

KUD 005

MENADŽER I NJEGOVE GLAVNE KARAKTERISTIKE

Mersiha Kalač
mersiha_haris@hotmail.com

Abstrakt

Ako menadžment posmatramo kao sistem vlasti, odnosno kao grupu ljudi koji poseduju ovlašćenja da upravljaju poslovima i ljudima, tu grupu ljudi čine menadžeri, i oni predstavljaju osioce menadžmenta kao sistema vlasti, a ujedno i obezbeđuju izvršavanje upravljačkih, odnosno menadžerskih procesa u preduzeću ili drugoj organizaciji. Osnovno pitanje od koga treba krenuti je: ko je menadžer i koje su njegove osnovne uloge i zadaci. Menadžer je čovek koji se bavi menadžerskim, odnosno upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji, obrazovnoj, zdravstvenoj ili drugoj instituciji. To je čovek koji upravlja poslovima preko drugih ljudi. Menadžer upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova i zadataka, poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili cele firme, i ono se ne odnosi na lično dostignuće. On rukovodi određenom grupom ljudi koji izvršavaju poslove i zadatke koji su im dodeljeni na osnovu mesta koje zauzimaju u organizacionoj strukturi preduzeća. Menadžer je osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva organizacije ili nekog njenog dela. On je zadužen za određene poslove i zadatke dovede do efikasnog završetka, odnosno da koordinacijom kadrova i vođenjem poslova utiče da se određeni zadaci i poslovi efikasno završe. Verovatno najjednostavnija definicija pojma menadžera je da je to: Neko ko završava zadatke kroz usmeravanje drugih ljudi da obavljaju poslove. Ova definicija naglašava činjenicu da menadžeri, u svojoj osnovi, upravljaju ljudima i da se pod pojmom menadžment podrazumeva podsticanje drugih ljudi na izvršavanje svojih zadataka i obaveza. Menadžer je osoba koja upravlja timom, sa krajnjim ciljem izvršavanja određenog zadatka.

Ključne riječi: Menadžer, upravljanje ljudima.

Uvod

Nisu se svi menadžeri, na početku prošlog veka, koji su bili zainteresovani za maksimiranje produktivnosti priklonili shvatanjima klasičnog menadžmenta. Možda je najčuveniji predstavnik ovog pravca menadžmenta bila Mari Parker Follet. Iako je živela na vrhuncu klasičnog

menadžmenta u njenom pisanom radu ilustrovano je mnogo dublje razumevanje ljudskih relacija u organizacijama u odnosu na njene predhodnike. Dva glavna doprinosa njenog rada polju komunikacija su predstavljeni u 1) konceptu jedne univerzalne činjenice i 2) jednog univerzalnog cilja. Univerzalna činjenica se naziva drugačije kružni ili recipročni odgovor. Follet je verovala da je tradicionalna stimulans-odgovor reakcija bila preterana simplifikacija koja jednostavno ne postoji u interpersonalnim relacijama. Umesto toga govorila je da ljudi imaju zajednički, interakcijski uticaj jedni na druge i time je ukazala na kritični značaj fideb petlje na današnju (savremenu) teoriju komunikacija. Univerzalni cilj, Folletova je ponekad nazivalakoordinacijom, po svom izgledu je anticipirao sistemski pristup menadžmentu koji je danas veoma popularan. Takav pristup predstavlja način na koji su zaposleni u jednoj organizaciji vođeni ka ispunjenju njihovih ciljeva. Folletova, međutim, priznaje da integracija nije uvek moguća. "Predrasude, neznanje, neodobravanje promena, oklevanje kod izražavanja razlika, geografske i socijalne barijere komunikaciji - sve to dovodi do blokiranja procesa." Doprinos teoriji menadžmenta i komunikacija po kojoj je Follet stekla slavu je - koordinacija. Po njenom shvatanju glavni posao menadžera je da vrši koordinaciju. Ova tvrdnja je predstavljala pomak u odnosu na autokratsku teoriju naučnog menadžmenta. Upravo se zasluga Mary Parker Follett ogleda u uvođenju okruženja, tj. odnosa ne samo unutar nego i izvan organizacije u teoriju menadžmenta.¹³⁰ U periodu između 20-tih i 30-tih godina prošlog veka, vodeći principi teorije klasičnog menadžmenta dovedeni su u pitanje. Razvojne tendencije, poput jačanja američkog radničkog pokreta, predstavljaju izazov klasičnoj menadžment filozofiji i dovode do razvoja nove ere poznatije kao era ljudskih relacija. Menadžment počinje da shvata značaj tretiranja radnika više kao ljudskih bića a manje kao dodataka (privezaka) mašinama. Osnovne pretpostavke u ovom razdoblju su sledeće:

- a) Ljudi žele da se osećaju korisnim i značajnim.
- b) Ljudi imaju potrebu za pripadanjem i potrebu da budu priznati kao ličnosti.
- c) Ove potrebe su značajnije od novca u motivaciji ljudi za rad.

Još je Meri Parker Follet predvidela ovu promenu filozofije. Međutim, bilo je ostavljeno čuvenim Hawthorn Studijama da i zvanično otvore eru ljudskih relacija. Drugi značajniji deo započinje sa aktiviranjem rada Mayo i Roethlisbergera na studiji. Sveobuhvatan program intervjuisanja zaposlenih ima za svrhu stvaranje otvorenog, supervizorskog odnosa sa zaposlenima. U novije vreme pod menadžerima se

¹³⁰ Dževat Šehić, Zijada Rahmić: Menadžment, Sarajevo, 2009, str., 41.

=====

podrazumijevaju ne samo ljudi koji imaju formalnu "moć" u odnosu na druge ljude, već i ljudi koji nemaju formalnu "moć" ali imaju veliki "doprinos" u ostvarenju organizacijske misije.¹³¹ Prema savremenim menadžment pristupima, menadžeri, najbolje mogu da razreše probleme u funkcionisanju organizacija korišćenjem naučnih metoda zasnovanih na matematičkim i tehničkim znanjima.

Menadžeri kao društvena grupa

Sa porastom značaja menadžmenta kao savremenog metoda upravljanja, porasla je i uloga menadžera kao posebne društvene grupe. Kao pojedinac stoji pred zadatkom, kojeg sam nije u mogućnosti izvršiti, jer je kompleksan, javlja se potreba za udruživanjem sa drugim ljudima. Udružen sa drugim ljudima čovek povećava svoje sposobnosti i lakše postiže postavljeni cilj.¹³² Menadžment i menadžeri su neophodno potrebni svakom društvu i to zato da bi se regulisali ekonomski i drugi društveni procesi koji zahtevaju preuzimanje veoma složene delatnosti upravljanja, delatnosti koju kao svoju isključivu profesionalnu dužnost obavljaju menadžeri. Pod društvenom delatnošću se u sociologiji podrazumeva svesno usmerena ljudska aktivnost u kojoj se troši psihofizička energija da bi se ostvarili određeni efekti na nekom predmetu, na drugim ljudima ili društvenim grupama ili na nekom delu društvene strukture. Cilj ove aktivnosti je zadovoljavanje neke lične ili neke društvene potrebe. Naravno, ljudi, društvene grupe, pa i čitava konkretna društva, imaju razne potrebe. Da bi ih zadovoljili, bave se raznim delatnostima i to na organizovani način obavljajući određene društvene delatnosti. Uporedo sa razvojem društva menjale su se potrebe, tako da su u savremenom društvu one sve složenije, pa njihovo zadovoljavanje zahteva mnogo više energije, znanja, veština i sposobnosti. Naravno, društvene delatnosti se odvijaju uvek u okviru određenih uslova, koji se obično dele na prirodne i društvene uslove. Prirodni uslovi obavljanja čovekove delatnosti, odnose se na geografske, klimatske i druge prirodne činioce koji utiču na čoveka neposredno, ali i posredno na njegov društveni život. Delatnost koju obavljaju menadžeri kao društvena grupa izuzetno je značajna za savremeno društvo. U strukturi svakog društva, menadžeri se sa sociološkog stanovišta – pod uslovom da se pod pojmom društvena struktura podrazumeva jedan relativno stabilan sistem odnosa između društvenih delatnosti, društvenih odnosa, društvenih grupa, institucija i organizacija – mogu proučavati na različite načine, odnosno, menadžeri se mogu analizirati kao deo opšte strukture svakog

¹³¹ Aziz Šunje: Top- menadžer vizionar I strateg, Sarajevo, 2003, str., 14.

¹³² Dževat Šehić, Zijada Rahmić: Menadžment, Sarajevo, 2009, str.,15.

=====

društva i to kao društvena grupa u kojoj je izvršena podela rada ili je određena hijerarhija društvenog položaja. Sociološka analiza se može vršiti i na konkretniji način u smislu istraživanja posebnih svojstava klasne strukture u raznim tipovima društva u kojima menadžeri obavljaju svoju delatnost. Naravno, sociološka analiza menadžera kao društvene grupe može se izvršiti u okviru strukture svakog konkretnog društva. Menadžeri kao društvena grupa nisu samo deo opšte strukture društva. Oni su deo i ekonomske, demografske, profesionalne, klasno-slojne strukture, kao posebnih oblasti društvenog života. Kao profesionalni upravljači, menadžeri zauzimaju, u zavisnosti od tipa društva, odgovarajući društveni položaj. Pošto pripadaju upravljačkim strukturama koje funkcionišu po vertikalnom hijerarhijskom principu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju svoje mesto u sistemu raspodele materijalnih i drugih vrednosti (bogatstva), društvenog ugleda (prestiža) i društvene moći (vlasti). Pošto su menadžeri kao društvena grupa prisutni u više različitih posebnih struktura, najčešće se posmatraju u okviru klasno-slojne i profesionalne strukture društva. U klasno-slojnoj strukturi društva nekadašnja formalna podela na klase i socijalne slojeve ne zadovoljava potrebe savremenog građanskog društva. Zato građanski sociolozi sve više insistiraju na jednoj više neformalnoj podeli koja polazi od vlasništva, zanimanja, od društvenog statusa i uticaja, od stila života, načina života, obrazovanja i znanja. U tom smislu je i nekadašnja klasna struktura društva zamenjena socijalnim rangom ili socijalnim statusom, pa se društvena slojevitost analizira kroz postojanje društvenih slojeva. Tako se socijalna stratifikacija određuje kroz postojanje viših, srednjih i nižih slojeva ili kao postojanje međuslojeva. Inače, društveni status ili rang dobija se rođenjem ili se stiče u samom društvu. Faktori koji utiču na društveni status, pa time i na društveni položaj, su: zanimanje, lične sposobnosti, imovina i prihodi, autoritet, moć, stil života, i drugo. Može se reći da je zanimanje možda najadekvatniji kriterijum za ocenu društvenog statusa pojedinca. Dakle, zanimanje, po mišljenju većine autora, predstavlja najadekvatniji kriterijum po kome se može oceniti društveni status pojedinca. Menadžeri, kao socio-profesionalna grupa, u profesionalnoj strukturi društva stoje sasvim sigurno na vrhu profesionalne stratifikacije. Menadžeri imaju prednost nad ostalim profesijama jer imaju zavidan nivo obrazovanja, visoke prihode, imaju ugled i statusni položaj u društvu kao značajna profesionalna društvena grupa koja se bavi upravljanjem. Pod profesijom se podrazumevaju društvene grupe koje čine ljudi koji se bave istim zanimanjem. Znači, osnov okupljanja ljudi u profesije je zanimanje (odnosno jedan od oblika društvene uloge). Pod zanimanjem se podrazumeva skup istih ili sličnih poslova, odnosno delatnosti. Osnovne karakteristike zanimanja su:

- Da je specijalizovana delatnost, koja čini posebnu celinu u okviru postojeće društvene podele rada i koja je tako razgraničena od drugih društvenih delatnosti,
- Da se obavlja relativno trajno i na ustaljen način,
- Da je osnovni, ili najčešći izvor prihoda kojim se obezbeđuje egzistencija i društveni položaj, i pojedinca i grupe,
- Da iziskuje posebno znanje, obrazovanje i veštinu.¹³³

Nastanak zanimanja, pa tako i profesija kao društvenih grupa koje ih obavljaju, povezan je sa razvojem proizvodnih snaga i prateće društvene podele rada. Naravno, vremenom su neka zanimanja nestajala, a nova su nastajala. U današnjoj terminologiji koriste se sve više termini posao i karijera. Ljudi u svom radnom veku, po pravilu, obavljaju više od jednog posla. Pošto je rad veoma važan u čovekovom životu i pošto čovek provodi dosta vremena na radu, veoma je važno znati izabrati pravu profesiju. Izbor profesije zavisi od raznih faktora. Međutim, ipak se izdvajaju oni faktori koji ukazuju na to da se pri izboru profesije biraju oni poslovi koji su u skladu sa karakternim osobinama određene ličnosti. Izbor profesije vrši se i na osnovu predstave koju ljudi imaju o sebi, ali i o tipičnom radniku na tom poslu. Takvo mišljenje izneli su Mos (Moss) i Friz (Frieze). Isto tako, posao se može birati i u skladu sa verovanjem da će određeno zanimanje opstati u budućnosti, ili će biti popularno, ili će biti perspektivno (primer 1).

Primer 1. – Profesije budućnosti 134

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Specijalisti za kreiranje kompjuterskih aplikacija za specifične poslovne potrebe2. Menadžeri bazama podataka3. Administratori LAN4. Menadžeri za telekomunikacije5. Predavači o raznim kulturama6. Predavači za obučavanje radnika7. Administratori škola8. Ekološki konsultanti9. Porodični lekari10. Porodične medicinske sestre11. Medicinske sestre lekara opšte prakse12. Fizikalni terapeuti13. Menadžeri različitostima |
|--|

¹³³ Danilo Ž. Marković: Sociologija rada, Savremena administracija, Beograd, 1999., str. 285.

¹³⁴ Zoran Đuričić: Sociologija, Defektološki fakultet, Beograd, str. 170.

- | |
|---|
| 14. Ekološki menadžeri
15. Menadžeri za ljudske resurse
16. Propagandisti za 50-plus
17. Menadžeri za brigu o radnicima
18. Agenti za iznajmljivanje radnika. |
|---|

Znači, vreme koje dolazi nosi sa sobom i nova zanimanja. Sasvim normalno, jer dolazi vreme digitalne ere u kojoj će se u skladu sa novom informativnom tehnologijom posebno ceniti poslovi koji su povezani sa kompjuterima.

Osnovne aktivnosti Menadžera

U savremenom svetu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju značajan društveni položaj u strukturi društva. Njihove delatnosti su veoma složene i kompleksne tako da predstavljaju, prema Piteru Drakeru jedan od najvažnijih resursa savremenih organizacija. Menadžeri upravljaju organizacijama i poslovima preko drugih ljudi koje usmeravaju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Oni su u okviru organizacije odgovorni za organizacione rezultate, zato što definišu ciljeve, određuju načine za njihovo ostvarivanje i utiču na one koji u organizacionoj strukturi preduzeća zauzimaju podređen položaj, tako da menadžeri planiraju, organizuju, vode i kontrolišu aktivnosti svih članova organizacije. U tom smislu, od njih i njihovog rada u velikoj meri zavisi uspeh ili neuspeh neke organizacije, zavisi opstanak ili razvoj preduzeća. Dakle, menadžerski posao je veoma složen. Složenost menadžerske delatnosti zahteva interdisciplinarni pristup u istraživanju. U tom smislu, prema nekim autorima menadžerske delatnosti obuhvataju najmanje četiri dimenzije. To su: aktivnosti, odnosno faze menadžment procesa, koje obuhvataju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu; razvoj misli o upravljanju, čime je obuhvaćeno poznavanje osnovnih dostignuća najvažnijih pravaca i pristupa menadžmentu; eksterni uticaji iz okruženja, kao što su društveni pritisci, strategija kao reakcija na potrebe konkurenata i zahteve potrošača, politički uticaji, ekonomska situacija, finansijski faktori, i tome slično, i interni faktori iz organizacije, kakvi su organizaciono ili korporativno ponašanje, kultura, sistem informisanja, međuljudski odnosi, lične vrednosti, etičke vrednosti i norme organizacije, itd.¹³⁵ Svi ovi faktori značajno utiču i bitno određuju menadžerski posao, tako da se odgovor na pitanje „šta to, u stvari, rade menadžeri”, može tražiti u fazama procesa menadžmenta. U tom smislu, Anri Fejo je identifikovao pet osnovnih aktivnosti koje čine suštinu

¹³⁵ Robert A. Baron: Ponašanje u organizacijama, Beograd, 1998, str. 205-206.

menadžmenta. Te aktivnosti su: predviđanje i planiranje, organizovanje, naređivanje, koordinacija i kontrola. Piter Draker, koji je definisao menadžment kao znanje o upotrebi znanja drugih ljudi,¹³⁶ čiji je doprinos razvoju menadžmenta izuzetno značajan – zato što je isticao da menadžment predstavlja poseban posao u okviru organizacije koji se veoma razlikuje od svih drugih poslova, formulisao koncept upravljanja putem ciljeva, i ukazao na potrebu uvođenja pojma strategija i to iz vojne terminologije u poslovnu praksu, čime je izvršio razlikovanje strategijskih i operativnih odluka, jer je formulisao koncepte efikasnosti i efektivnosti, jer je ukazao na izuzetno veliki značaj inovacija i preduzetništva, jer je vizionarski ukazao na buduće trendove u razvoju menadžmenta – video je delatnost menadžera kao ukupnost pet aktivnosti. To su:

1. Planiranje, koje se odnosi na utvrđivanje ciljeva organizacije i na moguće načine kako bi se ti ciljevi ostvarili, pri čemu se od menadžera u ovoj fazi zahteva sposobnost da dobro izbalansira želje i mogućnosti, i to ne samo u sadašnjosti, nego, što je i mnogo važnije, u budućnosti;
2. Organizovanje, koje se odnosi na analizu aktivnosti, pošto menadžeri moraju jasno da definišu posao, da izvrše podjelu rada i grupišu poslove prema srodnosti u radne ili organizacione celine jer se tako konstituiše odgovarajuća organizaciona struktura;
3. Integrisanje, koje se odnosi na grupu aktivnosti menadžera u smislu motivisanja i komunikacije, pošto oni moraju da stvaraju timove sa različitim zadacima i odgovornostima, da integrišu njihove sposobnosti i energiju, što zahteva veliko znanje i veštinu menadžera;
4. Merenje, koje se, u stvari, odnosi na aktivnosti kontrole, pri čemu se za efikasnost kontrole zahteva definisanje standarda, nakon čega se vrši merenje, pa poređenje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima i preduzimanje mera korektivne akcije a za to su zaduženi menadžeri;
5. Razvoj, koji se odnosi na ukupnost mera, edukacije i inovacije znanja u smislu profesionalnog razvoja zaposlenih, kao i svih nivoa menadžera.

Veliki doprinos analizi menadžera kao društvene grupe dao je i Henri Minberg, koji je proučavajući određene ustaljene stavove u literaturi, a nazvao ih je folklor, i određene konkretne činjenice, a nazvao ih je fakta – istakao da u menadžerskom poslu postoje četiri folklor i četiri fakta. Prvo - Folklor se odnosi na unapred definisan plan aktivnosti menadžera, jer se smatra da su oni sistemski planeri. Fakta su da menadžeri ne rade baš

¹³⁶ Hasan Muratović, Senaed Sofić: Menadžment izvodi iz predavanja i vježbi, Sarajevo, 2005, str.,223

=====

sistemski, jer obavljaju veliki broj izuzetno različitih poslova, obavljaju ih u delovima a ne kao celinu, obavljaju ih sa puno prekida i u diskontinuitetu. Drugo - Folklor se odnosi na shvatanje da menadžeri ne moraju da obavljaju više dužnosti odjednom da bi im ostalo više vremena da planiraju aktivnosti i rešavaju strategijska umesto operativnih pitanja i problema. Fakta su drugačija, jer je u praksi menadžerski posao pun različitih dužnosti, u koje se uključuju i rituali, i ceremonije, pregovori, pa lobiranje i povezivanje organizacija sa okruženjem, i tome slično. Treće - Folklor predstavlja ono shvatanje po kome viši nivoi menadžmenta zahtevaju obilje informacija da bi se obezbedio formalni informacioni sistem. Fakta su drugačija, jer menadžeri se u praksi više okreću neformalnim kanalima komuniciranja, kakvi su usmeni razgovori, telefonski kontakti i sastanci. Četvrto - Folklor se odnosi na stanovište da je menadžment i nauka i praksa. Fakta, misli se na praksu, to dovode u pitanje. Nekoliko godina kasnije, Minberg je otkrio da menadžeri jednu trećinu svog radnog vremena koriste za rad sa saradnicima i podređenima, jednu trećinu za rad sa partnerima izvan organizacije i jednu trećinu radnog vremena koriste za sve druge aktivnosti. Inače, poseban značaj Minbergovog istraživanja odnosi se na identifikaciju deset osnovnih uloga koje menadžeri obavljaju. Pod ulogama je podrazumevao skup organizacionog ponašanja povezanog sa odgovarajućim položajem. Po njegovom mišljenju, svaki položaj uključuje veći broj uloga. Tako je sve menadžerske poslove podelio u tri velike grupe, odnosno u tri funkcije.

Prvo – Interpersonalne grupe uloga u kojima se odvija komunikacija među ljudima, te je ova grupa funkcija menadžera direktna posledica autoriteta koji proizilazi iz pozicije menadžera u grupi, tako da u tom smislu razlikuje tri pojedinačne uloge koje menadžeri treba da obave:

- Uloga glave kuće (figurehead), koja se odnosi na obavljanje određenih ceremonijalnih i simboličkih dužnosti, najčešće pravnih i društvenih,
- Uloga lidera (leader), pod kojom se podrazumeva da menadžer mora da vodi sve zaposlene u organizaciji ka određenom cilju,
- Uloga onoga koji povezuje (liaison) organizaciju sa spoljnim okruženjem, sa različitim organizacionim delovima ili poslovnim funkcijama u okviru organizacije.

Drugo – Informativne grupe uloga koje se odnose na delatnost primanja i davanja informacija u okviru i izvan organizacije, na odlučivanje koje proizilazi iz odgovarajućih i relevantnih informacija, tako da ova grupa obuhvata tri pojedinačne uloge. To su:

- Monitor (monitor) - Uloga menadžera je da posmatra okruženje i prikuplja sve relevantne informacije ne samo o okruženju, već i o konkurentima, kupcima, dobavljačima i samoj organizaciji.

Kanali prikupljanja informacija mogu biti formalni, uglavnom se vezuju za postojeću organizacionu strukturu, i neformalni, pod kojim se podrazumevaju svi ostali načini dolaska do informacija.

- Portparol -spiker (spokesperson) - Uloga menadžera je da daje informacije o svojoj organizaciji i da je predstavlja u najboljem svetlu.
- Interni davalac informacija (disseminator) - Uloga menadžera se odnosi na prenošenje i saopštavanje svih važnih informacija, namera, odluka, predloga i sugestija svim zaposlenim u organizaciji.

Treće – Grupa donošenja odluka predstavlja i obuhvata različite aspekte funkcionisanja organizacije u smislu odlučivanja, pa se u skladu sa tim definišu četiri pojedinačne uloge menadžera. To su:

- Preduzetnik (entrepreneur) - Ovo je uloga menadžera u kojoj se od njega očekuje da kreira takvu klimu i da donosi takve odluke kojima će se afirmisati inovativnost, povećati kreativnost organizacije, koje će dovesti do prilagođavanja novim uslovima, poboljšati performanse, i tome slično.
- Alokacija resursa (resource allocator) - Značajna menadžerska uloga, jer se odnosi na donošenje odluka u vezi bitnih organizacionih resursa a kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.
- Pregovarač (negotiator) - To je pregovaračka uloga u smislu donošenja odgovarajućih odluka u vezi sklapanja raznih ugovora i sporazuma sa poslovnim partnerima.
- Rešavanje problema (disturbance handler) - Menadžerska uloga koja se odnosi na preduzimanje niza značajnih mera kako bi se određeni problemi prevazišli ili rešili.

Menadžment je univerzalna kategorija. Principi menadžmenta su primenljivi u svim oblastima biznisa i društva: proizvodnja, bankarstvo, trgovina, poljoprivreda, sport, vojska, zdravstvo, umetnost, religija, međunarodno poslovanje itd.¹³⁷

Međutim, Henri Mintzberg je nakon nekih dvadesetak godina, ponovo istražujući istu problematiku menadžerskih aktivnosti, revidirao neke svoje ranije stavove, ističući da različiti stilovi menadžmenta zavise od vrednosti, iskustva, znanja, kompetentnosti, prirode posla i prihvaćenih mentalnih šema. Pri tome, suštinu menadžerskog posla je video u preduzimanju akcija, i to direktno, indirektno preko ljudi, i pomoću informacija. Direktno se odnosi na akcioni nivo, što znači da menadžeri

¹³⁷ Hasan Muratović, Senaed Sofić: Menadžment izvodi iz predavanja I vježbi, Sarajevo, 2005, str.,224

=====

direktno rade i sami obavljaju neki posao. Takav stil i takvi ljudi se nazivaju „radnicima”. Pomoću ljudi, to je akcioni nivo, što znači da menadžeri rade preko drugih. Takav stil se naziva „liderskim”. Pomoću informacija, to je informacioni nivo, što znači da menadžeri rade na osnovu informacija. Takav stil se naziva „administrativni”. Menadžerske pozicije unutar jedne organizacije identificiraju se kroz proces izgradnje organizacione strukture, odnosno kroz menadžersku funkciju organizovanja.¹³⁸ Dakle, menadžeri obavljaju složene aktivnosti menadžment procesa koji se odnose na planiranje, organizovanje, upravljanje, kontrolu, koji se odnose na definisanje organizacione strukture koja može da obezbedi realizaciju planiranih ciljeva i zadataka i koji se odnose na odabir kadrova koji će raditi na izvršavanju planiranih aktivnosti. Isto tako, da bi mogli da rade uspešno, menadžeri moraju da komuniciraju, da primaju i daju informacije, da imaju znanje, ali i intuiciju, osećaj, da precizno definišu politiku, pravila, procedure, postupke, planove, programe, projekte, da misle analitički i konceptualno, da se ponašaju diplomatski, što znači da budu vešti, snalažljivi i fleksibilni, a sve to isključivo zbog donošenja upravljačkih odluka i zbog preduzimanja akcija.

Zaključak

Teorija menadžmenta kao teorija upravljanja razvijali su se paralelno i neodvojivo tokom ljudske istorije i praktično ih je nemoguće razdvojiti nekom fiksnom i jasnom granicom. Saznanja, principi i metode jedne i druge oblasti uzajamno su nadopunjavana i izgrađivana u međusobnoj interakciji, već i na osnovu same činjenice da su isti istraživači, naučnici i iskusni menadžeri sistematizovali i objašnjavali i organizacione i upravljačke postavke, koncepcije, modele ili praktične tehnike. Profil menadžera preduzeća sutrašnjice treba posmatrati u dinamičnom razvoju privrede i društva. Osnovni mu je zadatak da predviđajući budući tok razvoja, strateški primeni dostignuća, tehnoloških inovacija, stvarajućinove prilike za povoljnije poslovne transformacije. Menadžer XXI veka mora biti vanserijska ličnost čije će radne navike i intelekt značiti kompatibilnost sa sredinom u kojoj živi i tehnologijom koju bude primenjivao. Njegov rad će se odvijati u društvu koje će biti mnogo pluralnije i demokratskije nego što je danas, a ekonomija mnogo više zasnovana na preduzetništvu, kreativnosti i inovativnosti. U takvom okruženju generalne karakteristike menadžera biće antropocentrizam, dakle, menadžeri će biti okrenuti prema čoveku, vodiće mnogo više računa o

¹³⁸ Aziz Šunje: Top- menadžer vizionar i strateg, Sarajevo, 2003, str., 12.

njegovim individualnim svojstvima i kvalitetima zašta će im biti potrebno mnogo više znanja iz psihologije i socijalne patologije.

Litratura

1. Danilo Ž. Marković: Sociologija rada, Savremena administracija, Beograd, 1999
2. Đuričić Z.: Sociologija, Defektološki fakultet, Beograd, 1994.
3. Muratović H., Sofić S.: Menadžment izvodi iz predavanja I vježbi, Sarajevo, 2005
4. Robert A. Baron: Ponašanje u organizacijama, Beograd, 1998
5. Šunje A.: Top- menadžer vizionar I strateg, Sarajevo, 2003
6. Šehić Dž, Rahmić Z.: Menadžment, Sarajevo, 2009

=====