

# Садржај:

## - Увод

### - Менаџмент и менаџери

- менаџмент
- функције и улоге менаџера
- вјештине менаџера
- (+ пет основних разлога неуспјеха менаџера)

### - Руководјење

- приступи руковођења
- стилови руковођења

### - Мотивација за рад

- мотивација
- теорије мотивације за рад
- технике за повећање мотивације запослених

### - Професионални стрес менаџера

- извори конфликта и стреса менаџера
- стилови понашања менаџера у конфликтним ситуацијама
- како управљати стресом

### - Закључак

### - Литература

## Увод

*Да би сте нашли своје мјесто под сунцем и постали дио бескрајног круга успјеха морате дати највише од свога Ја, уложити челичну вољу и успијали након неизбјежних падова. Управо ово су главне одлике дјелатности зване менаџмент. Често га називају окрилом дјелатношћу, која функционише на уштрб здравља и породице. Међутим ово неће поколебати оне које одлуче да иду овим путем до радног учинка.*

## Менаџмент

Менаџмент је ријеч која потиче из енглеског језика (у оригиналу **managment**) и значи руководити, управљати, руковати. Само значење ријечи даје одговор на шта се превасходно односи ова све више актуелна дјелатност. Наравно облици менаџмента су забиљежени још прије неколико хиљада година, када су се Египћани удруживали у групе ради изградње канала за воду. То је била једна врста добровољног рада под руковођењем од стране вјештог и јавно истакнутог човјека. Данас је менаџмент много више од тога. Менаџери управљају радом више хиљада запослених, одржавају стабилност валута широм свијета, продају, купују, препродају. Бити менаџер значи бити одговоран за пословање компаније, координацију послова, радни учинак, користи штету. Менаџмент се на развијеном западу назива и ријечју бизнис у изворном **business**, а ова ријеч је настала од ријечи **busy** као што значи заузет, запослен. Оно што одликује менаџера је челична воља, брзо доношење одлука, вјештина руковођења, комуникативност, креативност, наметљивост и савршена рационалност. Али ово није пресудно за успјех једног менаџера, потребна су стална усавршавања на различитим семинарима, симпозијумима и краћим школама пословног управљања.

## Менаџер

Ријеч менаџер је такође енглеског поријекла (**manager**) и значи руководилац, уривитељ. Менаџерство је врло комплексна дијелатност која се састоји из неколико фаза:

1. процјена
2. планирање
3. акција (извршење)

Да би менаџер могао успјешно да руководи мора да познаје ресурсе, материјале, запослене, машине и технологију, које исто тако мора знати како да оптимално и у потпуности искориштава. Такође менаџер мора да познаје стратегију и методе рада и надасве конкуренцију. Менаџмент или пословно управљање је врло сложено и састоји се из непрестаног и динамичког процеса планирања, организовања, контролисања, анализирање тржишта и конкуренције, вођења и тд. Према својим улогама и функцијама менаџери се могу подјелити на:

1. менаџере прве линије или супервизоре
2. менаџере сриједње линије
3. топ менаџере

Менаџери прве линије или супервизори су одговорни за производњу добара и оваква врста менаџера се налази на ткзв. ватреној линији. Ватрена линија претставља комуникативну релације, запослени - супервизор, која у неким случајевима може да буде јако отежана услијед неодговарајућих услова рада, нередовних плата и тд. Ову групу чини шефови одјељења, шефови смјена, пословође, главне сестре одјељења.

Менаџери средње линије претстављају везу између топ менаџера и менаџера средње линије. Баве се извршавањем циљева и задатака које су поставили топ менаџери. Скоро 80% свог радног времена менаџери средње линије, присуствујући састанцима, припремању извјештаја.

Топ менаџери креирају стратегију пословања, управљају предузећима и одговорни су за функционисање радних организација и њихову продуктивност. Такође они претстављају своју фирму пред широком јавношћу, органима власти, синдикатима итд. То су предсједници и потпредсједници јавних организација. Они постављају циљеве, стратегију, развојну пословну политику, маркетинг, финансије и тд. Према подручју активности пословима који руководе менаџери се могу подјелити на функционалне и опште и на оне који управљају одређеним секторима (финансије, маркетинг) и оне који одговарају за компаније, корпорације и тд. Основне функције једног менаџера су:

1. планирање
2. организовање
3. вођење
4. контролисање

Ове четири функције су међусобно испреплетене и чврсто повезане. Планирање је процес састављен из постављања циљева, стратегије и организације. Вођење или лидерство обухвата утицај на запослене што укључује постављање радних задатака и њихово извршавање, усмјеравање запослених, мотивацију радника. Такође при вођењу до изражаја долазе особине менаџера као што су ауторитет, средства и информације. Контролисање је сложен процес састављен из сталних праћења, корекција евентуалних грешака исправљања и иновирања. Контролисање претставља стално и стално прикупљање података о квалитету рада запослених, успостављања комуникације између истих и извештавања претпостављених. Контролисање је више својствено менаџерима средње линије који су директно одговорни топ менаџерима. Према истраживањима часописа **Business journal** да би један менаџер био успешан мора да буде у потпуности свјестан својих недостатака и предности те да у циљу свог побољшања пуно улаже на своје стручно усавршавање. Такође се наводи како је високи менаџмент тј. **business** захтјева максималне могућности менаџера тј. тражи цијелог човјека.

По својим психолошким особинама менаџери се могу подјелити на посебне психолошке типове:

1. Занатлија-цијени производе високе технологије и квалитета, уклапа се најбоље у фирмама техничке оријентације, такође цијени производе сопствене фирме и имају велику улогу у његовом животу и труди се да их промовише и ван радног вријемена.
2. Борац у џунгли-представник менаџера 21. вијека слиједи паролу гази преко других да не би био згажен. Такође служи се различитим легалним и нелегалним средствима како би испунио циљ, а то су често различите интриге, завјере, ултиматуми итд. Овакав тип је нарочито карактеристичан за БиХ менаџера готово у 99% случајева.
3. Људи компаније придају највећи значај пословној демократији, исто тако негативно теже ка што већој личној сигурности због беспрекорне бирократије коју захтјева овај тип менаџера. Овакав тип је карактеристичан за менаџере средње класе који се често налазе под ударом својих надређених који од њих захтјевају исправно вођење правног поступка.
4. Коцкар-улаже све своје финансијске и умне потенцијале да би уложено умногостручио. Он обећава својим подређеним да ће на крају свако бити побједник, мање вјеран својој компанији због непрестане тежње ка слави. Оваква врста менаџера се често среће у фирмама у којима ови менаџери воде главне пословне преговоре.
5. Градитељ сопствене каријере-циљ стални лични развој и напредовање у хијерархији, најчешћи тип менаџера на развијеном западу. Такође статистике показују да ова врста менаџера најчешће посјећује стручне семинаре и симпозијуме, што их дакако чини спремнијим у менаџерској трци за успјехом.
6. БиХ менаџер- мора да балансира између политичких околности и могућности које му се нуде. Иде са мотом чим сам дуже на водећем мјесту тим боље. калкулише политички, јер с често догађа да је његов иновативан рад непожељан. Нешто што је такође јако карактеристично за менаџере БиХ је да развијају монопол у својим компанијама, а самим тим

и ауторитет а то за последицу има продају некавалитетне робе по високој цијени, борбу са конкуренцијом на илегалан начин и уз све то оштећење запослених.

Вјештине менаџера су врло разнолике али од њих зависи пословање радних организација. А те вјештине су: техничке, интерперсоналне, концептуалне и комуникационе вјештине.

У техничке вјештине укључена је способност примјене специфичних метода, процедура и техника у одређеној, специјализованој области. Оне подразумевају умјешност и спретност у примјени различитих техника (маркетинг, финансије), такође ту се подразумева и техничка интелигенција (способност схватања механичких односа) као и општа интелигенција.

Интерперсоналне вјештине претставља способност руковођења, што укључује социјалну интелигенцију, способност схватања и разумијевања људских односа.

Концептуалне вјештине се односи на схватање структуре радне организације, што укључује структуру руковођења, пословну хијерархију и пословно-колегијалне односе.

Комуникационе вјештине-се односе способност комуникације и кориштења говора, примање информација и њихово усмјеравање.

Пет основах разлога због којих менаџери доживљавају неуспјех по Сузан Донел која је анализирала 2500 америчких менаџера (**Susan Donnell, prem Mescon et al 1988**) су:

1. Заслепљеност жељом за великом личном зарадом насупрот жеље за развојем фирме.
2. Преокупираност статусним симболима као што су изглед канцеларије, марка аутомобила, локација и величина куће и сл.
3. Стављање себе у први план, за разлику од доброг менаџера који води рачуна о запосленима и њихове потребе ставља у први план.
4. Изоловање од других и губитак комуникације увијек су предзнак неуспјеха менаџера, за разлику од успешних менаџера који су увијек отворени и заинтересовани и за лоше вијести.
5. Прикривање идеја и осјећања, страховања и љутњи супротно је очекивањима запослених да знају мишљења и осјећања менаџера везана за различите догађаје у фирми.

## Руковођење

Руковођење или **leadership** је ријеч којом се означава сложен процес који укључује контролисање радних група, сектора и на крају цијеле радне организације. А мотиви за руковођење су различити: доминантност, ауторитарност, који су често успут речено присутни у нашој средини. Спољашњи стимуланси су високе плате и материјалне привилегије. То је уједно и изазов. Али по њујоршком недељнику **Business Week** да би један менаџер био успјешан руководилац мора бити изузетно комункативан, отворен за сарадњу, похвале и критике и спреман за успјех и неуспјех својих сарадника.

Прступи руковођењу даје одговор на питање зашто су неки руководиоци успјешни а зашто неки нису. Разликују се три приступа руковођењу: приступ са становишта личности, бихевиорални приступ и ситуациони приступ. Приступ са становишта личности се односи на изучавање специфичних особина личности вође.

Бихевиорални приступ полази од тога да вођу не чине њгове личне особине, већ одређени облици понашања. Трећи приступ настоји да изнађе одређене комбинације понашања вође и типова ситуација који би могли резултирати у успјешном вођењу.

Приступ са становишта личних особина је становиште које се односи на особине које посједује успјешан руководилац а које не посједује неуспјешан руководилац. Спискове особина успјешних руководиоца су сатављали различити аутори и овде ће бити наведене неке од њих. То су: висока интелигенција али не и превисока, адаптивност, агресивнот, интровертност, енергичност, пријатна спољашњост, високо образовање, популарност, адекватно образвање, специјалистичко образовање.

Стилови руковођења су:

1. аутократско
2. демократско и
3. либерално

Аутократско руковођење је руковођење затвореног типа, постоји комуникација али само на релацији руководиоц-службеници али не и службеници-руководиоц што може врло лоше да се одрази на саму организацију групе, да изазове распад радног колектива. Аутократија не дозвољава слободно исказивање мишљења а то је и више него потребно.. Неопходна су врло брза и рационална ријешења. Да би се то постигло руководиоц мора да слободу исказивања идеја.

Демократско руковођење је руковођење када руководиоц не доноси одлуке сам већ се труди да максимално укључи све запослене. Демократски руководилац настоји да смањи све сукобе и затегнутости и покушава да реализује прихватљиве идеје својих подређених.

Либерално руковођење или одлучивање путем индивидуалних слобода. Овакву врсту руковођења карактерише висок степен слободе у одлучивању свих чланова.

Честе разлике између аутократског и демократског руковођења су те што ово прво само у почетку даје добре резултате, све док не дође до унутрашњих сукоба, немотивисаности запослених и њихове равнодушности према успесима и неуспесима радне организације. Док код демократског руковођења у почетку су мањи резултати него код првог начина али за кратки период сви чланови организације налазе компромис, уз то су мотивисани за рад. Али новија истраживања показују да су сва три типа примјењљива у различитим ситуацијама, што значи да идеалан руководилац умије да се подједнако служи са сва три типа. Такође постоји други проблем а то је тип групе. Уколико групу чине високообразовани и стручни чланови најпримјернији је либерални тип. За групе у којима влада недисциплина и недовољан ниво образовања чланова најподеснији је аутократски тип.



# Мотивација за рад

## Мотивација

Мотивација је општи појам који покрива цијелу класу других појмова као што су: потребе, жеље, стремљења, нагони, тежње, итд.

Терије мотивације за рад су различите а неке од њих су: теорија Абрахама Мослова, Фредерика Херцберга такође и процесне теорије мотивације за рад: теорије Виктора Врума, Хендијева теорија калкулације, психолошки уговор, Адамсова теорија праведности. Неке од њих се нису показале као успјешне у пракси зато су овдје обрађене неке од њих.

Теорија Абрахама Маслова је једна од најчешће цитираних теорија која се састоји из хијерархије потреба. Међутим у пракси се није показала веома поузданом.

Теорија Фредерика Херцберга се заснива на сазнању да постоје два нивоа потреба: потребе нижег степена и потребе вишег нивоа.

У први ниво спадају политика и администрација компаније, руковођења, надзор, сигурност посла, плате итд. Уколико су ови фактори присутни у довољној количини они ће спријечити незадовољство запослених. Међутим присуство ових фактора не мотивише рад већ дјелује да запослени задрже постојећа мјеста.

У другу групу спадају: постигнуће, напредовање, занимљивост посла, могућност усавршавања, статус, одговорност итд.

Ови фактори дјелују као мотиватори. Балансом два нивоа постиже се повећани радни учинак, сматра Херцберг. Процесне теорије мотивације за рад су такође установљене специјалне технике за повећавање мотивације запослених. Неке од њих су : новчана стимулација, партиципација, побољшање квалитете живота на раду и услови рада запослених, обogaћивање и проширивање посла. Новац стимулише запослене ако награда за њихов висок радни учинак. Он не мора да буде само у облику готовине или чекова, а може да буде у облику награде ко што су стипендије, специјализације, службена путовања, учествовања на семинарима, плаћени одмори, аутомобил итд. Дакле мотивација може да буде веома разнолика и дјелотворна у зависности од типа менаџера и њихових интересовања.

Партиципација претставља углед у фирми, поштовање које се указује, такође може бити и раст у друштвеној хијерархији као што је остваривње већег положаја у компанији итд.

Побољшање квалитета живота на раду и услова рад запослених је унапређивање рада, опреме, услова, довођење свјежег радног кадра итд. Овим неведеним се баве индустријски и организациони психолози, стручњаци за међуљудске односе, љекари итд. Циљ је да се повећа сигурност и радном мјесту, створе добри колегијални односи између запослених, смање незадовољства, спријече могући штрајкови. Овакав програм је карактеристичан највише за гигантске компаније, због средстава која су потребна да би се остварио.

Обogaћивање и проширивање посла се односи на додавање нових опреација у процесу рада, тако да се избјегне монотоност на радном мјесту,

такође се односи на давање слобода радницима, повећавање одговорности, укључивање у еколошке програме.

## Професионални стрес менаџера

Стрес је психофизичко стање у које човјек запада у отежаним приликама и ситуацијама. Посљедице ових стања могу се изразити кроз различите емоционалне, интелектуалне физичке симптоме. Кад су менаџери у питању симптоми поред поменутих, интелектуане, емоционалне, физичке сфере, могу да се одразе, и на радно понашање са ширим организационим посљедицама. Менаџерска професија као таква је рангирана са највише стреса. Одакле стрес у менаџерству, менаџери су носиоци огромне одговорности због фирме која понекад броји неколико стотина хиљада радника, ту су присутни свакодневни конфликти и сама жеља да се створи нешто задивљујуће узимајући огроман данак у свом здрављу. Наравно рад са људима захтјева једну мјеру емоција али не и превелику, што значи да менаџери емоционално доживљавају свако свој успјех и неуспјех. Позитиван стрес као што је претјерана радост исто тако стресно дјелује као и прејерана туга. Обично до негативног стреса или дистреса долази услед конфликта који могу врло деструктивно да дјелују на нервни систем. Типови конфликта су:

1. конфликти интереса и конфликти вриједности
2. деконструктивни и деструктивни конфликти

Конфликти интереса и конфликти вриједности су међусобо повезани и испреплетени тако да се њима прилази истим приступом. То су конфликти који настају када једна или обе стране у пословној комуникацији имају супротне интересе што не мора да се одвија само између два пословна партнера већ већим дјелом између менаџера и запослених. Ти интереси не морају да буду изражени у толикој мјери колико се обе стране у комуникацији замарају покушавајући да реализују планирано. Са друге стране конфликти вриједности су конфликти који се најчешће срећу при борби за положај у пословној хијерархији и ту су често уплетени конфликти интереса.

Конструктивни конфликти су најчешћи конфликти а то су ткзв. конкуренцијска размислињања, ријешавања проблема што врло повољно утиче на пословање фирме наравно ако овакви конфликти и ставови исказани њима нису екстремни.

Деструктивни конфликти су конфликти сада чланови пословне грпе не налаза заједничко ријешење што за посљедицу понекад имају распадања групе. Такође конфликти овакве групе се ријешавају ако постоји апатичност и нетрепелјивост у групи или ако се енергија групе усмјерава само на конфликт а не и на изналажење конпромисног и оптималног ријешења.

Уколико се жели напредак и добро пословање фирме конфликти се морају успјешно превазилазити а то се постиже комуникацијом у којој превенствено не смије да буде присутан говор ауторитета већ говор равноправности. Али ово нису једини узроци стреса, то може да буде предуго радно вријеме којег упут речено све више има, кратак годишњи одмор, недовољна физичка активност, превисоки циљеви итд. Према анкети босанско-херцеговачког часописа **Business – вријеме** већина БиХ менаџера проводи и по 19 часова рада у својим канцеларијама што је више него катастофално, исто тако проводе мање од три недјеље годишњег одмора што узимајући у обзир да раде током читаве године и суботом и недјељом и

физички и психички измара људски организам. Када се један менаџер нађе у конфликтним ситуацијама када већина других људи прибјегава различитим облицима понашања. Стилски понашања менаџера у конфликтним ситуацијама су: изглађивање, форсирање, компромис, избјегавање конфликта, сарадња.

Избјегавање конфликта је када менаџер покушава да неутралише емоционалну ситуацију. Уколико се менаџер служи овом техником доћи ће врло лако до нагомилавања неријешивих проблема.

Изглађивање се заснива на кооперацији и редукцији тензија. Иде се линијом да се сви неспоразуми изгледе да се нађе компромис и да се прибјегне ријешењу које је мање прихватљиво али спрјечава могући конфликт.

Форсирање представља технику која не трпи измјене циљева нити процес њиховог извршавања и углавном се извршава с мотом “ако вам се не допада како се ствари одвијају слободно можете да одете”. Оваква врста технике је беспштедна борба у којој увјек неко мора да изгуби и даје резултате једино кад се тражи брза акција.

Компромис је техника која омогућава да свака страна буде на добитку, или бар не изгуби у сукобу. Такође даје резултате када нема изгледа да се сукоб ријешити тако да једна страна буде у предности.

Сарадња је техника понашања менаџера у којој ријеч води сарадња и иде се са стратегијом настојим да сагледам и задовољим све опције. За примјену стратегије сарадње потребно је посједовати личне и интелектуалне квалитете, доста домишљатости, флексибилности и толеранције.

Како управљати стресом је питање старо колико и стрес могу бити од користи неке посебне мјере као што су увођење флексибилног радног времена, његовање система промоције и награђивања. Зато постоје и различити специјализовани семинари који се служе развијањем способности владања све више присутним стресом. Такође добродошла су разна окупљања, дружења, културне, спортске и рекреативне активности ако и организовано провођење краћих и дужих одмора, путовања. Пружање помоћи у тежим крузним ситуацијама, облици подршке и помоћи породице менаџера и уколико у невољу су наравно, на првом мјесту.

## Закључак

*Менаџерство је дјелатност о којој су написане књиге за које можда никада нисмо ни чули у таквим продукцијама понекад већим и од неколико милиона примерака и даље се пишу, оно што сам ја овдје написао је мали дио већ написаног. Ова врста занимања постаје све популарнија због финансијских и хијерархијских могућности које нуди али мој лични став полази од тога да се никада не бих бавио оваквом врстом дјелатности јер функционише на несагледиву штету здравља и породице. Менаџери који раде и више од деветнаест сати немају велике изгледе да доживе осамдесету. А то је оно што ме одбија од свих ових понуђених финансијских и положајних повластица. Али смањам га сам овим малим текстом придодаво на њих на ову код нас још недовољну истражену област.*

## Литература

Психологија и менаџмент (Светлана Чизмић, Радојица Бојановић, Иван Штајнбергер и Ивана Петровић) издање Београд 1995. године.

**Business Week – New York** 2000.

**Business Journal – London** 1998.

**Business Vrijeme – BiH** 2002.