona su provokativna i na njih kandidat daje duge obrazlažuće odgovore. Ovaj drugi način, nekontrolisani intervju, daje opsežnije informacije o



kandidatu pod uslovom da se stalno postavljaju pitanja, a kod odgovora se dozvoljava kandidatu da skreće sa teme pitanja.

Metoda testiranja će pružiti informacije o sposobnostima kandidata i njegovim karakteristikama. Ali testovi prije svega moraju biti valjani, moraju se prethodno testirati da bi se garantovalo da će dati informacije koje su ključne za sagledavanje karakteristika kandidata za određeni posao. Osim što moraju biti valjani testovi moraju biti i pouzdani. Kako ćemo znati je li test pouzdan? Tako što će kandidat dobiti približno iste rezultate na svakom dijelu testa. Nepouzdan test daje drastične razlike u rezultatima istog kandidata. Postoji nekoliko vrsta testova: test uspjeha, test inteligencije, test sklonosti, test vještine, test ličnosti.

Nakon intervjua ili testiranja vrijeme je da se izabere budući menadžer. Najčešće tražena kvalifikacija dobrog menadžera nije prevashodno diploma ili da je bio najbolji radnik. Bolji je menadžer koji ima analitičke sposobnosti i zna rješavati konkretne zadatke. Menadžer mora biti sposoban identificirati problem, analizirati ga i ponuditi rješenje.

Menadžer mora željeti upravljati ljudima i timovima na ostvarenju cilja kompanije, mora imati komunikacijske sposobnosti uz sve ono što sa tim sposobnostima ide. Tu se moraju pomenuti poslovna kultura za komuniciranje sa sposobnošću slušanja, ali i osjećaja i razumijevanjem za ono što sluša. Menadžer mora biti pošten kada je u pitanju novac, mora imati svoj integritet u tom smislu koji ne smije dovesti u pitanje. Mora biti pošten u odnosu sa ljudima i otvoren do kraja u komunikaciji s ljudima.

Na osnovu svih prikupljenih informacija o prijavljenim kandidatima izvršićemo izbor najpogodnijeg kandidata za određeno mjesto. A možemo u skladu sa Peterovim načelom vrednovati dobre i loše strane pojedinca pa prema njemu iskonstruisati novo radno mjesto. Jer menadžer teži da napreduje do svog nivoa sposobnosti, a ako naslijedi neki položaj, a nije sposoban da to obavlja onda postaje «usko grlo» kompanije.

3.4. Obuka kadrova

Cilj obučavanja radnika ili pripremanja menadžera je da se razviju vještine koje su potrebne za uspješnije obavljanje datog posla. Ako bi obuku predstavili krivom u zavisnosti od vremena provedenog na obuci, utvrdili bi da ne mora dužina trajanje obuke biti u pravcu razvoja vještine. Utjecaj na krivu učenja ima motiviranost onoga ko se obučava. Kao i kod svakog posla i kod učenja je bitna motivacija.

Najčešće se obuka vrši uz rad. Praktična obuka i jeste najbolji vid obuke, s tim što je u tom slučaju važnije da se uči nego sama proizvodnja. Na učenje bi se negativno odrazilo kad bi se poštivala norma u vrijeme obučavanja.

Da se ne bi remetio proizvodni proces obučavanje uz rad se može izmjestiti van proizvodnje gdje se pripremi sve isto kao u realnoj proizvodnji, ali se pri tom ne mora postizati rezultat. To je obuka izvan organizacije i praktičnija je nego obuka uz rad.

I treći način obučavanja kadrova je u specijaliziranim ustanovama. Kompanija šalje svoje kadrove na obuku uz naknadu tim ustanovama. Ovaj vid obuke je ponajbolji jer ne iziskuje posebna ulaganja kakva su potrebna kod obuke uz rad ili u vlastitim centrima za obučavanje.



3.5. Priprema budućih menadžera

Sposobnosti menadžera, za kvalitetne rezultate njegova rada, je potrebno zaokružiti u jednu cjelinu. Postoje menadžeri koji napreduju, a imamo i sasvim svježih mladih menadžera. Oba ova menadžera je potrebno pripremiti na izazove kojima će se susretati i koje će morati brzo i efikasno rješavati radi postizanja cilja.

Nekoliko je načina obučavanja ili adekvatnije je reći pripremanja menadžera. Ne može se menadžer «obučiti» jer jednostavno nema «recepta» za obuku menadžera. Postoje naznake kako šta rješavati, ali u datom momentu problem se rješava menadžerskim sposobnostima, a ne «receptom». Mentorski sistem pripremanja menadžera je sistem u kojemu se menadžeru, bilo mladom ili napredujućem, dodjeljuje mentor, iskusniji kolega koji će ga voditi kroz proces usavršavanja. Najadekvatniji način da se nešto nauči je, kao kod radnika, da se to istovremeno i radi, a kad «zapne» da se pomoću savjeta iskusnijih menadžera problem riješi. Za menadžera na srednjem nivou je važno da razumije i bude pripremljen za široke pojmove menadžmenta. Zbog toga se menadžeri srednjeg nivoa šalju na pripreme u specijalizirane organizacije za tu namjenu. Menadžeri višeg ili najvišeg nivoa pripremaju se na način da steknu sposobnost najšireg sagledavanja stanja i sticanje utiska o problemu kao najširoj cjelini.

U svakom slučaju potreba za usavršavanjem je neprekidna kod menadžera. Nijedan menadžer nije tako dobar da nema šta naučiti. I kako ističe prof.dr Baroš u svom udžbeniku: «Ako ne učite svaki dan vaše znanje se smanjuje iz dana u dan.»¹

3.6. Ocjenjivanje uspjeha radnika

Kako bi znali da li čovjek dobro obavlja svoj posao, mora se vršiti ocjenjivanje uspješnosti obavljanja posla. Kvalitet metoda ocjenjivanja je važan da se stekne maksimalno pravilna slika stanja uspješnosti obavljenog posla.

Neformalno ocjenjivanje je nepouzdanost i neorganizirano to jest bez nekog razrađenog sistema, te često vodi u procjenu, a ne ocjenu. A procjene, dakako, često budu pogrešne i daju izobličenu konačnu sliku, posebno ako nisu sistematski odrađene.

Formalno ocjenjivanje je pouzdanije jer je zasnovano na standardnoj proceduri i vodi ka kvalitetnijem ocjenjivanju. Formalnom ocjenjivanju prethode predrasude određivanja kriterija ocjenjivanja. Zatim nakon praćenja obavljanja posla po datim kriterijima se donosi odgovarajuća ocjena. Prema već utvrđenim pravilima o nagrađivanju kao motivacionom faktorom, nakon ocjenjivanja, a u skladu sa usvojenom ocjenom vrši se nagrađivanje ocjenjenog radnika.

Kod sagledavanja uspjeha menadžera je drugačije. Menadžer nema normu, nema broj komada proizveden u vremenu, i zato je način ocjenjivanja menadžerskih uspjeha drugačiji.

3.7. Procjena uspjeha menadžera

Tradicionalno opisnom metodom može se procijeniti uspješnost menadžerskog rada. U tu opisnu metodu spada desetak karakteristika koje se mogu ocijeniti i iz toga proizvesti konačnu ocjenu. Te karakteristike su uobičajeno: sposobnost saradnje s ljudima; liderske sposobnosti; marljivost; stručnost; inicijativa; urednost; tačnost...

¹ «Osnovi menadžmenta», Prof.dr Željko Baroš, Banjaluka, 2005. (str.216)



Ukoliko je ocjenjivanje opisnom metodom do kraja objektivno, što je teško postići, dobiće se i objektivna ocjena. Dakle od objektivnosti ocjenjivanja zavisi objektivnost ocjene. I druga bitna napomena je da menadžer može imati dosta visoku opisnu ocjenu, a da kompanija nema dobre rezultate. Dakle tu nešto ne štima. Zbog toga je menadžera bolje ocjenjivati pomoću verifikovanih ciljeva.

Ciljevi diktiraju potrebe za organizovanjem. U organizovanju se zavisno od zajedničkog cilja diktiraju pojedinačni ciljevi. Ako svako ostvari pojedinačni cilj kao dio konačnog cilja, konačni cilj je neizbježan. Verificiranje ciljeva i ostvarivanje rezultata po tim ciljevima može se ocijeniti. Dakle ovom metodom ocjenjivanja se doznaje da li menadžeri imaju uspostavljene i pravilno postavljene ciljeve i da li ih realiziraju u datom vremenu. Tako ciljevi menadžera ustvari postaju «norma radnika». Ako je cilj pravilno postavljen i u datom vremenu ostvaren, menadžer je uspješan. Neuspješan menadžer nepravilno postavlja ciljeve, a onda ih naravno, ne može ni dostići.

Verificiranje ciljeva je pojednostavljen metod ocjenjivanja menadžera i dovodi do tri vrste ocjena i to sveobuhvatna ocjena, periodična ocjena prema napredovanju i stalno posmatranje. Formalnu sveobuhvatnu ocjenu treba stalno dopunjavati ocjenama o napredovanju i periodičnim ocjenama.

U svakom slučaju, praksa da se menadžeri ne ocjenjuju ne smije se nastaviti jer vodi u neizvjesnost i nekontrolisano kretanje menadžmenta kompanije.

3.8. Naknade zaposlenika

(«Tko ima "zašto" radi kojeg živi, može se nositi gotovo s bilo kojim "kako".» - Friedrich Nietzsche)

Naknade za rad u svakoj kompaniji su trošak te kompanije i moraju biti određene. One moraju biti takve da privlače ljude u kompaniju, da zadrže privučene ljude i da motiviraju ljude za što bolje rezultate. Naknada nije jedini, ali jeste najvažniji motivator radnika.

Visina naknade nije određena. Određen je zakonskim aktima iznos naknade za rad jednog radnika, ispod kojeg kompanija ne može ići. Nekoliko je zaklonskih akata koji definišu minimalne naknade za rad radnika, i menadžment kompanije mora s njima računati. Treba istaći Zakon o socijalnoj zaštiti i Zakon o penzionom i zdravstvenom osiguranju.

3.8.1. Naknade radnicima

Za naknade radnicima u kompaniji se utvrđuju pravila o vrednovanju svakog posla koji se obavlja. Mnogo je faktora koji utiču na vrijednost nekog posla. Uslovi rada, težina posla i slični faktori će odrediti raspone i poređenja naknada. Razumljivo najlakši i najmanje važni poslovi će imati najmanju naknadu, ali ni ona ne smije ići ispod zakonom određenog minimuma. U odnosu na tu naknadu mogu se odrediti koeficijenti razlika i poređenja ostalih poslova i zadataka i na taj način utvrditi pravila o naknadama.

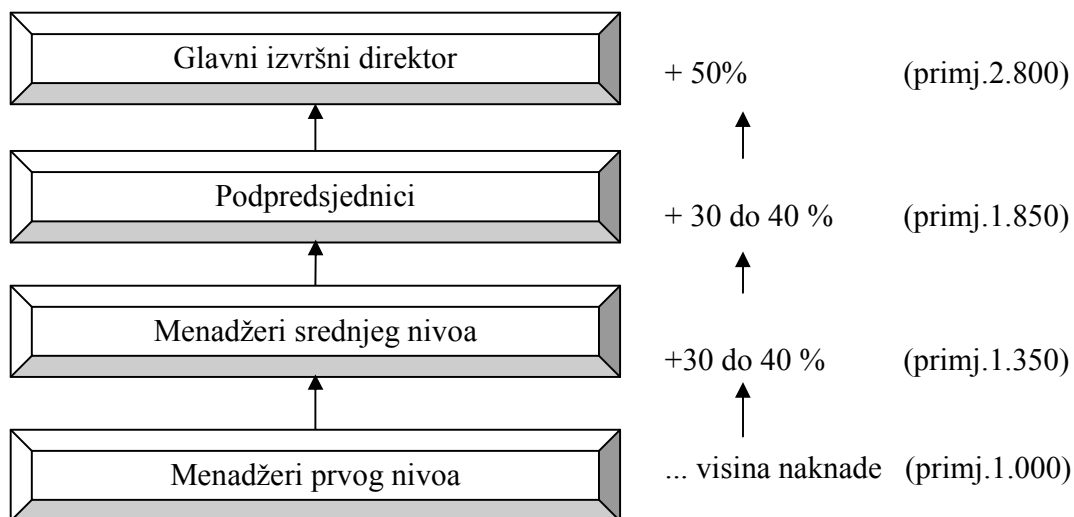
Pored pravila o naknadama utvrđuju se i motivacioni odnosno podsticajni faktori - stimulacije. Stimulacije nedvojbeno imaju svoju efikasnost. Bolji radnik dobiva veću naknadu i zatim nastaje natjecateljski duh rada u kompaniji. Smatra se da je psihološki motivaciono bolje davati manje, a češće stimulacije, nego veće, a periodično rjeđe.



3.8.2. Naknade menadžerima

(«Svako ima jednake mogućnosti da bude onoliko velik koliko to želi.» - Jeremy Collier)

Kao što je poglavlju o procjenjivanju uspjeha menadžera vidljivo, menadžerski rad je vrlo teško izmjeriti. Ipak menadžeri se, kao i radnici, moraju privlačiti u kompaniju. Naknada za rad menadžera je motivacioni faktor dolaska dobrog menadžera u kompaniju. Takođe i zadržavanje dobrog menadžera da ne ode u drugu kompaniju je važno. Bitnu ulogu u tome ima naknada koja mora biti dobra i stimulativna za menadžere. Razlike u naknadama menadžera u nivoima menadžmenta mogu se, prema Mahoney,² procijeniti proučavanjem hijerarhijske strukture u organizaciji. Na slici se može vidjeti hijerarhija naknade menadžerima prema istraživanjima Thomasa Mahoneya:



U svakom slučaju ostvarenje konačnih ciljeva kompanije će dati konačnu procjenu uspjeha menadžera i time procjenu vrijednosti menadžera te pravilnost njegove naknade.

3.9. Ljudski potencijal je kapital organizacije

Svako, iole sposoban razmišljati o organizovanju kompanije, svjestan je da bez ljudi nema kompanije, a bez dobre atmosfere u kompaniji nema dobre kompanije. Dakle radnici i menadžeri su srž svake kompanije, a kvalitet odnosa unutar kompanije je srž kvaliteta kompanije

To je poseban kapital, posebno sredstvo rada kompanije. Do sada niko nije uspio odrediti materijalnu vrijednost ljudi u kompaniji, ali je činjenica da su oni najvrijednija «svojina» kompanije. Oni nisu svojina kao što je mašina, kamion, ili zgrada kompanije, jer su slobodni da odu kada god to žele, ali ako su kvalitetni, odani, marljivi, poštteni i uz to sve dobro nagrađeni, oni neće otići, ostaće «svojina» kompanije kao najveći kapital te kompanije.

² «Organisational hierarchy and Position», Thomas A. Mahoney, Academy Journal, december



4. Zaključak

Menadžment se bavi ljudima. To je društvena funkcija na organizovanju ljudi radi proizvodnje općeg dobra i boljeg življenja. Menadžer treba da pomogne ljudima da radi ostvarenja cilja, svoje sposobnosti i znanja učine djelotvornima, a svoje nesposobnosti i neznanja nevažnima. Menadžer pri tome ne smije zaboraviti u kojoj sredini obavlja taj složeni posao, kojoj kulturi pripada čovjek kojeg organizuje. Dobar menadžer će ljudima izložiti krajnji cilj i suštinu onoga što dostizanje krajnjeg cilja donosi ljudima.

Menadžer će raditi na usavršavanju, svakodnevno. Neće usavršavati samo sebe, usavršavaće i sve ostale ljude koji izvršavaju postavljene zadatke. Usavršavanjem ljudi se postiže više za kraće vrijeme. Skraćivanje vremena za postizanje istog rezultata, smanjuje troškove dostignutog rezultata.

Ljudi - radnici su najveća vrijednost svake kompanije, i ona se ne može iskazati novčanom brojkom, kao vrijednost traktora ili visoke peći. Ali zato svakom menadžeru u svako doba mora biti prisutna činjenica da traktor ne ide bez traktoriste niti visoka peć radi bez posluživanja čitavog tima vrijednih i teškim uslovima izloženih radnika.

U komunikaciji sa ljudima menadžer mora znati cijeniti čovjeka, mora znati slušati šta čovjek govori, mora znati kada i kako komunicirati radnikom kao sebi ravnim, a kada i kako otpustiti onoga koji ne zasluhuje da bude u kompaniji.

Menadžment mora organizovano i planski mjeriti rad radnika, adekvatno ga nagrađivati u skladu sa ocjenom rada i tako stimulirati za bolje i više. Dobiće, zauzvrat, odanog i marljivog čovjeka, sa kojim će zajedno ostvariti zacrtane ciljeve kompanije.

A na kraju, pravilan odnos prema čovjeku, pravilno definisanje realnih ciljeva i njihovo dostizanje, ocijeniće kvalitet i sposobnosti svakog menadžera!

«Na vrhu ima mjesta koliko vam srce želi, ali nema mjesta za sjedenje.»

Mary C.Crowley)



Popis korištene literature:

- 1) Bašić M.: "Intektualni kapital i zašto ga treba mjeriti? ", "Reforme u BiH u funkciji razvoja" , Revikon, Sarajevo 2006. str. 37. (Preuzeto iz: Stewart, T.A.: "Intellectual Capital:The new Wealth of Organizations" New York, 1997., page 6.)
- 2) Internet stranice: www.hr.wikipedia.or
www.itbusiness.ba
www.unsa.ba
www.recimikakodapostanembogat.com
www.redah.ba
- 3) Prof.dr Željko Baroš, «Osnovi menadžmenta», Banjaluka, 2005.
- 4) Zoran Maljković, «100 zlatnih mudrih izreka», Moja knjiga, Sarajevo, 2004.