

RAZVOJ I OBRAZOVANJE MENADŽERA PREDUZEĆA

Irena Milojević⁵, Duško Jovanović⁶, Iva Matić⁷

Pregledni rad
UDK: 377.3:005-051
005.963

doi: 10.5937/OdrRaz2101035M

Rezime

Pravilan odabir lica koja će obavljati menadžerski posao (u različitim oblicima svojine) je važan početni korak, a nakon pravilnog odabira treba kontinuirano raditi sa licima koja će obavljati taj posao, pratiti ih, usmeravati i raditi na razvoju njihove karijere.

Pri izboru rukovodioca mora se voditi računa o znanjima koja treba da poseduje, o poželjnim osobinama (intelektualne, voljne i emocionalne osobine ličnosti), stavovima, o stepenu autoriteta koji uživa i o prirodi funkcionisanja - grupe sa kojom radi na rešavanju problema. Bitne osobine ličnosti, o kojima treba voditi računa kod odabira lica za menadžere su: temperament, interesi, karakter i sposobnosti a one se u izvesnoj meri mogu utvrditi na osnovu određenih kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja.

Brojna saznanja iz prakse, iako razne nauke i naučne discipline pružaju dobru osnovu za visoku efikasnost i efektivnost, pokazuju da upravljačkih (menadžerskih) problema ima mnogo, a dobrih upravljača ima malo.

Cilj koji se želi dostići ovim radom jeste da se pruže određena teorijska saznanja koja pružaju dobru podlogu za unapređenje operativne prakse usmerene na pravilno identifikovanje kandidata za menadžere, njihovo pravilno školovanje i usavršavanje kroz čitav radni vek i razvoj karijere.

Ključne reči: *menadžment, preduzeće, ljudski resursi.*

Uvod

Menadžeri se u toku radnog vremena suočavaju sa velikim brojem problema i obavljaju više različitih poslova u okviru svojih organizacija. Za njihovo

⁵ Institut primenjenih nauka doo Beograd, Lomina 2, 11000 Beograd, R. Srbija, E-mail: i.miloje.bg@gmail.com

⁶ Visoka škola modernog biznisa, Karađorđeva 52, 34000 Kragujevac, R. Srbija, e-mail: dule.jovanovic.kg@gmail.com

⁷ Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina, e-amil: ivamatic_92@yahoo.com

rešavanje neophodno je donošenje niza odluka koje predstavljaju osnovu za preduzimanje akcija.

Na toj osnovi razmišljanja je definisana suština menadžerskog posla - ostvariti ciljeve pomoću ljudi. Međutim, u zavisnosti od problema koje treba da reše i odluka koje donose moguće je razlikovati dve osnovne vrste menadžmenta (upravljanja i upravljača)(Milojević, Mihajlović, 2020): Operativni i Strategijski menadžment. Operativni menadžment je vezan za nesmetano funkcionisanje transformacionih procesa u organizaciji (Jokić, 2020)..

U operativnoj sferi menadžeri se svaki dan suočavaju sa nizom operativnih problema, pa su prinuđeni konstantno da ih rešavaju kako bi obezbedili povećanje ukupne efikasnosti i ostvarivanje boljih poslovnih rezultata organizacije. Međutim, oni na taj način "troše" veliki deo radnog vremena i iscrpljuju svoje snage i potencijal. Naime, ponekad se dešava da rasipaju radno vreme na rešavanje pojedinih trivijalnih problema(Law, Zuo, 2020). Veliki broj takvih situacija i problema je značajan jer utiče na nesmetano funkcionisanje organizacije. Međutim, isključivo orijentisanje ka njima može biti izuzetno opasno, pošto oduzima dosta korisnog vremena menadžerima, koji bi mogli racionalnije da iskoriste baveći se strategijskim pitanjima.

Pod strategijskim pitanjima organizacije (preduzeća, organizacionog sistema itsl.) podrazumevamo rešavanje strategijskih problema i donošenje strategijskih odluka (Jolović, & Bobera, 2019; Kacperczyk, Van Nieuwerburgh, Veldkamp, 2016).

I strategijski i operativni menadžment su dosta uslovljeni misijom sistema kojim se upravlja i vlasništvom nad organizacijom jer karakter vlasništva nad organizacijom umnogome određuje način upravljanja njima, stepen uticaja vlasnika i autonomije menadžera.

Karakteristike menadžerskog posla

Rukovođenjem (S. Marjanović) treba postići: zadovoljenje spoljnih zahteva (obaveze prema društvenoj zajednici – vlasniku i konzumen proizvoda i usluga), zadovoljenje unutrašnjih zahteva, međusobno usklađivanje spoljnih i unutrašnjih zahteva te prilagođavanje rada u preduzeću zahtevima proizvodnje (i usluga) i zaposlenima.

Menadžer mora biti posvećen konceptu upravljanja kvalitetom te vlastitim primerom (rečima i delima) pokazati da je kvalitet jedna od osnovnih organizacijskih vrednosti, na svim nivoima menadžmenta.

Posao menadžera karakteriše: zahtev za menjanjem sebe i drugih; prikupljanje informacija, identifikovanje i definisanje problema; donošenje odluka za

njihovo rešavanje i njihovo rešavanje, često, u dramatičnim uslovima; rešenja problema mora sprovesti u odluke i akcije (Patel, Sarkissian, 2017).

Menadžer u svojoj sredini stvara "atmosveru" za postizanje cilja.

Rukovodilac treba da vlada informacijama o određenim pojavama koje su u zoni njegove odgovornosti i interesa i da prati pojave, u skladu sa njihovim značajem i brzinom promene (Duan, Hotchkiss, and Jiao, 2018).

Od rukovodioca i njihovog rada ne zavisi samo uspeh preduzeća i visina profita nego i klasni mir, a time i stabilnost konkretnog organizacionog sistema.

Položaj rukovodioca u vremenima koja su pred nama zahteva i primenu novih metoda rukovođenja zasnovanih pretežno na grupnim odlukama umesto na odlučivanju pojedinca.

Rukovodilac mora da deluje ličnim primerom, stalno da uči i da se usavršava. Nesme biti pristrasan i nepoverljiv prema članovima grupe.

Treba da gleda na saradnike kao sebi ravne i da vodi računa o njihovim potrebama, teškoćama i problemima. Ljude treba da pohvali uvek kad to zasluže ali na umešan način, da ih podstiče, da im pomaže, da ceni njihov rad i da ih vodi ka cilju.

Kad prigovara i kritikuje saradnike - podređene to treba biti adekvatno i odmereno, treba osuđivati postupke a ne ljude.

Rukovodilac treba što pravednije da sprovede odluke njemu nadređenih u akcije njemu podređenih, a da bude što objektivniji i pravedniji prema podređenima (Cvjetković i dr., 2021).

Od osobina, stavova, ponašanja, znanja i sposobnosti rukovodioca zavisi psihosocijalna klima u grupi - timu – preduzeću ali ta klima u mnogome zavisi i od globalnog sistema upravljanja i rukovođenja odnosno od položaja u koji taj sistem stavlja rukovodioca, a takođe i od sastava grupe.

Ljudi ne vole rukovodioce koje odlikuje: spletkarenje, podmuklost, podkazivanje, ulizavanje, laktaštvo, bolesna ambicija, šarlatanstvo.

Rukovodilac treba da poznaje koncepciju, organizaciju, politiku, tehnološki proces, probleme i teškoće u radu organizacije kojom rukovodi.

Rukovodilac mora da zna da izabere prave ljude (stručnost i ljudskost) u tim i da od grupe ljudi stvori organizaciju, pravilno raspodeli i dodeli zadatke članovima, da njihov rad usklađuje i integriše i da izabere adekvatna sredstva i načine za postizanja cilja.

Treba da ima pravilan stav prema ljudima, zasnovan na odmerenom odnosu između poverenja i kontrole, poznavanju ljudi i osećaju sigurnosti ljudi zbog pripadanja organizaciji.

Ne treba da bude puno inteligentniji od grupe i treba da voli da predvodi grupu.

Rukovodioc treba da je uporan i otporan, sposoban da energično preseče negativne trendove koji odstupaju od proklamovanih ciljeva organizacije (grupe).

Rukovodilac treba da je hrabar, spreman da se susretne s opasnošću i nelagodnošću i prihvati odgovornost za donetu odluku i preduzetu akciju.

Treba da je inicijativan u radu i odlučan da stalno traga za novim pristupima, metodama, tehnikama i postupcima u rešavanju problema.

Rukovodilac treba da je objektivan prema rezultata rada članova grupe, treba da ima pedagoškog smisla jer je rukovođenje i obrazovna i vaspitna delatnost.

Rukovodilac treba da bude zrela ličnost.

Da bi menadžer (rukovodilac) postao dobar vođa (lider) neophodno je da radi na razvoju sledećih kapaciteta (Ma, Tang, 2019; Florou, Pope, 2012):

Inovacija (sposobnost inoviranja postojećih procesa i iznalaženje novih postupaka, rešenja i ideja);

Vrhunsko ovladavanje svojim poslom;

Autentičnost (originalnost i razlikovanje od drugih – prosečnih);

Petlja (hrabrost);

Etika (ostati dosledan svojim vrednos i sačuvati obraz; čuvati svoj ugled, ime i lični brend tako što ćeš biti neverovatno moralan).

Od menadžera se ne očekuje da su puno opsednuti kritikama, ljubomorom, odlaganjima i izgovorima.

Posao savremenog menadžera zahteva visok nivo upravljačke kulture.

Ova kultura podrazumeva (Cumming, Johan, and Zhang, 2019; Liu, Salvanes, Sørensen, 2016):

- temeljna znanja iz prirodnih, društvenih, tehničko-tehnoloških i medicinskih nauka,
- methodsko iskustvo i veština,

- visoka organizovanost pri radu i široko korišćenje savremenih naučnih metoda, tehnika i opreme,
- elastično operativno i taktičko mišljenje, znanje da se prognozira tok događaja i da se ne gubi prisutnost duha u teškim momentima,
- brzo orijentisanje u svakoj situaciji,
- objektivno izveštavanje pretpostavljenog, nezavisnost i neposredno zaključivanje,
- veliku operativnost u dostavljanju svih dokumenata pretpostavljenima i izvršiocima,
- sistematsku kontrolu i proveru izvršenja,
- inicijativu i samostalnost pri sprovođenju u život donetih odluka,
- hladnokrvnost, suzdržanost i visoku etiku ponašanja zasnovanu na primeni opšteprihvaćenih normi.

Menadžer u današnjem vremenu treba biti visoko školovan čovek, sa širokom opštom kulturom, visokom inteligencijom (akademskom i emocionalnom) i dobrim socijalnim vezama koji brine o svim aspek ukupnog funkcionisanja sistema kojim upravlja.

U neposrednim komunikacijama mora da raspolaze sposobnost da hitro reaguje, ali i da filigranski razlikuje bitno od nebitnog i da precizno razmešta oštrinu i toleranciju, popuštanje i odlučnu nepopustljivost. On iznad svega mora da shvati i prihvati da sebe mora da stavi u poziciju odnog služenja interesima sistema kojim upravlja.

Školovanje, obrazovanje i razvoj menadžera

Izazovima budućnosti mogu odgovoriti samo visoko opšte obrazovani a ne usko usmereni ljudi. Upravljačkih problema ima mnogo a dobrih upravljača ima malo.

Generalno, postoje dve vrste uspešnih menadžera(Sofronijević, Milićević, Ilić, 2010):

- oni koji dobro poznaju posao (organizacije i tehnologija) kojim se preduzeće kojim upravljaju bavi i
- oni koji dobro poznaju ljude.

Malo je menadžera koji poznaju i jednu i drugu oblast.

S obzirom da su preduzeća kojima upravljaju šire deo društva podrazumeva se da poznaju pravne, moralne, kulturološke, društveno-ekonomske i druge norme koje su opšteprihvaćene u sredini u kojoj obavljaju posao i u kojoj žive.

Školovanje rukovodioca se je pod uticajem opšteg sistema školovanja u društvu.

Ekstremni ishodi školovanja rukovodioca su (Mihajlović, Stanojević, Tešić, 2018):

- rukovodilac koji misli i
- rukovodilac koji izvršava (za njega neko drugi misli).
- Između navedenih krajnosti je realan život a precizna granica ne postoji, nije fiksna i pomera se kao rezultat promena u sistemu u kojim se upravlja i u okruženju.
- Institucionalni uslovi pružaju (hijerarhijski posmatrano) tronivojsko školovanje:
- studije prvog nivoa: osnovne studije (akademske ili strukovne);
- studije drugog nivoa (diplomske akademske – master studije) i
- doktorske studije.

Pored navedenog hijerarhijskog obrazovanja neophodno je da rukovodioci završavaju i određene kurseve (opšteg – organizaciono-metodskog karakteratera i specijalističkog karaktera: po različitim oblastima).

Takođe neophodno je da posećuju razne stručne i naučne skupove i da posećuju razne skupove i udruženja menadžera, da saraduju sa ljudima iz naučne i stručne javnosti u zemlji i sa kolegama iz inostranstva.

Generalno, trend školovanje kadra kod malih zemalja (kakva je Srbija) treba da bude školovanje za zapošljavanje a ne školovanje za konkretno radno mesto.

Specijalizacija za konkretno radno mesto se obavlja u ingerenciji privrednih i neprivrednih grana i oblasti, proizvodnog odnosno uslužnog sistema (preduzeća).

Ljude treba školovati na način da čitavog radnog veka mogu (i samostalno) pratiti naučna i tehnoloka-tehnička dostignuća i raditi na unapređenju vlastitih sposobnosti.

Kod školovanja rukovodilaca prisutne su dve orijentacije (Mihajlović i dr., 2021):

- školovanje za rukovodioca, kao osnovno zanimanje i
- školovanje za rukovodioca nakon sticanja osnovnog zanimanja (iz određene oblasti) i sticanja kompetencija za rad u određenoj oblasti.

Preduzeća (velika i uticajna) bi se trebala prihvatiti svog osnovnog zadatka, a to je specijalizacija za vlastite potrebe, a ne privatizacija javnog školovanja, što danas nije redak slučaj.

Generalno, program razvijanja rukovodilaca treba posvetiti pomaganju ljudi da nauče rešavati tipične probleme rukovodilaca u tipičnim situacijama, pomagati im da nauče veštinu prikupljanja informacija iz različitih oblasti, veštinu analiziranja tih informacija, da nauče tražiti mogućnosti rešenja problema i delovanja prema vlastitom izboru i osposobljavanje za postizanje dobrovoljne saradnje drugih ljudi i kako održati ravnotežu i objektivnost uz prisutnost vremenskog i psihološkog pritiska.

Učiti ih treba uočavanju odnosa a ne sadržaja, razumevanju a ne znanju, bavljenju svim aspektima problema, ciljno rešavanje problema (motivacija).

Uči se putem delovanja, posmatranja posledica, reorganizovanja i ponovnog delovanja.

Rukovodioca obrazovati da zna postupati sa ljudima i da bude misleći čovek u raznim ambijentalnim uslovima.

Lične ambicije rukovodilaca su vrlo važne jer u praksi najbrže ne napreduje onaj ko najbolje rešava poslovne probleme.

Rukovodioci se procenjuju prema uspehu u poslu ali i prema njihovim metodama rada i ponašanju.

Ljude sa posebnim organizatorskim sposobnostima (talenti) su malobrojni, treba otkriti a zatim ih treba razvijati i obrazovati.

Dobar rukovodioc nije samo spontani produkt prirode; da bi bio takav potrebno je da ima obrazovanje a to obrazovanje predstavlja dug i mukotrpan napor u kome učestvuju porodica, škola, organizacija u kojoj radi i država (Prdić, 2020).

Uz pretpostavku da se radi o onim pojedincima koji imaju osnovne sklonosti i svojstva potrebna rukovodiocu (bilo da se radi o urođenim osobinama ili o onima koje su stečene ranijim vaspitanjem i obrazovanjem) može se reći sledeće:

- ona svojstva koja rukovodiocu moraju biti urođena kao npr telesno i duševno zdravlje, treba dalje održavati i razvijati pravilnim režimom rada i odmora, pravilnim korištenjem slobodnog vremena (sport, hobi itd.);
- osobine, koje su rezultat ne samo urođene sklonosti, nego i jednog određenog vaspitanja, kao karakterne i moralne osobine, mogu se i dalje razvijati u pozitivnom ili negativnom pravcu, što zavisi od brojnih faktora (kako se pojedinac vaspitava i uzdiže na radu, kako se s njime rukovodi. Znatnu ulogu ovde može odigrati adekvatno organizovano obrazovanje usmereno na menjanje i razvijanje stavova;
- ima i osobina potrebnih rukovodiocu koje se mogu steći putem odgovarajućeg obrazovanja a to su naročito znanja i veštine. Ona se mogu steći i dalje razvijati sistemskim učenjem odnosno vežbanjem.

Od osobina, stavova, ponašanja, znanja i sposobnost rukovodioca zavisi psihosocijalna klima u grupi – organizaciji kojom rukovodi. ali ta klima u mnogome zavisi i od globalnog sistema upravljanja odnosno od položaja u koji taj sistem stavlja rukovodica a takođe i od sastava grupe(Stanojević, Milunović, 2020).

Kod obrazovanja rukovodioca treba uporedo raditi na sticanju znanja i veština i razvijanju pozitivnih stavova (posebno pravilan odnos prema ljudima).

Različiti autori predlažu različite discipline koje treba izučavati da bi se stekla znanja potrebna za rukovođenje ali u svim tim preporukama prisutni su: inženjerstvo s matematikom, statistikom, fizikom i hemijom; psihologija s biologijom, fiziologijom i antropologijom; ekonomija; ekonimika preduzeća s političkom ekonomijom; političke nauke, sociologija i pravo; strani jezici(He, Kothari, Xiao, Zuo, 2018):.

Sadržaj obrazovanja rukovodioca mora se u velikoj meri prilagoditi stvarnim potrebama onih kojima je namenjeno i zahtevima posla koji obavljaju ili za koji se spremaju(Živković, 2019).

Tehnike i veštine kojima trebaju ovladati budući rukovodioci podrazumevaju: intervjuisanje, anketiranje, podučavanje, izdavanje naloga, vođenje sastanaka, javno govorništvo, pisanje izveštaja, brzo čitanje, korištenje brojčanih podataka, tehnika rešavanja složenih problema, donošenje odluka, metoda izučavanja slučajeva, planiranje organizacije, stanja, ponašanja i redosleda akcija.

Takođe od rukovodilaca se očekuje da ovladaju metodama više matematike, statistike i operacionih istraživanja koje tretiraju kvantitativni aspekt rukovođenja i omogućavaju donošenje odluka na bazi činjenica a ne na

osnovu subjektivnog osećaja i iskustva. Ove metode omogućavaju da se procene verovatni rezultati jedne odluke.

Od rukovodioca se zahteva i umeće korišćenja standardne palete softverskih proizvoda opšte namene.

Pri donošenju odluka se najmanje mogu koristiti tuđa iskustva a razrađene tehnike uglavnom olakšavaju rukovodiocu da donese odluku i da mu pomognu da svoje odluke nametne drugima. U zadnje vreme sve više se insistira na što većem participiranju u donošenju odluka i ide se na tzv. "grupno odlučivanje".

Većina tehnika i veština rukovođenja je iz područja službenog komuniciranja (saobraćaja) sa ljudima odnosno iz područja komunikacija što je i razumljivo jer rukovodioc najveći deo svog vremena provodi u radu s ljudima a taj rad nemože biti kvalitetan bez kvalitetnih komunikacija.

Rukovodioc treba svaku poslovnu tehniku poznavati u meri koja mu omogućava da razume odgovarajuće stručnjake - specijaliste za pojedina područja, da može ceniti i primati njihove savete i da im može izdavati pravilne naloge.

Solidno poznavanje tehnika i veština rukovođenja omogućava uštedu vremena i energije rukovodioca, povećavanje efekata rada rukovodioca i njegovih saradnika i povećanje zadovoljstva na radu, kako rukovodioca tako i ostalih koji dolaze sa njime u kontakt pri radu (Sredojević, Vujić, & Jevremović, 2020).

Potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni trendovi zahtevaju da moderni menadžeri neprekidno rade na unapređenju svojih sposobnosti. To se ostvaruje neprekidnim praćenjem teorijskih i praktičnih dostignuća.

Stvaranje uspešnih menadžera zahteva planski i organizovan rad na razvoju njihove karijere.

Zaključak

Živimo i radimo u doba neizvesnosti i brzih promena, a zasnivanje planova se formuliše na veoma neizvesnim osnovama. Zbog toga je potrebno da se proces kreiranja menadžera uspostavi primenom metoda koje su naučno proverene. Svaki proces menadžmenta pa i ljudskih resursa počinje fazom planiranja što svakako predstavlja izazov za organe koji se bave ljudskim resursima u svim organizacijama, a prvenstveno preduzećima.

U radu smo prikazali koji su to faktori od kojih zavisi izbor menadžera, a svakako i koje se mehanizmi mogu koristiti pri izboru i davanju adekvatnih znanja menadžmentu.

Razvijene zemlje shvataju da je menadžment (posebno deo koji se odnosi na upravljanje ljudskim resursima) mlada naučna disciplina ali vrlo bitna za funkcionisanje sistema pa mu iz tih razloga i pridaju adekvatan značaj.

Novo vreme traži i nove ljude, nalaže uspostavljanje radikalno drugačijeg odnosa menadžmenta sa javnošću, saradnju sa organima vlasti, saradnju sa vlasnikom preduzeća, medijima, vladinim i nevladinim organizacijama, strukovnim udruženjima idr.

Težište je na izboru ljudi sa modernim poimanjem menadžmenta, na stvaranju rukovodioca koji prihvata transparentnost u radu.

Vreme koje je pred nama traži rukovodioce koji shvataju svoje mesto, ulogu i zadatak, opseg delovanja i svoju stvarnu moć, rukovodioce koji umeju da razvijaju i koriste timove nasuprot rukovodiocima koji sve najbolje znaju i u sve se razumeju.

Literatura

1. Cvjetković, M., Cvjetković, M., Jovanović, Z., & Kalinić, M. (2021). Aktivnosti i karakteristike menadžera u funkciji unapređenja strategijskog delovanja preduzeća. *Oditor*, 7(1), 7-35.
2. Cumming, D., Johan, S., and Zhang, Y. (2019). What is mutual fund flow? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 62, 222-251.
3. Duan, Y., Hotchkiss, E.S., and Jiao, Y. (2018). Business ties and information advantage: Evidence from mutual fund trading. *Contemporary Accounting Research*, 35, 866-897.
4. Florou, A., and Pope, P.F. (2012). Mandatory IFRS adoption and institutional investment decisions. *The Accounting Review*, 87, 1993-2025.
5. He, X., S. Kothari, T. Xiao, and Zuo, L. (2018). Long-term impact of economic conditions on auditors' judgment. *The Accounting Review* 93, 203-299.
6. Jokić, M. (2020). Značaj uvažavanja interne revizije u sklopu donošenja odluka top menadžmenta poljoprivrednog preduzeća. *Oditor*, 6(3), 123-136.
7. Jolović, I., & Bobera, D. (2019). Analiza uloge projektnog menadžera u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom. *Oditor*, 5(3), 38-52.

8. Kacperczyk, M., Van Nieuwerburgh, S., and Veldkamp, L. (2016). A rational theory of mutual funds' attention allocation. *Econometrica*, 84, 571-626.
9. Law, K.F., and L. Zuo. (2020). How does the economy shape the financial advisory profession?, *Management Science*, 67, 2466–2482.
10. Liu, K., Salvanes, K.G., Sørensen, E.Ø. (2016). Good skills in bad times: Cyclical skill mismatch and the long-term effects of graduating in a recession. *European Economic Review*, 84, 3-17.
11. Ma, L.L., and Tang, Y.H. (2019). Portfolio manager ownership and mutual fund risk taking. *Management Science*, 65, 5518-5534.
12. Mihajlović, M., Stanojević, P., Tešić, A. (2018). Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije. *Akcionarstvo*, 24(1), 5-14
13. Mihajlović, M., Špiler, M., Avakumović, J., Tasić, S., Vukosavljević, D., & Krstić, S. (2021). Possibility of applying contemporary analytical methods in auditing procurements of agricultural companies. *Ekonomika poljoprivrede*, 68(1), 191-202.
14. Milojević I., Mihajlović, M. (2020). Računovodstveni tretman državnih davanja i obelodanjivanje državne pomoći. *Kultura Polisa*, 42, str. 619-630.
15. Patel, S., and Sarkissian, S. (2017). To group or not to group? Evidence from mutual fund databases. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52, 1989-2021.
16. Prdić, N. (2020). Istorijski značaj trgovine na Beogradskoj berzi. *Kultura Polisa*, 41, 609-619,
17. Sofronijević, A., Milićević, V., Ilić, B. (2010). Implikacije novog koncepta Preduzeće 2.0 na savremeni menadžment. *Tehnika - Menadžment*, vol. 60, br. 4, str. 1-5
18. Sredojević, Z., Vujić, T., & Jevremović, M. (2020). Economic indicators of goat breeding on family holdings in the Republic of Serbia. *Ekonomika poljoprivrede*, 67(4), 1297-1308.
19. Stanojević S., Milunović M. (2020). Okončanje postupka državne revizije. *Akcionarstvo*, 26(1), 35-48
20. Živković, A. (2019). Kvalitet upravljanja operativnim rizicima u finansijskim institucijama. *Akcionarstvo*, 25(1), 5-32

DEVELOPMENT AND EDUCATION OF COMPANY MANAGERS

Irena Milojević⁸, Duško Jovanović⁹, Iva Matic¹⁰

Abstract

Proper selection of persons to perform managerial work (in various forms of ownership) is an important initial step, and after proper selection, one should continuously work with persons who will perform that work, monitor them, guide and work on their career development.

When choosing a leader, one must take into account the knowledge he should possess, desirable traits (intellectual, voluntary and emotional personality traits), attitudes, the degree of authority he enjoys and the nature of functioning - the group he works with to solve problems. Important personality traits, which should be taken into account when choosing a person for managers are: temperament, interests, character and abilities, and they can be determined to some extent on the basis of certain qualitative and quantitative indicators.

Numerous knowledge from practice, although various sciences and scientific disciplines provide a good basis for high efficiency and effectiveness, show that there are many managerial (managerial) problems, and there are few good managers.

The aim of this paper is to provide certain theoretical knowledge that provides a good basis for improving operational practices aimed at properly identifying candidates for managers, their proper education and training throughout their working lives and career development.

Keywords: management, enterprise, human resources.

Datum dolaska (Date received): 01.02.2021.

Datum prihvatanja (Date accepted): 02.05.2021.

⁸ Institute of Applied Sciences Ltd. Belgrade, Lomina 2, 11000 Belgrade, R. Serbia, E-mail: i.miloje.bg@gmail.com

⁹ College of Modern Business, Karadjordjeva 52, 34000 Kragujevac, R. Serbia, e-mail: dule.jovanovic.kg@gmail.com

¹⁰ University of Business Studies, Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, e-mail: ivamatic_92@yahoo.com