

## 3. Поглавље

# КО СУ И ШТА РАДЕ МЕНАѢЕРИ

*У овом поглављу је описана професија и каријера менаѢера и њухове главне карактеристике. Детаљно су приказани врсте и нивои менаѢера и описан садржај рада сваког од њих. Прика-зано је 10 улога менаѢера по Минтзбергу, као и знање и вештине потребни за обављање менаѢерског посла. На крају, кратко су описане организација менаѢера у Србији и у Европи.*

Савладавањем овог поглавља студент ће:

1. знати да **дефинише** менаѢмент;
2. моћи да **објасни** професију менаѢера и **разликује** фазе у развоју каријере менаѢера;
3. **распознавати** врсте и нивое менаѢмента;
4. **класификовати** улоге, знања и вештине менаѢера;
5. моћи да **рашчлани** процесе менаѢмента;
6. **познавати** задатке и улоге менаѢерских организација

## **1. ПРОФЕСИЈА МЕНАѢЕР**

**Какво је значење појмова: професија, професионалац, професионални.**

То су стране речи у српском језику, настали од:

- латинске речи **professio**, што значи: занимање, занат, струка, стручни позив и
- новолатинске речи **professionalis** која означава неког ко ради нешто по занату, струци; занатски, стручан.

**Шта то треба да има неки посао да би се могао сматрати професијом?**

Да би неко занимање било професија, мора да:

1. има систематизован скуп знања са знатним интелектуалним садржајем,
2. постоје стандарди понашања или етички кодекс,
3. постоји професионално удружење које доноси стандарде и донекле контролише приступ професији и
4. постоји прописани начин приступања професији.

**Да ли занимање менаѢер испуњава ове услове у Србији?**

**Први услов** је испуњен - менаџмент је наука која има велики број систематизованих знања. Такође, постоје студијски програми чијим завршавањем се стичу стручна звања струковни менаџер и дипломирани менаџер,

**Други услов** је делимично испуњен јер постоје неки стандарди понашања, али не и јединствени – универзални, заједнички, етички кодекс за менаџере,

#### **МЕНАЏЕРСКА ЗАКЛЕТВА**

Ја \_\_\_\_\_ обавезујем се да ћу посао менаџера обављати користећи сва своја знања и вештине. Дисциплиновано ћу извршавати све задатке који ми се повере и одговорно се односити према ресурсима које ћу користити. Посебно ћу бринути о еколошким захтевима и чувати животну средину.

Бићу лојалан власницима и организацији и заступаћу њихове интересе. Водићу рачуна и о интересима партнера своје организације. Законски и друштвени оквири биће ограничење у тржишној борби са конкурентима.

Према колегама и потчињенима односићу се чувајући част свога имена и професије менаџера. Поштоваћу уобичајене норме морала и етике. И према налогодавцима, и према потчињенима понашаћу се у складу са ограничењима која су одређена законима.

Тежићу да својим односом према сарадницима чувам њихово здра-вље и постигнем задовољство. Све ово стално ћу унапређивати и усавршавати.

У \_\_\_\_\_ дана \_\_\_\_\_

(© Бранко Мајић)

(п о т п и с)

**Трећи услов** је, такође, делимично испуњен јер иако постоји САМ потребно је да се формира Савез менаџера Србије.

**Четврти услов** није испуњен, али би могао да буде, Уколико би се формирао Савез менаџера Србије, он би као услов за професионално бављење менаџментом морао да утврди следеће критеријуме:

- обавезно завршено високо образовање из менаџмента;
- чланство у неком менаџерском удружењу или у савезу менаџера;
- потписивање изјаве о прихватању менаџерске заклетве;
- запошљавање на менаџерским пословима уз менаџерски уговор чији је садржај јединствено утврдио Савез.

Међународном стандарду за класификацију занимања ISCO-08, занимање менаџер – руководилац је (као прво од десет родова занимања):

*Руководиоци планирају активности привредних група, државних и других организација или организационих јединица у њиховом саставу, управљају тим активностима, координирају их и оцењују. Они, такође, формулишу и размајрају политике, законе, правила и процедуре.*

Према ISCO-08 послови и задаци руководиоца обухватају:

- формулисање политике, буџета, закона и прописа привредних друштава и других организационих јединица и државних органа, као и давање савета у вези с тим;
- утврђивање циљева и стандарда и формулисање и оцењивање програма и процедура за њихову примену; обезбеђивање одговарајућих система и процедура за контролу буџета;
- одобравање материјалних, људских и финансијских ресурса ради спровођења политика и програма;
- праћење и оцењивање успешности рада организације или привредног друштва и њихових запослених;
- избор или одобравање избора запослених;
- усаглашавање са захтевима за безбедност и здравље на раду;
- планирање дневних послова и управљање њима;
- заступање владе, привредног друштва или организационе јединице и преговарање у њихово име на састанцима и другим скуповима.
- 

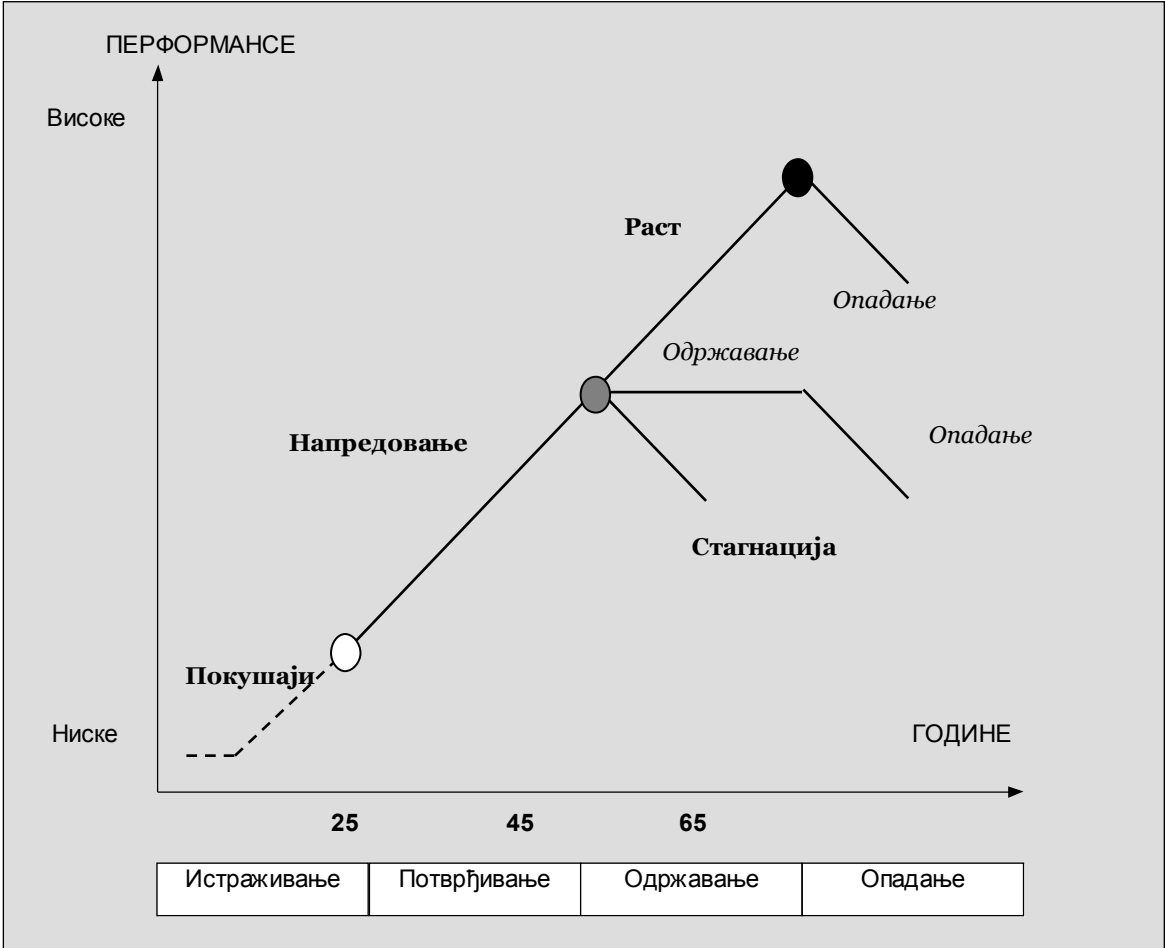
*Карактеристични назива занимања у овој групи јесу: руководиоца, директор, председник и менаџер.*

### 1.1. Каријера менаџера

*Под каријером се подразумева скуп њослова, активностии и њозиција које њојединац обавља у њоку свој живоѡа у једној или више орѡанизација.*

**Ток каријере** може се графички приказати по фазама као на слици 20.

- **Фаза истраживања** је период у току обуке и раног почетка рада менаџера.
- **Фаза потврђивања** У овој фази стичу се разна искуства, а менаџер често промени више органи-зација. Она траје од 25. до 45. године живота. На њеном крају налази се прва преломна тачка која је врло важна.
- **Фаза одржавања** почиње после те преломне тачке, и у њој каријера може да крене у три смера: опадање, стагнацију и раст.
- Раст је даљи напредак – раст у каријери, као последица развоја сопствених способности. Тај период траје од 45. до 65. године, до краја радног века, када обично следи опадање.
-



**Фазе у развоју каријере**

### **Дракерове препоруке** за успешну каријеру менаџера:

- Морају знати како да користе време – да би то успели морају радити систематично и активности усмеравати ка циљевима.
- Напоре и рад усмеравати ка видљивим доприносима.
- Морају постати јаки – како за сараднике, за запослене, тако и за саме себе. Успех се тешко постиже уколико сте слаби.
- Концентрација напора на само неколико кључних подручја где се могу остварити супериорне перформансе. Идентификовање приоритета у акцији омогућава одређивање приоритета у одлучивању.
- Ефективни менаџери доносе ефективне одлуке; једно од златних правила је направити прави корак у правом тренутку.



Неки мотиви који се препоручују за развој успешне менаџерске каријере:

- позитиван став према ауторитету – уважавати своје надређене;
- жеља за такмичењем – упоређивати себе са другима и побеђивати их јер то доноси награде за себе и људе које воде;
- жеља за доказивањем – тежити за показивањем сопствених умећа и способности;
- жеља за моћи – способност да се каже другима шта треба да раде и да кажњавају ако то није урађено добро;
- жеља да се буде испред других – спремност да иступи испред других и прими награду или критику;
- осећај одговорности – вољност да се заврши започети посао и преузме одговорност за друге.

**План каријере**, који има следећих пет делова:

1. самоиспитивање добрих и лоших страна;
2. утврђивање могућности за запошљавање;
3. постављање циљева и доношење одлука;
4. мере потребне за остварење (активности, време, ресурси...) и
5. рад на спровођењу (организовање, самовођење и самоконтрола).

## 1.2. Менаџерска етика

Дужност је менаџера да током свог рада приликом ступања у однос са разним људима (власницима, другим менаџерима, запосленима, партнерима, представницима власти итд.) у тим односима поштују моралне и етичке вредности и принципе - менаџерска или пословна етика.

Развијена предузећа доносе своје **етичке кодексе** који се заснивају на законима, моралу, добрим пословним обичајима и међународним узансама и специфичностима предузећа.

Пословна етика неке организације најчешће садржи следеће елементе:

- вредности (шта је добро а шта лоше),
- права (шта се може) и обавезе (шта се мора),
- препоруке (шта и како) и
- односе (између људи у организацији).

## 2. ВРСТЕ И НИВОИ МЕНАѢЕРА

МенаѢере можемо разврстати:

- 1) по врсти на: генералне и функционалне и
- 2) по нивоима на: врховне, средње и оперативне.

**1)** Подела менаѢера **по врсти** настала је на основу ширине одговорности на генералне и функционалне.

**Генерални менаѢери** одговорни су за пословање предузећа у целини, остваривање добити, опстанак и развој.

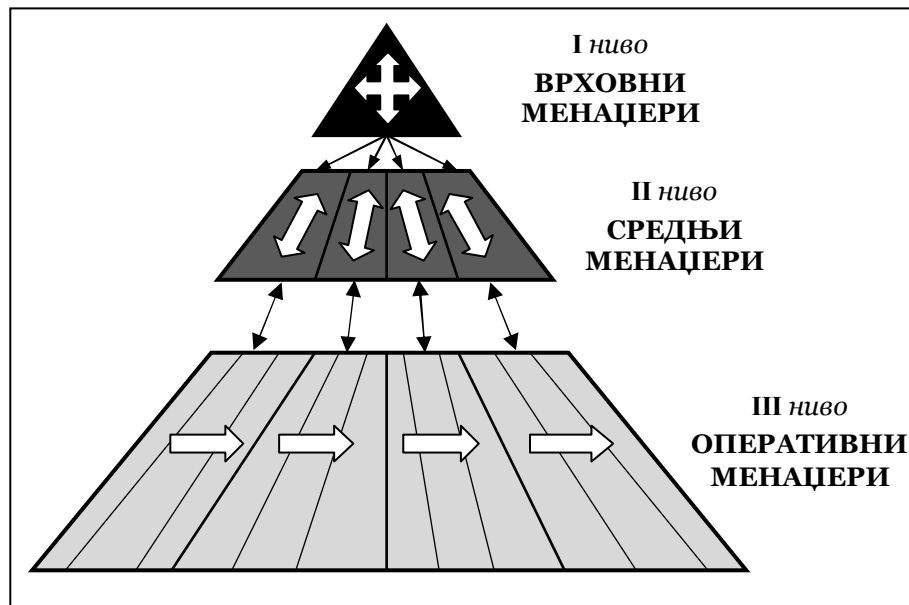
**Функционални менаѢери** су одговорни за једно подручје рада у предузећу или једну функцију: људске ресурсе, производњу, инфо-рмациони систем, рачуноводство, продају, логистику...

**б)** Подела по **нивоима** настала је на основу вертикалне хијера-рхијске структуре организација, на: врховне, средње и извршне менаѢере.

**I ниво** (стратегијски) **ВРХОВНИ – ГЛАВНИ (ТОП) МЕНАѢЕРИ**: управљају пословањем предузећа у целини и дају наређења средњем нивоу менаѢера;

**II ниво** (тактички) **СРЕДЊИ МЕНАѢЕРИ**: управљају радом де-лова предузећа или појединих функција и контролишу рад опера-тивних менаѢера;

**III ниво** (оперативни) **ОПЕРАТИВНИ – ИЗВРШНИ МЕНАѢЕРИ**: управљају радом најнижих организационих целина и надзиру рад непосредних извршилаца.



**Врховни (топ) менаѢери** су мала група људи на врху хијерархије организационе пирамиде. Најчешћи називи њихових радних места су: председник компаније, председник, генерални директор или директор. У свету се често користи термин CEO (скраћеница од енг. Chief Executive Officer). Врховни менаѢери координирају рад средњих менаѢера.

**Средњи менаѢери** се налазе у средини организационе хијерархијске пирамиде и представљају везу између топ менаѢмента и осталих делова организације. То су најчешће

директори појединих великих организационих целина, шефови сектора и служби и сл. Средњи менаѢери су подређени врховним менаѢерима, а надређени су оперативним менаѢерима.

**Оперативни – извршни менаѢери** (менаѢери прве линије, енг. First-line manager) су надређени непосредним извршиоцима, а на-ређења примају од средњих менаѢера. У пракси то су шефови мањих организационих целина (одсека и одељења), а најчешћи назив је пословођа. Задужени су да решавају оперативне проблеме који се појављују током обављања операција. Подносе извештаје надређеним средњем менаѢерима.

### 3. УЛОГЕ МЕНАѢРА

Проучавајући садржај рада менаѢера *Хенри Минцберг*, дошао је до закључка да се посао менаѢера састоји од десет различитих улога распоређених у три групе: међуљудске, информативне и доносиоца одлука.

МЕЂУЉУДСКЕ	ИНФОРМАТИВНЕ	ДОНОСИОЦА ОДЛУКА
1. Представник 2. Вођа 3. Веза	4. Посматрач 5. Преносник 6. Порт-парол	7. Предузетник 8. Решавач проблема 9. Распоређивач ресурса 10. Преговарач

МЕЂУЉУДСКА (INTERPERSONAL) група улога повезаност са другим људима:

- 1. Представник (Figurehead)** – основна улога представника организације пред другима. МенаѢер је симбол и представник организације у формалним стварима. Он потписује документа, учествује у стварима цермонијалне природе, прима људе који желе контакт са „главним”.
- 2. Вођа (Leader)** – води људе у обављању послова. Ово је једна од најважнијих улога коју менаѢери стално обављају. Она се односи на избор, мотивисање и вођење подређених.
- 3. Веза (Liaison)** – повезује људе и групе у организацији и ван ње. Повезивање запослених унутар њихових организационих једница и са другима унутар организације и изван организације.

ИНФОРМАТИВНА (INFORMATIONAL) прикупљање информација и њихово преношење другима:

4. **Посматрач (Monitor)** – тражење и примање информација. Оне омогућавају менаџеру да разуме и развија рад организације и њеног окружења.
5. **Преносник (Disseminator)** – преношење унутрашњих и спољашњих информација. Оне могу сачињене од великог броја чињеница и могу имати пресудну вредност..
6. **Порт-парол (Spokesperson)** – саопштавање информација људима изван организације. Менаџер има формално овлашћење да преноси – саопштава информације изван организације: надзорном одбору и скупштини и осталим надређеним, добављачима, купцима, државним службама и новинарима.

Група улога **ДОНОСИОЦА ОДЛУКА** одлучивање о свим елементима пословања предузећа:

7. **Предузетник (Entrepreneurial)** – предузимање акција за унапређење постојеће ситуације. Менаџер мора лично имати главни удео или делегирати овлашћење подређеном за тражење могућности за побољшање.
8. **Решавач проблема (Disturbance Handler)** – отклањање непре-двиђене ситуације. Менаџер предузима акцију када се јави непредвиђена ситуација или нежељени догађај.
9. **Распоређивач ресурса (Resource Allocator)** – Менаџер има формални ауторитет за распоређивање ресурса као што су: новац, време, материјал и запослени.
10. **Преговарач (Negotiator)** – преговарање са појединцима или другим организацијама. Менаџер преговара са другима.

## 4. ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ МЕНАѢРА

Да ли је обављање тог посла засновано на знању које долази од науке или на вештини која је неким људима урођена а неким не?

Ако је бављење менаџментом засновано на знању, онда се то знање може стећи учењем и свако ко жели да учи менаџерска знања може постати менаџер.

Ако је менаџмент вештина (уметност), онда се за то има или нема дар, па не могу сви бити менаџери (као ни уметници) јер немају ту вештину од рођења.

Савремени менаџмент је спој знања и вештина, при чему се подразумева да се знање стиче учењем, а да су вештине урођене али се могу и стећи увежбавањем и тренингом.

Која су то знања – вештине потребна менаџеру за успешно обављање менаџерског посла?

*Фајол* разликује следеће подобности (особине) потребне за обављање битних функција у предузећу:

1. *Физичка подобност*: здравље, снага, окретност;
2. *Интелектуална подобност*: схватљивост, гпкост у мишљењу и стварању комбинација;
3. *Морална подобност*: енергија, чврстина, кураж да се узме извесна одговорност за рад, оданост, такт, достојанство;
4. *Општа култура*: понашање и држање и остале животне особине, које нису непосредно употребљиве у директном раду предузећа;
5. *Специјална знања*: обухватају непосредни рад у предузећу за који су потребне способности: техничка, трговачка, административна итд;
6. *Искусиво*: сећање и памћење онога, до чега се дошло у пракси и раду.



*Вајнрих* и *Кунц* утврдили су вештине потребне за обављање менаџерског посла, које су разврставали у три групе: 1. Техничке, 2. Хуманистичке и 3. Концептуалне.

**Техничке вештине** стварају способност да се користе поступци и технике из специјализованих области као што су: инжењерство, информатика, економија, маркетинг, финансије и сл. Менаџер мора познавати разне техничке елементе делатности у којој ради. Такође мора овладати терминологијом, методама и техникама специфичним за делатност у којој ради, као што су: материјали, алати и опрема, коришћени софтвер, документација, технолошки процеси и сл.

**Хуманистичке вештине** огледају се у способности сарадње, разумевања и комуникације са другим људима као појединцима или групама. Ове вештине је најтеже научити јер захтевају и способност њихове примене, која се састоји у „имању осећаја за људе”, што је тешко развити код појединца. Хуманистичка знања су из области: социологије, психо-логије, медицине, етике, права и других друштвених наука.

**Концептуалне вештине** омогућавају способност координације и интеграције интереса и активности организације. Оне подразумевају посматрање организације као целине, схватање зависности делова унутар ње и предвиђање утицаја промена тих делова на целину. Код концептуалних знања ради се о способности да се осете промене у окружењу које могу да утичу на организацију, затим умећу да се као одговор на промене изгради одговарајућа стратегија и она примени за прилагођавање будућој, новој ситуацији.

Све три вештине морају имати менаџери свих нивоа у организацији, али њихово учешће у укупним знањима није исто

	Техничке вештине	Хуманистичке вештине	Концептуалне вештине
<b>ВРХОВНИ МЕНАѢЕРИ</b>	<i>мање важне</i>	<i>важне</i>	<i>најважније</i>
<b>СРЕДЊИ МЕНАѢЕРИ</b>	<i>важне</i>	<i>важне</i>	<i>важне</i>
<b>ОПЕРАТИВНИ МЕНАѢЕРИ</b>	<i>најважније</i>	<i>важне</i>	<i>мање важне</i>

За **врховне менаѢере** најважнија су концептуалне вештине јер су оне пресудна за њихов садржај рада и ниво одговорности за органи-зацију. Хуманистичке вештине потребна су у једнаком обиму како врховним, тако и свим осталим нивоима менаѢмента. Врховним менаѢерима најмање су важне техничке вештине.

**Средњи ниво менаѢера** има једнак обим све три врсте вештина, јер то захтева његов положај и садржај рада у организацији.

**МенаѢерима прве линије**, који непосредно радећи са људима спроводе извршне операције у производним и пословним делатно-стима, најважније су техничке (стручне) вештине из области у којој раде.

Хуманистичке вештине су подједнако важне свим менаѢерима јер сви они раде са људима, али су у пракси она врло важна за менаѢере прве линије. Међутим, како они брину само о текућим задацима организационе целине на чијем челу се налазе, њима су у најмањем обиму потребна концептуалне вештине.

12 вештина у САД-у најважније за постизање успеха професионалних менаџера:

1. Решавање проблема,
2. Иницијатива,
3. Прилагодљивост,
4. Планирање,
5. Резоновање,
6. Темелитост,
7. Осетљивост на друге људе,
8. Утицај,
9. Учешће у дискусији,
10. Квантитативна анализа,
11. Писана комуникација и
12. Говорна комуникација

## 5. МЕНАѢЕРСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

МенаѢери имају своје организације – удружења у оквиру којих остварују своје потребе и интересе на националном нивоу, као што је нпр. Српска асоцијација менаѢера – САМ или Европско удружење менаѢера – СЕС, које окупља националне менаѢерске организације из више европских земаља.

**Српска асоцијација менаѢера – САМ**, осно-вана је 2006. године као удружење професиона-лних менаѢера у Београду – непрофитна, непартијска, невладина организација, која се формира на бази чланства, ради остваривања циљева у области унапређења професионалног развоја и повезивања менаѢера, дијалога са креаторима економске политике и међународне сарадње.



САМ у свом фокусу има професионални развој менаѢера, афирмацију, професионализацију и промоцију менаѢерске струке, повезивање менаѢера и промоцију најбољих пословних пракси, компанија и одговорног пословања.

САМ је струковно удружење менаѢера које унапређује професију менаѢера, на вредностима економске сигурности, пријате-љства, непрекидне трансформације и одговорног лидерства.

**Европско удружење менаѢера – СЕС**, настало је 1989. прерастањем међународне конфедерације менаѢера СИС (фр. Confédération Internationale des Cadres, коју су 1951. године основале националне конфедерације менаѢера Француске, Немачке и Италије као прво европско међународно удружење менаѢера) у СЕС European Managers са задатком да репрезентује менаѢере на европском нивоу и буде њихов представник у социјалном дијалогу. ([www.cec-managers.org/](http://www.cec-managers.org/))



Додатак: **ПРАВИЛА ОБЛАЧЕЊА МЕНАџЕРА**

*Правила (кодекс) облачења или дрес код је скуп правила о облачењу лица која припадају одређеној социјалној групи, раде у истој компанији, организацији, припадају истој религији или идеји.*

