

Menadžer u funkciji osiguranja poslovnog uspjeha

Fikret Dervišević

Prof. dr. sc., Univerzitet u Bihaću Ekonomski Fakultet Bihać, Bihać, Bosna i Hercegovina, fikret.dervisevic@bhtelecom.ba

Rezime: Upravljačka misao razvijala se tokom godina od pristupa osobnih karakteristika prema kojem se vođe rađaju, preko pristupa ponašanja koji polazi od menadžerskih kvaliteta koje mogu biti naučene, do kontingencijskih teorijskih ideja fleksibilnog i situacijskog menadžera. Važan trend je i transformacijsko menadžerstvo koje prepoznaje važnost menadžera koji su karizmatični, vizionari i sposobni osvojiti dušu ljudi.

Aktivnosti povezane za primjenom znanja, tehnologije i inovacije pojavljuju se radi ispunjavanja društvenih i privatnih ciljeva. Menadžer kao vizionar i vođa uspostavlja sveukupne poslovne odnose čijom primjenom omogućava realizaciju poslovnog poduhvata kako na mikro kao i na makro planu. Povećanje resursa preduzeća kod inovativnog dijelovanja menadžera dovodi do jačeg isticanja problema asimetrije informacije i moralnog hazarda.

Ključne riječi: menadžer, upravljanje, konkurencija, organizacija, poslovanje.

Datum prijema rada: 29. juni 2014.

Datum odobrenja rada: 22. novembar 2014.

UVOD

Menadžment je upravljanje složnošću. Nisu svi menadžeri vođe, niti su svi vođe menadžeri. Vođenje je upravljanje s promjenom. Preduzeća upravljaju sa složnošću, planiranjem i budžetiranjem, organiziranjem i osiguravanjem potrebnog osoblja i kontroliranjem i rješavanjem problema¹. Drugim riječima, uloga menadžmenta je u području provođenja i kontrole. Vođa se bavi promjenom, određivanjem smjera, formiranjem rasporeda ljudi radi provođenja programa rada i motiviranjem i inspiriranjem ljudi.

Da bi preduzeće preživjelo konkurenciju, poslovnu krizu i uspjelo, mora poslovati na način koji mu daje prednost pred konkurencijom. Tradicionalna uloga menadžera koja se svodila na kontroliranje ljudi i radnog procesa se mijenja. Vodeća uloga menadžera u poslovnoj krizi nije bitno promijenjena, jedino što moraju otpuštati zaposlenike kako bi se riješili viška i smanjili troškove. Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka i općenito poboljšavanje efikasnosti i djelotvornosti poslovanja je trajni zadatak menadžera. Osim toga, vodeća se uloga u krizi koncentrira na davanje emocionalne podrške sljedbenicima i pokazivanje vlastitim primjerom kako treba postupati u teškim vremenima radi dobivanja i zadržavanja njihova povjerenja. Efikasnost menadžera obuhvata izabiranje pravih poteza kada su vre-

mena teška. Teška vremena zahtijevaju vrstu menadžera koji uključuje hrabrost, energiju za težak rad i donošenje nepopularnih poslovnih odluka. Nikad ranije nisu se tražile tako izuzetne upravljačke vještine menadžera kao sada.

Ovim radom će se odrediti zašto je upravljanje bitna potreba modernog menadžmenta. U radu će se dati pregled suvremenih razvoja u području upravljanja i objasniti će se razlozi zbog kojih efikasne vođe mijenjaju svoje stilove u prilagođavanju situacijskom kontekstu. Istražit će se vještine potrebne u dobivanju podrške ljudi za menadžerske odluke. Na kraju će se razmotriti zašto su društvena odgovornost i etičko upravljanje pitanja od rastuće važnosti i treba li se upravljačka uloga menadžera u privredno - konkurentnoj krizi bitno promijeniti.

MENADŽER U FUNKCIJI POSLOVNOG USPIJEHA

Raditi prave stvari postalo je presudno u današnjoj konkurentskoj okolini. Uostalom, znamo da mnoge industrije propadaju, "globalno selo" postaje sve složenije, međusobno umreženije i nepredvidljivije, a životni ciklusi proizvoda i tržišta sve su više i više stisnuti. Svi se slažu da je za osiguranje menadžerskog uspjeha i uspjeha preduzeća potrebna jaka uprava. O upravi je istraživano i raspravljano više nego ni o ijednoj drugoj temi u području menadžmenta. Novi se prijedlozi, metode, sugestije stalno pojavljuju.

¹ Dervišević F., Projektni menadžment i poduzetnički biznis, Ekonomski Fakultet Bihać, 2012, str. 135-139

Mnogi autori smatraju da uspješni menadžeri moraju prepoznati tri međuovisne aktivnosti koje moraju biti stalno preispitivane kako bi preduzeća bila uspješna. To su:

1. određivanje smjera,
2. oblikovanje organizacije, i
3. njegovanje kulture predane izvrsnosti i etičkom ponašanju².

Očigledna je međuovisnost između ove tri aktivnosti. Smatra se da mnoge propasti današnjih preduzeća mogu biti pripisane zanemarivanju neke od ove tri aktivnosti. Preduzeća s velikom misijom i izvanrednom organizacijskom strukturom i oblikom, ali kulturom koja indirektno potiče izbjegavanje odgovornosti i neetičko ponašanje mogu se naći u problemima. Isto je i s preduzećima koja imaju snažnu kulturu i organizacijski oblik, ali slabi smjer i viziju. U preduzeću sa čvrstim smjerom i jakim kulturom, ali kontraproduktivnim timovima i nultim zbrojem sistema nagrađivanja (koje dovodi do disfunkcionalne situacije u kojoj se dobitak jednih promatra kao gubitak drugih) suradnja je jako poremećena.

U određivanju smjera menadžeri trebaju cjelovito poznavati interesne grupe preduzeća. To zahtijeva sposobnost pomnog istraživanja okoline radi razvoja spoznaja o svim interesnim grupama preduzeća i drugim istaknutim trendovima okoline i događajima te integrirati ove spoznaje u viziju onoga što preduzeće može postati. Razvijanje strateške vizije pruža mnoge koristi od jasnog budućeg smjera, okvira za misiju i ciljeve preduzeća do poboljšanja komunikacije, participacije i odanosti zaposlenika.

Uprava obuhvaća razvijanje vizije i inspiriranje ljudi na postizanje te vizije. Frederick Smith, glavni direktor FedExa, ističe da je primarni zadatak uprave saopćiti viziju i vrijednosti organizacije. Drugo, da vođe moraju dobiti podršku za jasno izražene viziju i vrijednosti. I treće, da vođe trebaju pojačavati viziju i vrijednosti³. Vođenje često zahtijeva mijenjanje postojećeg stanja i pridobivanje ljudi na predanost strategiji. Uprava i menadžment nisu nužno isto, ali nisu ni neusklađeni. U praksi efikasna uprava i efikasan menadžment moraju u konačnosti biti isto. Uloge se preklapaju i da bi menadžer bio efikasan u današnjoj turbulentnoj radnoj okolini, mora razvijati upravljačke kvalitete.

Menadžment treba promatrati kao upravljanje u tri dimenzije: ekonomskoj, poduzetničkoj i društvenoj. Ekonomska je dimenzija odmah prepoznatljiva. Ona uključuje proces kombiniranja trgovinskih, upravnih i tehničkih vještina radi postizanja profitabilnih ciljeva. Poduzetnička je strana područje mašte i energije, preuzimanje rizika, stvaranje rizika, osvajanje područja koja drugi nisu osvojili, gledanje u budućnost i na neki način oblikovanje te budućnosti. U društvenoj dimenziji uloga menadžera je u koordiniranju kulture preduzeća i zajednice. Menadžerov uspjeh

u povezivanju ove tri dimenzije ovisi o njegovoj sposobnosti upravljanja. Menadžeri i uprava mogu utjecati na druge ljude upotrebom moći.

Unutar preduzeća postoji tipično pet izvora moći kojima se menadžeri mogu koristiti: legitimna moć, moć nagrađivanja, moć prisile, ekspertna moć i referentna moć. Legitimna moć dolazi iz formalne ovlasti donošenja odluka podložnih određenih ograničenjima. Moć nagrađivanja je moć koja proizlazi iz menadžerove ovlasti da nagrađuje svoje podređene. Moć prisile proizlazi iz menadžerove ovlasti da kažnjava svoje podređene. Stručna moć izvedena je iz menadžerovih izuzetnih znanja ili vještina koje drugi ljudi prepoznaju kao ono što je vrijedno respekta. Referentna moć je moć izvedena iz nečije lične privlačnosti.

Političari često koriste referentnu moć, dok neformalni menadžer potiče sljedbenike na prihvaćanje i provođenje odgovarajućih aktivnosti radi podrške postizanju vizije i navodi ih da koriste vlastitu inicijativu i talente u toj podršci. Bivši glavni direktor AOL - Time Warnera Stephen M. Chase posebno je naglasio da je ona vizija koja se ne može provoditi vjerojatno halucinacija⁴.

Mnoga preduzeća postigla su uspjeh integriranjem aktivnosti preko proširenog vrijednosnog lanca korištenjem informacijske tehnologije u povezivanju svog vlastitog vrijednosnog lanca s vrijednosnim lancima svojih kupaca i dobavljača. Ovaj pristup omogućava preduzeću stvaranje vrijednosti ne samo dodavanjem vrijednosti vlastitim aktivnostima nego i aktivnostima njegovih kupaca i dobavljača. Takva strategija zahtijeva redefiniranje industrijskog vrijednosnog lanca.

Stjecanje dominantne konkurentske pozicije uz izvrsnu reputaciju podiže visoke ulazne prepreke potencijalnim konkurentima. Konkurenti nemaju ni finansijske ni ljudske ni fizičke resurse da bi mogli prihvatiti takav natjecateljski izazov. Wal-Martova veličina (prihod od prodaje u 2012. god. iznosio je 408,214 mlrd. \$ i prvo mjesto na Fortuneovoj listi 500 najvećih svjetskih korporacija⁵) daje lancu golemu pregovaračku moć nad dobavljačima i jeftine trgovačke robne marke i široki izbor proizvođača od prehrane do namještaja u remodeliranim prodavaonicama smanjuje snagu njegovih kupaca, zato što postoji relativno malo konkurenata koji mogu ponuditi usporedive troškovno vrijednosne proizvode. Wal-Martova opća vrijednost ponude čini potencijalno supstituirajuće proizvode (npr. od internet-skih konkurenata) manje održivom prijetnjom. Wal-Mart je shvatio posao kao proces i širenje svojih granica uključivanjem kupaca i dobavljača. Prepoznao je svoju snagu dodane vrijednosti višestrukim aktivnostima na inovativne načine i utjecaj svojih sposobnosti na povećanu fleksibilnost svojih operacija kroz čvrste integracije i koordinaciju međusobno zavisnih aktivnosti.

² Kotter, J. P., „What Leaders Really Do“, Harvard Business Review, mart 1990., str. 103-111;

³ Smith, E., „All in a Day's Work“, Harvard Business Review, decembar 2001., str. 54-66

⁴ Garten, J. E., „The Mind of the CEO“, Business Week, 5. februar 2001., str. 107.

⁵ www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/snapshot/2255.html

Mnoge situacije u kojima se susreće preduzeće imaju uobičajen, prepoznatljiv obrazac. Rutinskim poslovima menadžeri upravljaju postavljanjem politika i postupaka koji će biti slijeđeni. To mora biti primjereno i prilično ujednačeno svakom događaju. Takve smjernice mogu biti posebno korisne u navođenju karakterističnih odnosa s kupcima i dobavljačima preduzeća.

SAVREMENI PRISTUP RAZVIJANJA MENADŽERSKIH SPOSOBNOSTI

Godinama se pokušava shvatiti što čini menadžera efikasnim, tj. uspješnim. Često se postavlja pitanje, mogu li se menadžerske vještine naučiti ili se ljudi jednostavno s njima rađaju. Ova i druga pitanja dovela su do mnoštva menadžment teorija. Neke teorije su popularnije od drugih, ali ni jedna se ne može smatrati dominantnom zato što bi ona bila najbolja i najpreciznija. Pristupi ličnih karakteristika menadžera pokušavaju se identifikirati različite karakteristike koje objašnjavaju efikasnost menadžera. Ovi se pristupi temelje na ideji da postoje prirodni menadžeri.

U savremenim tržišnim konkurentnim i kriznim uslovima privređivanja, ponašanje menadžera može se promatrati i proučavati kroz tri tradicionalna pristupa i to: pristup ličnih karakteristika, pristup ponašanja i situacijski pristup.

Pristup ličnih karakteristika je najstarije promatranje menadžera koje se koncentriše na pojedinačne menadžere i pokušava odrediti lične karakteristike koje dijele veliki menadžeri. Ovaj pristup pretpostavlja postojanje upravljačke sposobnosti i pretpostavlja da se menadžeri rađaju, a ne stvaraju. Bez obzira što je napravljeno na stotine istraživanja, zaključeno je da ne postoji tačno određeni skup ličnih karakteristika potrebnih pojedincu da postane uspješnim menadžerom.

Lična karakteristika koja se javlja kao pozitivna osobina u svim istraživanjima je poštenje. Poštenje je podudarnost između akcija i riječi. Nadalje, samopouzdanje omogućava menadžerima svladavanje prepreka, donošenje odluka u teškim situacijama i usađivanje samopouzdanja u druge ljude.

Ova kvaliteta je zapravo temelj situacijskih pristupa menadžera. Međunarodni projekt GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) pokušava razviti teoriju temeljenu na iskustvu s ciljem opisivanja, spoznaje i predviđanja utjecaja specifičnih kulturnih varijabli na menadžere i organizacijske procese i uspješnost ovih procesa. Istraživanje se provodilo na uzorku od 17 hiljada menadžera srednjeg nivoa, zaposlenih u 951 preduzeću u 62 zemlje. Istraživači su utvrdili da su određena obilježja menadžera bila univerzalno poželjna ili nepoželjna.

1. Univerzalno poželjna i pozitivna obilježja menadžera su: pouzdan, pravedan, pošten, dalekovidan planira unaprijed ohrabritelj, siguran dinamičan, pobuđivač motiva, stvaraoc povjerenja, poticatelj, pouzdan, inteligentan, odlučan, uspješan trgovac, rješavač problema

na obostranu korist, administrativno vješt, komunikativan, informiran, koordinator, stvaraoc tima, orijentiran izvrsnosti.

2. Univerzalno nepoželjna i negativna obilježja menadžera su: usamljen, nedruštven, nekooperativan, iritantan, neiskren, neodređen, egocentričan, okrutan, diktatoran, pohlepan, korumpiran i druge negativne karakteristike⁶.

Projekt je utvrdio da vizionari i inspirativni karizmatički vođe koji su dobri graditelji tima općenito najbolje rade. Problem može biti u tome što bez obzira na to koje faktore pojedina istraživanja ističu, nitko ne može tvrditi koje kvalitete mogu biti najpoželjnije. Drugi problem s ovim pristupom je u tome što on teži obeshrabiliti ideju da ljudi mogu biti razvijeni kako bi bili menadžeri.

U modelu menadžerstva Michiganskog sveučilišta istraživači su prepoznali dva oblika menadžerskih stilova - ponašanje koncentrirano na posao i ponašanje koncentrirano na zaposlenika. U ponašanju koncentriranom na posao menadžeri više pažnje posvećuju samom poslu i radnim postupcima. U ponašanju koncentriranom na zaposlenika menadžeri više pažnje posvećuju zaposlenikovu zadovoljstvu i stvaranju kohezije radnih grupa. U Ohio State menadžerskom modelu istraživači su prepoznali dvije dimenzije menadžerskog ponašanja: iniciranje strukture koja organizira i definira što članovi grupe trebaju raditi i briga za zaposlenike afirmiranjem zdrave klime. Iz ove dvije studije može se zaključiti da menadžeri teže izgraditi podržavajući odnos sa zaposlenicima korištenjem grupne umjesto individualne metode i postavljanjem visokih ciljeva rada.

Klasične analize koje uspoređuju autokratske i demokratske stilove otkrile su da demokratski pristup vodi do najpozitivnijih stavova, dok nasuprot tome autokratski pristup vodi do nečeg višeg izvršenja⁷. Liberalni stil u kojem menadžeri u biti ne donose odluke dovodi do negativnih stavova i nižeg izvršenja. Ovi rezultati izgledaju logički i vjerovatno predstavljaju rasprostranjeno uvjerenje kod menadžera o najvažnijim utjecajima ovih pristupa u donošenju ovih odluka.

Prvi situacijski model menadžerstva bio je predložen 1958. godine u članku Tannebauma i Schmidta. Autori su opisali kako menadžeri trebaju razmotriti tri faktora prije donošenja odluka o tome kako voditi: snage u menadžeru, snage u podređenom i snage u situaciji⁸. Snage u menadze-

⁶ Dorfman, P. W., Hanges, P. J. i Brodbeck, F. C., "Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles" u House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. i Gupta, V. (urednici), "Culture Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004), str. 677-678.

⁷ White, R. i Lippitt, R., *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry* (New York: Harper & Brothers, 1963)

⁸ Tannebaum, A. i Schmidt, W. „How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review*, 36, mart-april 1958., str. 95-101.

ru uključuju menadžerove osobne vrijednosti, sklonosti, osjećaje sigurnosti i povjerenje u podređene. Snage u podređenom uključuju zaposlenikovo znanje i iskustvo, spremnost za preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka, interes za zadatak ili problem i razumijevanje ili prihvaćanje ciljeva preduzeća.

Iako je prošlo pola stoljeća od objavljivanja članka, većina dokaza još uvijek vrijedi. Od tog vremena pojavili su se i drugi situacijski modeli. Vroomov model pomaže vodi u odlučivanju koliko participacije koristiti u donošenju odluka. Teorija "put-cilj" određuje karakteristike sljedbenika, menadžera i situacije. Dobila je ime po svojoj preokupaciji načinom na koji vođe utječu na sljedbenikove percepcije radnih ciljeva i puteve koji oni slijede prema postignuću cilja.

Četiri su relevantna menadžerska ponašanja:

1. direktivno upravljanje - oblik ponašanja orijentiran na izvršenje zadatka,
2. podrška upravi - oblik ponašanja orijentiran na održavanje grupe,
3. participativno menadžerstvo - oblik ponašanja u kojem se sljedbenici uključuju u donošenje odluka, i
4. dostignuću usmjereno menadžerstvo ili ponašanje usmjereno motiviranju ljudi, kao što su postavljanje izazovnih ciljeva i nagrađivanje dobrog izvršenja.

Situacijska teorija «put-cilj» objašnjava kako menadžeri mogu povećati predanost radnika u ostvarivanju ciljeva preduzeća i put kojim treba ići kako bi te ciljeve ostvarili i za to dobili raspoložive nagrade.

Novac je važan glavni motivator, ali menadžeri u prirednoj krizi imaju ograničenu kontrolu nad iznosom plaće koju dobivaju radnici. To ne znači da ne postoje druge mogućnosti koje menadžer može i treba koristiti radi maksimiziranja motivacije. Efikasni i preporučani motivacijski pristupi su postavljanje izazovnih i mjerljivih ciljeva i pružanje dobrih radnih uvjeta. Međutim, menadžeri to mogu nadopuniti sa pristupom koji pažljivo nadopunjuje nagrade i željeno izvršenje. Preduzeće mora pokazati ljudima da su i u poslovnoj krizi cijenjeni, a ne samo kada preduzeće uspješno posluje.

Najbolji vođe su oni koji su istovremeno transakcijski i transformacijski. Ključna ponašanja transformacijskih menadžera u njihovu djelovanju na zaposlenike su poticanje motivacije, inspiriranje vjerovanja, ohrabivanje izvrsnosti i intelektualne znatiželje. Transformacijsko menadžerstvo može poboljšati rezultate kako za pojedince tako i za grupe. Može se koristiti za uvježbavanje zaposlenika na svim nivoima i mogu ga koristiti etički i neetički menadžeri.

Sva iskustva ne garantiraju da će se neko razviti u efikasnog uspješnog menadžera, ali bez njih će razvoj sigurno biti otežan i ograničen. Menadžment bi mogao razviti svoje vlastite upravljačke vještine, ne samo upoznavanjem što radi uspješan menadžer u njihovoj okolini nego i traženjem izazovnih razvojnih iskustava. Važna životna iskustva događaju se preuzimanjem izazovnih zadatakom, u radu s

drugim ljudima, prevladavanjem poteškoća i neuspjeha, pohađanjem formalnih tečajeva i drugim akcijama.

DRUŠTVENO ODGOVORNA I EFIKASNA ULOGA MENADŽERA

Biti društveno odgovoran danas je važno pitanje za mnoga preduzeća. To znači da neka preduzeća gledaju dalje od potreba svojih dioničara i brinu se za ljude i okolinu u kojoj djeluju. Društvena je odgovornost dobra za preduzeće. Istraživanje provedeno na uzorku od 100 menadžera pokazalo je da treba postojati uravnoteženo djelovanje između donošenja koristi dioničarima i postojanja odgovornosti prema zaposlenicima, ekologiji i društvenoj zajednici.⁹ Svi su oni interesna grupa u preduzeću koju zanima kako se preduzeće predstavlja i na koji način vodi svoje poslovanje. Obje stvari, društvena odgovornost i dobit, su mogući ovisno o tome u kojoj mjeri postoji zanimanje za poslovni uspjeh tzv. etičkih fondova i preduzeća. Etički fondovi mogu utjecati na burzovne skokove i padove što takva preduzeća čini privlačnim za potencijalne dioničare. Preduzeća radi mogućnosti višeg budućeg ulaganja pokazuju sklonost napredovanju kojem se pridružuju i druga preduzeća radi mogućnosti povećanog poboljšanja dobiti. Od menadžera to zahtijeva usvajanje prakse etičkog menadžerstva.

Jedno Searsovo istraživanje otkrilo je da 5%-tno povećanje zadovoljstva zaposlenika rezultira 1,3% tnm povećanjem kupčeva zadovoljstva koje dovodi do 0,5%-tnog rasta u prodaji¹⁰. Kada je slaba mogućnost izbora između proizvoda različitih preduzeća, kupci će razmatrati druge faktore prije nego što odluče. Neki od tih faktora su organizacijska kultura i vrijednosti preduzeća.

Mnoga preduzeća daju izvještaje koji ističu njihov doprinos društvu. Računovođe rade na društvenim i etičkim računovodstvenim modelima kroz rasprave o kretanjima prema trostrukom konačnom rezultatu. Često puta revizorski financijski izvještaji upozoravaju menadžment na nepravilnosti u poslovanju koje mnogi menadžeri ne uvažavaju. Ove aktivnosti prepoznaju rastuću međuovisnost preduzeća i društva i moguće dugoročno međusobno približavanje interesa. To podrazumijeva redefiniciju menadžerske uloge prema onoj čuvara resursa za javno dobro. U mnogim slučajevima to će predstavljati važnu promjenu u vlastitoj orijentaciji. Menadžeri će se manje vidjeti kao moćna, dobro plaćena elita, a više kao vođe koje služe drugima.

Temeljna načela etičkog menadžerstva uključuju postojanje otvorenosti i poštenja u bavljenju samim osobljem i pokazivanje primjerenog ponašanja. Jednostavno, moć trebaju koristiti na etičan način. Upotreba moći treba biti kontrolirana, disciplinirana i koncentrirana na postizanje

⁹ Butcher, D. i Harvey, P., "Upstanding People Management", 30. juni 1999., str. 39-42

¹⁰ Rucci, A., Kim, S. i Quinn, R. T., „The Employee-Customer-Profit Chain at Sears“, januar-februar 1998., str. 82-97

ciljeva, izgradnju timova i ovlašćivanje pojedinaca. Ako menadžer koristi moć pravilno, na etičan način, to se na početku čini težim, ali je gotovo sigurno da će donijeti bolje dugoročne rezultate.

U suštini društveno odgovornog preduzeća je žrtvovanje kratkoročne koristi za dugoročnu poslovnu uspješnost i ugled. Puno je lakše biti participativan i etičan menadžer u dobrim vremenima. U poslovnoj krizi menadžer može postići da se poslovi obavljaju brže zato što ne postoji potreba za uključivanjem drugih. Poslovne krize mogu biti upravljane na način koji menadžeri smatraju prikladnim. Nema potrebe da oni budu zaokupljeni s idejama ili mišljenjima timova. Menadžer može pridobiti ljude da rade ono što oni žele kada njihove vlastite potrebe i osjećaji ne dolaze u ravnotežu.

Može se činiti prirodnim da menadžeri postaju direktnijim u teškim vremenima, međutim malo je vjerovatno da će takav menadžer imati potpunu podršku tima. Menadžer može postati izoliran. Brže obavljanje poslova u teškim vremenima guši kreativnost i povjerenje baš kada su oni najviše potrebni.

ZAKLJUČAK

Sada dok prelazimo u društvo stalne konkurentnosti, moraju se preduzeća i druge organizacije, pa čak i države, uhvatiti u koštac s novim izazovima, a ujedno uvažavati sve promjene koje su karakteristične za današnje poslovno i drugo okruženje. Kad kažemo da moramo postići konkurentnost obično podrazumjevamo da trebamo „biti bolji i prvi“ u području svoga djelovanja.

Obilježja ovog stoljeća, koja značajno utječu na događanja u poslovnom svijetu ili u svijetu uopće jesu: stalne promjene, konkurentnost, globalizacija i globalne strateške krize. Strateške privredne krize su posljedica novog ekonomskog svijeta ili ekstremne budućnosti kojom se potpuno suočavamo. Ljudi koji će savladati nove izazove budućnosti imat će odlučujuću ulogu. Zato su potrebni novi ljudi, novi menadžeri, nove strategije i novi projekti koji mogu osigurati opstanak i razvoj u takvim okolnostima.

Uspješni menadžeri aktivno su uključeni u izgradnju struktura, timova, sistema i organizacijskih procesa koji omogućavaju provođenje njihove vizije i strategija.

Današnji menadžeri moraju dobro poznavati posao, imati visok nivo znanja o svojim industrijama, preduzećima, pa čak i tehnikama. Menadžeri moraju imati inteligenciju da interpretiraju ogromne količine informacija. Akademske diplome, koliko god su korisne u karijeri, u konačnici su manje važne od stečene menadžerske stručnosti u stvarima važnim za preduzeće. Na kraju postoji jedna lična vještina koja može biti najvažnija, a to je sposobnost opažanja potreba i ciljeva drugih i u skladu s tim prilagođavanje vlastitog menadžerskog pristupa.

Razvoj suvremene informacijske tehnologije doveo je i do razvoja e-uprave. E-uprava uključuje menadžersku in-

terakciju s drugima preko interneta i drugih oblika napredne informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija omogućuje nove načine za međusobno djelovanje unutar i izvan preduzeća (e-poslovanje) i s kupcima i dobavljačima (e-trgovanje). E-uprava uz pomoć informacijske tehnologije može obuhvatiti međusobno djelovanje između pojedinca i pojedinca, između pojedinca i grupa i između grupa. Danas u tržišnom svijetu moderne ekonomije preko 80% tržišne vrijednosti preduzeća čini intelektualni kapital, a to su ljudi – procesi – brand.

Menadžeri moraju stalno raditi na razvijanju svojih upravljačkih sposobnosti. Veliki umjetnici nisu postali veliki samo zbog prirodnog dara nego i zbog vježbanja, učenja i odricanja.

Rastući je pritisak na preduzeća da se ponašaju na društveno odgovoran način prema zaposlenicima, ekologiji, zajednici, kupcima i drugim interesnim grupama. Etičko preduzeće nastoji dobro tretirati osoblje i osigurati im sigurnu radnu okolinu i pravednu plaću, brinuti se za okoliš i izbjegavati dobavljače koji iskorištavaju radnike i koriste rad djece. Menadžeri etičkog preduzeća nisu korumpirani i slušaju mišljenja svojih kupaca, uravnotežuju potrebe dioničara s načinom na koji tretiraju osoblje, dobavljače i kupce. Formiraju politike, postupke, kodekse i prakse kako bi pojačali njihova vjerovanja. Za menadžere temeljna načela etičkog upravljanja obuhvataju pošteno i otvoreno bavljenje pojedincima i timom i upotrebu moći na etičan način.

LITERATURA

- Butcher, D. i Harvey, P. (1999). *Upstanding People Management*, str. 39-42.
- Dervišević, F. (2012). *Analiza poslovanja za menadžere*, Ekonomski Fakultet Bihać.
- Dervišević, F. (2012). *Projektni menadžment i poduzetnički biznis*, Ekonomski Fakultet Bihać, str. 135-139.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J. i Brodbeck, F. C. (2004). *Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership*, Profiles u House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. i Gupta, V. (urednici), *Culture Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage), str. 677-678.
- Garten, J. E. (2001). *The Mind of the CEO*, Business Week, str. 107.
- Kotter, J. P. (1990). *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, str. 103- 111.
- Rucci, A., Kim, S. i Quinn, R. T. (1998). *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, str. 82-97.
- Smith, F. (2001). *All in a Day's Work*, Harvard Business Review, str. 54-66.
- Tannebaum, A. i Schmidt, W. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, 36, str. 95-101.
- White, R. i Lippitt, R. (1963). *Autocracy and Democracy, An Experimental Inquiry* (New York: Harper & Brothers).
- www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/snapshot/2255.html

The manager in the function of providing the business success

Fikret Dervišević

Abstract: The job managing thought has evolved over the years from the approach of personal characteristics by which the leaders are born, through the approach of behaviour that is based on the quality of management and which can be learned, to the contingency theoretic ideas of the flexible and situational manager. An important trend is the transformational management that recognizes the importance of managers who are charismatic, visionary and capable of winning the soul of people.

Activities related to the application of knowledge, technology and innovation appear in order to fulfil the social and private objectives. The manager as a visionary and a leader establishes the overall business relations whose introduction provides the realization of business enterprise at both the micro and the macro levels. The increase of recourses in the company with innovative action of the manager leads to a stronger highlighting of the problem of information asymmetry and moral hazard.

Keywords: manager, management, competition, organization, business