

Hasida Gušić

Centralna izborna komisija BiH;
Sarajevo,
BiH

✉ hasida.gusic@izbori.ba

MENADŽMENT I MENADŽERI U DRŽAVNOJ SLUŽBI BIH

MANAGEMENT AND MANAGERS IN BIH STATE SERVICE

Rezime: *Savremeni poslovni zahtjevi i društvena očekivanja proizveli su novi pristup upravljanju organizacijom pa samim time i pristup javnoj upravi. Sve više se stavlja težište na menadžment, sposobnosti, kreativnost i talenat menadžera.*

Ključni zadatak menadžmenta je da uz uspostavu organizacije u državnoj instituciji, utvrdi pravac njenog djelovanja, definiše ciljeve i utvrdi strategiju za njihovo ostvarenje. Pored napora za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, menadžeri moraju voditi računa i o zadovoljenju individualnih potreba svojih saradnika i drugih izvršilaca.

U cilju bolje spoznaje menadžerskih uloga, teoretičari menadžmenta grupišu srodne poslovne aktivnosti u zasebne tzv. menadžerske funkcije. Iako su se u teoriji i praksi razvile različite klasifikacije funkcija menadžmenta, ipak je dominantna klasifikacija na: planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu, kao ključne menadžerske funkcije. Menadžerske funkcije, bez obzira na njihovu klasifikaciju, predstavljaju srodne poslovne aktivnosti koje su međusobno uslovljene i isprepletene tako da je gotovo nemoguće izvršiti jasnu distinkciju među njima.

Ključne riječi: *menadžment, organizacija, ljudski resursi, odlučivanje.*

JEL klasifikacija: *H12, J54, M12, M54*

Summary: *Modern business requirements and social expectations have produced a new management approach, and therefore access to public administration. Increasingly, the focus shifts to management skills, creativity and manager talents.*

Along with the establishment of the organization in a government institution, the key task for management is to determine its course of action, define objectives and develop strategies to achieve them. In addition to efforts to achieve organizational goals, managers must ensure that individual needs of their associates and other employees are satisfied.

In order to better understand the management roles, theorists have grouped related activities into separate business functions. Although different classification of management functions have developed in theory and practice, the dominant classification consists of: planning, organizing, human resources management and management control, as a key managerial function. Regardless of their classification, the functions of management are related business activities that are interdependent and intertwined and it is almost impossible to make clear distinction among them.

Key words: *management, organization, human resources, decision*

JEL Classification: *H12, J54, M12, M54*

1. UVOD

Javna uprava u Bosni i Hercegovini ima površne spoznaje oko menadžmenta i uloge menadžera, te se iz tog razloga javlja niz problema koji upravu čine manje efikasnom. Uloga menadžmenta u javnoj upravi je uspostava organizacionog konteksta državnih institucija, ostvarenje organizacijskih ciljeva i postizanje balansa između društvenih očekivanja i onoga što može da pruži javna uprava. U tom smislu, menadžment se može definisati kao skup funkcija i aktivnosti usmjerenih na postizanje organizacijskih ciljeva, proces planiranja i organizovanja aktivnosti, proces kordiniranja ljudskih potencijala i materijalnih resursa da bi se postigli unaprijed utvrđeni ciljevi. Organizacijski ciljevi moraju biti kompatibilni sa

očekivanjima šire društvene zajednice, jer javna uprava nije sama sebi svrha, već je uspostavljena da služi građanima i društvenoj zajednici. Savremeni menadžment posebnu važnost pridaje ljudima i njihovom odnosu u organizaciji, njihovim znanjima i vještinama, za razliku od klasičnog pristupa koji je ljudske potencijale stavljao u istu ravan sa ostalim organizacijskim resursima.

Kada je riječ o javnoj upravi u BiH, treba istaći da je prisutna tendencija centralizacije u upravljanju i vođenju državnih institucija, uz istovremenu marginalizaciju državnih službenika. Nerijetko se u institucijama dešavaju krize menadžmenta u procesu odlučivanja, kao posljedica prenaplašenih ovlaštenja top menadžmenta, koga čine politički izabrani zvaničnici, uz istovremenu marginalizaciju srednjeg menadžmenta, koga čine obrazovani i stručni kadrovi.

2. KLJUČNE KARAKTERISTIKE SAVREMENOG MENADŽMENTA

Menadžment je dinamičan proces u kome se dešavaju brojne promjene u zavisnosti od faktora iz same organizacije, odnosno državne institucije, a pogotovo od faktora iz okruženja. Ne postoji univerzalan recept za menadžment, niti se menadžment može u potpunosti naučiti, a još manje kopirati.

Prema savremenom konceptu, menadžment je toliko uspješan koliko uvažava ljudski faktor. Odnos prema ljudima je upravo ključna odrednica koja savremeni menadžment diferencira od klasičnog menadžmenta, koji u mnogim aspektima nije prihvatljiv za javnu upravu. Temeljni zadaci savremenog menadžmenta su: uspostava djelotvornog sistema motivacije uposlenih, stvaranje organizacijske klime u kojoj će svi uposleni osjećati pripadnost organizaciji, biti odani poslu i gdje će njihovi individualni ciljevi biti kompatibilni sa organizacijskim ciljevima.

Uspješan menadžment u javnoj upravi nije moguć bez kreativnih, sposobnih i talentovanih menadžera. Za menadžere je od izuzetne važnosti da znaju motivirati ljude, koordinirati i povezivati različite osobe u organizaciji i moraju se maksimalno posvetiti usklađivanju odnosa među ljudima. Prema postavkama savremenog menadžmenta, težište se ne stavlja na oblikovanje idealne organizacijske strukture, već se menadžeri fokusiraju na upravljanje u promjenljivoj, pa i često neizvjesnoj okolini. Menadžeri moraju biti spremni da ažurno odgovaraju na izazove iz okoline, biti spremni na kompromise i što je izuzetno važno, moraju znati slušati druge ljude. Da bi bio uspješan, menadžer treba prihvaćati kompromise, prestati razmišljati isključivo o vlastitom interesu i svakako mora biti spreman da se odrekne nekih stvari ako je to za dobrobit organizacije, odnosno državne institucije. Upravo se po tome i razlikuju menadžeri od lidera, jer „menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade prave stvari“ (Carnall 1990: 171).

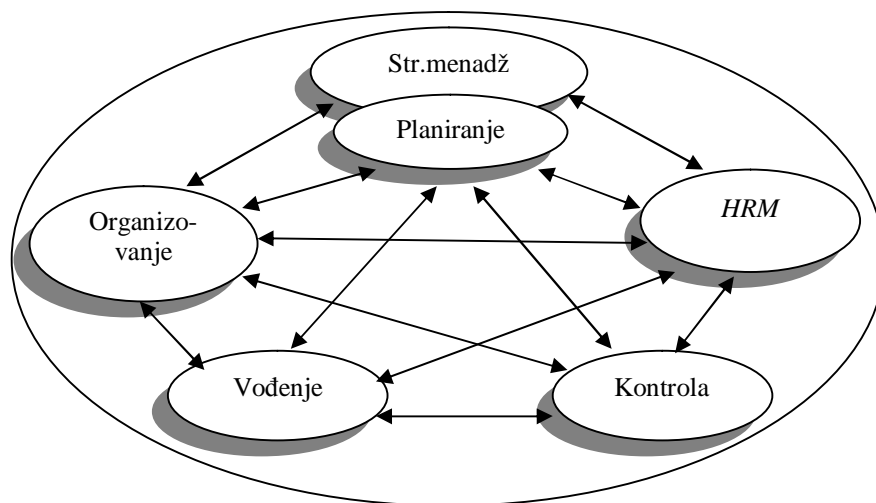
3. OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA

Jedan od najvažnijih zadataka savremenog menadžmenta je da uspostavi organizaciju, definiše ciljeve i utvrdi strategiju za njihovo ostvarenje. Za menadžment je od izuzetne važnosti da odabere saradnike, motivira ih, odnosno inspirira da izvršavaju radne zadatke koji vode ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva, uz istovremeno zadovoljenje i individualnih potreba izvršilaca. Ove aktivnosti često ovise o karizmi menadžera i njegovim osobnim karakteristikama.

Kroz obavljanje poslovnih procesa, menadžeri obavljaju širok set različitih poslovnih aktivnosti. Da bi se bolje razumjele menadžerske uloge, teoretičari menadžmenta su grupisali srodne poslovne aktivnosti u zasebne tzv. menadžerske funkcije. Unatoč brojnim klasifikacijama, danas dominira klasifikacija menadžerskih funkcija na: planiranje,

organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu. Menadžerske funkcije su međusobno uslovljene i tako isprepletene aktivnosti, da je gotovo nemoguće izvršiti jasnu dinstikciju među njima (Šunje 2002: 12), kako je prikazano na slici 3.1.

Slika 3.1: Osnovne funkcije menadžmenta



Pored navedenih osnovnih funkcija, menadžment obuhvata i organizacijske procese: odlučivanje, uticanje, komuniciranje o koordiniranje. Uz nabrojane funkcije za koje se može reći da su prevashodno menadžerske, postoji potreba i za profesionalnim obavljanjem tih funkcija u organizaciji od strane eksperata za određene oblasti, raspoređenih u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica.

Jedina funkcija menadžmenta, kojom se u organizaciji ne bave eksperti je vođenje. Vođenje je posao menadžera i u organizaciji se ne može uspostaviti organizaciona jedinica koja bi se bavila vođenjem.

3.1. Planiranje

Planiranje je osnovna menadžerska funkcija, koja uključuje izbor misije, postavljanje organizacijskih ciljeva i oblikovanje organizacijske strategije, koja će biti usmjerena ka ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva. Planiranjem se premoštava jaz između onoga što je organizacija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti (Wehrich, Koontz 1994: 118). Planiranjem organizaciju usmjeravamo prema budućnosti, pri čemu se planovi koriste kao putokazi kako za menadžere tako i sve uposlenike u organizaciji.

Proces planiranja se sastoji od pet faza (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004: 75): a) definiranja organizacijskih ciljeva, b) utvrđivanja stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve, c) predviđanja budućih događaja koji mogu imati značaj uticaj na organizaciju, d) izrade planova za ostvarenje ciljeva i e) implementacije plana i ostvarivanja rezultata. Planovi se mogu klasifikovati u odnosu na vremenski obuhvat na: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne. U odnosu na obim i sadržaj aktivnosti na: strateške, taktičke i operativne. U odnosu na učestalost njihovog korištenja planovi mogu bit trajni i jednokratni.

Planiranje kao funkcija menadžmenta povezana je sa svim ostalim menadžerskim funkcijama, a naročito sa funkcijom kontrole. Bilo kakav pokušaj kontrolisanja bez ranije utvrđenog plana je besmislen.

3.2. Organizovanje

Organizovanje je funkcija strateškog karaktera koja slijedi nakon donošenja strategijskog plana. U okviru ove menadžerske funkcije oblikuje se organizacioni okvir i organizaciona struktura u okviru koje se odvija poslovni proces. Da bi se ostvarili planirani organizacijski ciljevi, uspostavlja se organizacioni kontekst u okviru koga se utvrđuju uloge i iste dodjeljuju pojedinim članovima organizacije. Zadatak funkcije organizovanja je (Weihrich, Koontz 1994: 4): da uspostavi i klasifikuje sve potrebne aktivnosti u organizaciji, da grupiše aktivnosti po principima na kojima se zasniva organizacijska struktura, da se rasporede aktivnosti po pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima, odrede uloge ljudima koji zajedno rade u organizaciji i osigura koordinaciju u organizacijskoj strukturi. Najvažniji zadatak funkcije organizovanja je određivanje uloga ljudima koji zajedno izvršavaju radne zadatke.

3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta kojoj se u novije vrijeme pridaje sve veća pažnja. Upravljanje ljudskim resursima je postalo strateška menadžerska funkcija, koja u najširem smislu obuhvata: planiranje kadrovskih potreba, politike u oblasti zapošljavanja, analizu posla, oblikovanje radnog mjesta, uspostavu sistema motivacije za rad, praćenje efikasnosti u radu, ocjenjivanje performansi, nagrađivanje uposlenika, obrazovanje, obuku i razvoj uposlenika. Pored navedenih aktivnosti, upravljanje ljudskim potencijalima obuhvata uspostavu odnosa između uposlenika, odnose između uposlenika i organizacije te odnose između organizacije i šire društvene zajednice. Savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa koji u fokus interesovanja stavlja ljudske resurse i njihov potencijal, bavi se stvaranjem pretpostavki za optimalan razvoj ljudskih potencijala, stvara uslove za postizanje visokog stepena zadovoljstva i motiviranosti zaposlenih, te nastoji da oni budu lojalni organizaciji i posvećeni poslu koji obavljaju.

Savremeni pristup menadžmentu, ljudske resurse tretira kao najdragocjeniji organizacijski resurs, za razliku od ranijeg konvencionalnog pristupa koji ljudske resurse tretira u istoj ravni kao i ostale organizacijske resurse (materijalne resurse i kapital).

Za uspješno upravljanje ljudskim resursima od presudne važnosti je briga o zadržavanju ljudi u organizaciji, posebno kvalitetnih ljudi, te njihovo permanentno obrazovanje i usavršavanje.

3.4. Vođenje

Za uspješnost organizacije, odnosno državne institucije sve funkcije organizacijskog menadžmenta su važne, ali ipak se može reći da je vođenje od fundamentalne važnosti za uspjeh svih tipova organizacija. Uspješnost menadžmenta ne ovisi ni od jedne druge menadžerske funkcije koliko od funkcije vođenja, uzme li se u obzir da je vođenje direktno povezano i isprepletano sa aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima. Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i saradnika. Suština vođenja je u tome da se ono bavi aspektima međuljudskih odnosa, pa prema tome vođenje uključuje motiviranje uposlenika, stilove vođenja i komuniciranje sa uposlenicima i saradnicima.

Dok se menadžment definiše kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se naglašava sposobnost uticanja na druge koji izvršavaju određeni zadatak, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Robbins 1995: 135). Poželjno je da menadžeri na najvećem menadžerskom nivou budu i vođe. Međutim, u praksi se pokazalo da se dobri vođe mogu nalaziti i izvan formalne hijerarhijske i organizacijske strukture. To ukazuje na činjenicu da za vođenje nije toliko

bitan hijerarhijski položaj u organizaciji, koliko je bitna spremnost za određene akcije. Menadžerom se postaje zauzimanjem određenog položaja u organizacijskoj hijerarhiji, dok je za vođenje potrebno puno više od formalnog organizacijskog položaja. Prema mišljenju većine teoretičara menadžmenta, nemoguće zamisliti uspješnog menadžera koji nije relativno dobar vođa.

3.5. Kontrola

Kontrola je posljednja menadžerska funkcija, kojom se kontinuirano sagledava da li se ostvaruju planirane organizacione performanse. Uporedba ostvarenih rezultata sa planiranim, povezuje odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Kontrola kao funkcija menadžmenta predstavlja nadzor nad djelovanjem organizacije sa ciljem da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Proces kontrole započinje uporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići (Griffin, Ebert 1989: 105).

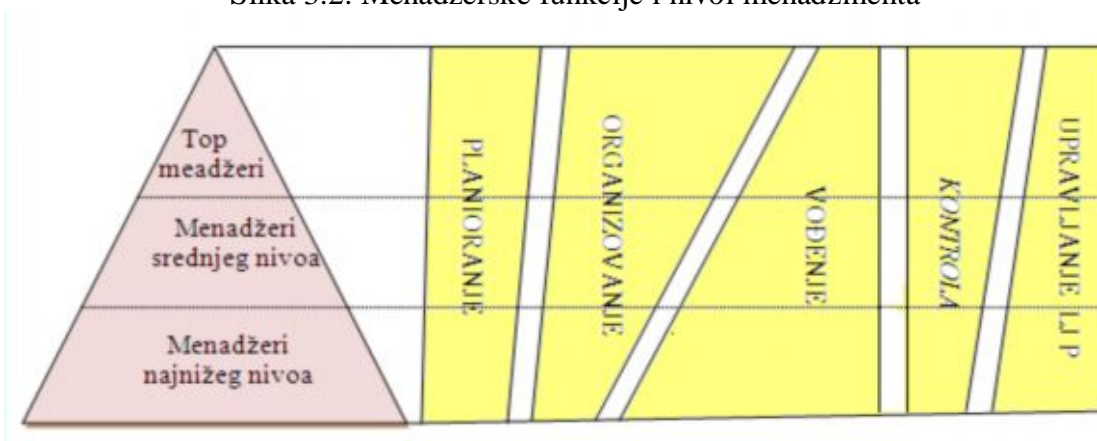
Proces kontrole uključuje tri koraka: a) prvi korak predstavlja određivanje standarda, kao referentne veličine za uporedbu ostvarenog s planiranim, b) drugi korak je mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan, c) treći korak je otklanjanje odstupanja od standarda i plana (Schermerhorn 1996: 6). U tom smislu zadatak kontrole je i predlaganje mjera koje je potrebno preduzeti da bi se kroz proces vođenja ostvarili željeni poslovni rezultati.

Da bi kontrola bila djelotvorna, ona mora biti pravovremena. To se posebno odnosi na tekuću kontrolu, mada treba nastojati koliko god je to moguće da se uvodi i preventivna kontrola. Najmanje je učinkovita naknadna kontrola. Savremeni pristup ovoj menadžerskoj funkciji polazi od sintagme potpunog upravljanja kvalitetom (TQM -Total quality management), što samo po sebi implicira postojanje preventivne kontrole na svakom radnom mjestu u organizaciji, odnosno instituciji, kao cjelini.

3.6. Menadžerske funkcije i nivoi menadžmenta

Menadžerske funkcije se javljaju na svim nivoima, ali su usmjerene prema različitim ciljevima i zavise od nivoa menadžmenta. Različiti nivoi menadžmenta se razlikuju po vremenu koje posvećuju određenim menadžerskim funkcijama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004: 109), kao što je predstavljeno na slici 3.2.

Slika 3.2: Menadžerske funkcije i nivoi menadžmenta



Menadžeri najvišeg nivoa, najviše vremena posvećuju planiranju i organizovanju, dok se kontrolom i upravljanjem ljudskim resursima bave isto kao i menadžeri srednjeg nivoa. Vođenjem kao jednom od bitnih menadžerskih funkcija najviše se bave menadžeri najnižeg nivoa.

4. FAKTORI MENADŽERSKE USPJEŠNOSTI

Tri su ključne odrednice, kako ističe W. B. Wriston (1990: 80), na osnovu kojih se diferenciraju uspješni od neuspješnih menadžera. Prva je u pronalaženju najboljih saradnika, druga je pronalaženje načina za motiviranje svojih saradnika, a treća bitna odrednica uspješnih menadžera ogleda se u davanju slobode saradnicima da rade na svoj vlastiti način.

Kada se govori o uspješnosti menadžera može se istaći niz faktora čiji je uticaj manji ili veći na menadžersku uspješnost. U osnovi se svi faktori uspješnosti menadžmenta mogu svrstati u tri grupe:

- prvu grupu čine sposobnosti, znanja, vještine i druge osobine menadžera.
- U drugu grupu se svrstavaju sposobnosti, znanja, vještine i druge osobine saradnika čiji rad koordiniraju menadžeri.
- Treću grupu čini cet faktora koji u korelaciji jedni sa drugima čine organizacionu situaciju koja opredjeljuje organizacijski menadžment. U okviru situacionih faktora razlikuju se dvije grupe faktora od kojih je jedna grupa pod direktnom menadžerskom kontrolom, a druga grupa faktora nalazi se u neposrednom organizacijskom okruženju izvan same organizacije (Gušić 2008).

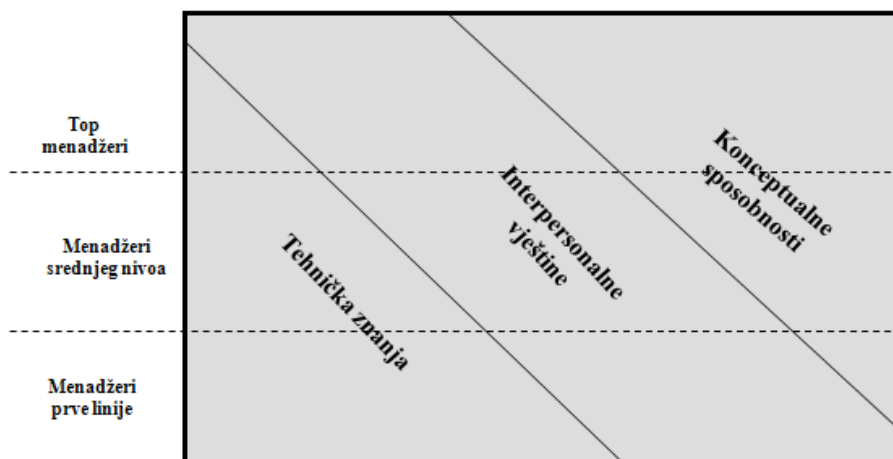
Prva grupa faktora svakako ima najveću važnost za vlastitu uspješnost svakog menadžera, dok je najmanja važnost faktora iz treće grupe. Sposobni menadžeri koristeći se svojim sposobnostima, znanjima i vještinama stvaraju i kontrolišu situaciju, te stvaraju povoljnu organizacijsku klimu za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Za uspjeh menadžera iznimno su važne sposobnosti, znanja i vještine saradnika. Danas preovladava stav da su sposobni menadžeri puno važniji za uspjeh organizacije nego sama situacija. Za uspjeh menadžmenta je izuzetno važna sposobnost saradnika. Koliko će menadžer biti uspješan, zavisi koliko su sposobni i spremni za rad saradnici čiji rad koordinira menadžer. Što se tiče treće grupe faktora, iako ona ima određeni uticaj na uspješnost menadžmenta bitno je naglasiti da je uspješan menadžer u stanju da kontrolišu situaciju.

4.1. Faktori menadžerske uspješnosti i nivoi menadžmenta

Različiti nivoi menadžmenta imaju potrebu za različitim nivoima znanja i vještina. Iako menadžeri svih nivoa menadžmenta lične sposobnosti percipiraju kao najvažniji faktor uspješnosti, ipak se pouzdano može tvrditi da su lične sposobnosti i interpersonalne vještine najvažnije za srednji nivo menadžmenta.

Na nižim nivoima menadžmenta izraženija je potreba za većim nivoom tehničkih znanja, dok menadžeri na najvišem nivou moraju posjedovati visoke konceptualne i kreativne sposobnosti (Šunje 2002: 22), kao što je prikazano na slici 4.1.

Slika 4.1: Nivoi menadžmenta i menadžerska znanja i sposobnosti



Za konceptualne sposobnosti pouzdano se može reći da su to osobine svojstvene manjem broju osoba. Te sposobnosti ne mogu steći kroz edukacije, one su odraz talenta menadžera.

Menadžeri različitih nivoa menadžmenta razlikuju se po ciljevima koje utvrđuju na pojedinim nivoima menadžmenta. Top menadžment je zadužen za utvrđivanje organizacijske strategije i utvrđivanje organizacijskih ciljeva, a menadžment srednjeg nivoa je zadužen za utvrđivanje ciljeva pojedinih funkcija, dok je najniži nivo menadžmenta zadužen za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih grupa, odnosno radnih mjesta.

Uloge menadžera se razlikuju od nivoa menadžmenta, pa tako menadžeri na nižem hijerarhijskom nivou mogu preciznije odrediti probleme od top menadžera. Najniži nivo menadžmenta ima specifične obaveze i odgovornosti, za razliku od viših nivoa, na kojima menadžerska odgovornost raste.

Od nivoa menadžmenta zavise i vrste odluka. Menadžeri na najvišem nivou menadžmenta donose strategijske odluke, dok menadžeri na nižim nivoima donose taktičke i operativne odluke. Iako su priprema i donošenje strategijskih odluka preokupacija najvišeg nivoa menadžmenta, ipak u pripremi strategijskih odluka nerijetko učestvuju i niži nivoi menadžmenta.

Kvalitet odluka ovisi od: sposobnosti, znanja i vještina menadžera koji donose odluke, sposobnosti, znanja i vještine saradnika koji pripremaju informacije na kojima se temelji svaka realna odluka, kao i od situacije u kojoj se odluke donose.

4.2. Faktori menadžerske uspješnosti i životna dob menadžera

U zavisnosti od životne dobi, menadžeri percipiraju različite faktore menadžerske uspješnosti. Mlađi menadžeri na prvo mjesto, svrstavaju sposobnosti saradnika i smatraju ih presudno važnim za vlastitu uspješnost. Među teoretičarima menadžmenta različite su interpretacije razloga zbog kojih se mlađi menadžeri oslanjaju na sposobnosti saradnika. Neki smatraju da je osnovni razlog u tome što su mlađi menadžeri skloniji timskom radu, dok drugi smatraju da mlađi menadžeri nemaju dovoljno iskustva, pa im je potrebna pomoć saradnika.

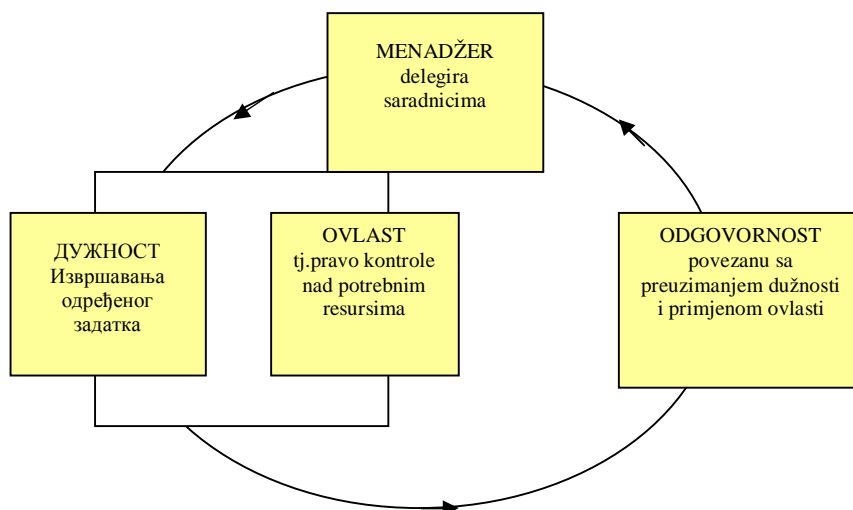
Stariji menadžeri, koji imaju znatno veće iskustvo, su individualci i manje se oslanjaju na saradnike. Oni naglašavaju lične sposobnosti kao ključni faktor menadžerske uspješnosti.

Kad je u pitanju uticaj situacije, mlađi menadžeri je smatraju važnijom od starijih menadžera. Razlog tome je što mlađi menadžeri nemaju dovoljno iskustva da kontrolišu situaciju, za razliku od starijih menadžera koji ne samo da mogu bolje kontrolisati situaciju, oni modu koristeći se ranijim iskustvima situaciju preokrenuti u vlastitu korist.

5. DELEGIRANJE OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI

Delegiranje ovlaštenja i odgovornosti, bitan je segment procesa menadžmenta, kojim menadžeri prenose ovlaštenja i odgovornosti na nižu poziciju u hijerarhiji menadžmenta. Delegiranjem ovlaštenja neki menadžerski poslovi, zaduženja i ovlaštenja se *spuštaju* na niže nivoe menadžmenta (Kelly 1995: 123). Taj proces je prikazan na slici 5.1.

Slika 5.1: Delegiranje ovlaštenja



Delegiranje je temeljna pretpostavka menadžerske uspješnosti koja se zasniva na pomoći drugih ljudi, odnosno saradnika. Ovlaštenja i odgovornosti u najužoj su vezi sa vođenjem kao jednom od ključnih funkcija menadžmenta. Čak je nemoguće govoriti o vođenju bez delegiranja ovlaštenja i odgovornosti.

Ovlaštenja se prenose na poziciju u insticiji, a ne na pojedinca koji zauzima određeno mjesto. Sa ovlaštenjima direktno su povezane i odgovornosti. Ukoliko ovlaštenja ne prate odgovornosti, može se pojaviti niz problema koji se reflektuju na menadžersku uspješnost. Neadekvatno riješen balans između ovlaštenja i odgovornosti, pogotovo u slučaju da su odgovornosti veće od ovlaštenja, dovodi do menadžerske frustracije i stresa.

Nedostatak ovlaštenja onemogućava brzo, adekvatno i pravovremeno donošenje odluka i djelovanje koje je u turbulentnom okruženju neophodno za organizacijsku uspješnost. Također, nedostatak ovlaštenja je prepreka maksimalnom korištenju znanja, vještina, sposobnosti i ukupnih potencijala menadžera.

Proces delegiranja mogu pratiti brojni problemi i teškoće. Problemi koji otežavaju delegiranje mogu biti vezani uz menadžere, uz saradnike kojima se delegiraju ovlaštenja i na kraju problemi mogu biti vezani i za cijelu organizaciju. Oni se mogu pojaviti zbog nespремnosti menadžera da delegiraju, nespремnosti saradnika na prihvatanje ovlaštenja i odgovornosti, a nerijetko se pojavljuju radi nespremnosti i jednih i drugih na delegiranje.

Razlozi nespремnosti menadžera na delegiranje uglavnom se mogu tražiti u tendenciji da većina njih probleme češće vidi u drugima, odnosno svojim saradnicima, nego u sebi.

Teškoće u delegiranju, također može izazvati sklonost menadžera da poslove i ovlaštenja iz svoje nadležnosti prenose na iste osobe, što može rezultirati preopterećenjem jednih i nedovoljnim opterećenjem drugih saradnika. Ovakav način delegiranja može imati demotivirajuće efekte i na jedne i na druge, te voditi lošim međuljudskim odnosima, pri čemu se može smatrati da su pojedinci favorizovani, a neki zapostavljeni.

6. INDIVIDUALNE OSOBINE MENADŽERA

U novije vrijeme se provode brojna istraživanja kojima se nastoje spoznati karakteristike uspješnih menadžera i identificirati razlike između dobrih i loših menadžera. Brojne su situacije da menadžeri koji se bave istim ili sličnim poslovima, jedni ostvaruju izuzetne rezultate, dok drugi menadžeri veoma uspješne organizacije dovedu na rub propasti, a neki ih u potpunosti unište.

Prema jednim teorijama menadžmenta, uspjeh menadžera se isključivo veže za njihovu izuzetno veliku i neiscrpnu energiju, dok prema drugim uspjeh menadžera vezuje ce uz samu ličnost i neke specifične osobine menadžera. S obzirom na zahtjevnost i raznolikost menadžerskog posla, velika energija svakako je bitna pretpostavka uspješnosti, ali veliki napori se trebaju ulagati na razvoju menadžerskih potencijala. Uspješne menadžere karakteriše: visok stepen inteligencije, visok stepen socijalnog vođstva i socijalne stabilnosti, visok stepen samopouzdanja, objektivnost u percipiranju sebe i drugih te visok stepen tolerancije za druge. Kada su u pitanju radne vrijednosti i preferencije, uspješne menadžere karakterišu: velika usmjerenost na mogućnost napredovanja, jaka identifikacija sa organizacijom, interes za platu, status i priznanje. Kad su u pitanju lične osobine menadžera, oni se bitno razlikuju u: inteligenciji, optimizmu, samouvjerenosti, dominantnosti, motivaciji i objektivnosti.

Prilikom izbora kandidata za menadžerske pozicije, kao i pri utvrđivanju menadžerskih potencijala pri napredovanju, posebnu pažnju treba posvetiti osobinama ličnosti jer su one ključne za diferenciranje neuspješnih od uspješnih menadžera.

6.1. Menadžerska znanja i sposobnosti

Za obavljanje menadžerskih poslova, osoba mora imati širok spektar individualnih znanja i sposobnosti, a to su: stručnost, sposobnost organizacije posla, brzina odlučivanja, sposobnost koordinacije poslova, sposobnost predviđanja, spremnost na preuzimanje rizika, znanje stranih jezika, inovativne sposobnosti, visoko opšte obrazovanje, poduzetničke sposobnosti, sposobnost prenošenja znanja i veliko menadžersko iskustvo.

U zavisnosti od menadžerskog nivoa različite su potrebe za pojedinim menadžerskim znanjima.

Najvažnija znanja koja su potrebna na svakom konkretnom menadžerskom mjestu su: stručnost, sposobnost organizacije posla, brzina odlučivanja, sposobnost koordiniranja posla i sposobnost predviđanja.

U zavisnosti od nivoa menadžmenta pojedinim osobinama menadžera se pridaje različita važnost:

- top menadžerima je najvažnija sposobnost predviđanja, potom stručnost i sposobnost organizacije posla, brzina odlučivanja i na kraju spremnost na preuzimanje rizika;
- menadžerima srednjeg nivoa na prvom mjestu po važnosti je stručnost, zatim sposobnost organizovanja posla, brzina odlučivanja, sposobnost predviđanja i na kraju sposobnost koordinacije poslova;
- linijskim menadžerima, kao i menadžerima srednjeg nivoa izuzetno je važna stručnost i sposobnost organizacije posla, potom sposobnost koordinacije posla i na kraju spremnost na preuzimanje rizika.

Ukoliko se nedovoljno ili neadekvatno koriste ljudska znanja i sposobnosti, javljaju se problemi u menadžmentu. Određene teškoće se javljaju i usljed nedovoljne iskorištenosti ljudskih potencijala. Nedovoljno korištenje individualnih znanja, sposobnosti i vještina u obavljanju poslova, je posljedica loše organizacije i distribucije posla i neadekvatnog menadžmenta ljudskih potencijala.

6.2. Negativno djelovanje osobina ličnosti menadžera

Osobine ličnosti menadžera, pored toga što su važna pretpostavka određenog menadžerskog ponašanja i uspješnosti, imaju veliki uticaj na ponašanje saradnika i cijele organizacije. Negativne ili neprikladne osobine menadžera odražavaju se negativnim efektima na cijelu instituciju. Problemi vezani za osobine ličnosti menadžera rezultiraju nekorektnim odnosom prema saradnicima i zaposlenim, greškama u odlučivanju, ne donošenjem odluka pravovremeno, nemogućnosti odabira pravog stila rukovođenja i sl. Disfunkcionalno i kontraproaktivno ponašanje menadžera, kao rezultat loših osobina ličnosti ogleda se u: agresivnosti, depresivnosti, nedostatku entuzijazma, manjku samopouzdanja, konformnosti, nesigurnosti, nekompetentnosti i pokušaju nametanja autoriteta.

Agresivan i egocentričan menadžer ima malo razumijevanja za prava i aspiracije drugih. Pod izgovorom da je to za dobrobit organizacije i uspješnost u poslu, on tjera saradnike, prigovara rezultatima njihovog rada i ne uvažava njihovo mišljenje. Takvo ponašanje, iako se u početku može činiti da je za dobrobit organizacije, dugoročno se pokazuje da je ono u vlastitom interesu menadžera, pa je u biti kontraproaktivno, jer demotivira i blokira rad saradnika.

Autoritativan menadžer s jako izraženom željom za moći, dominacijom i kontrolom drugih, stvara strah i nesigurnost osoblja u cijeloj organizaciji, odnosno državnoj instituciji. Bespotrebno se „petlja“ u posao podređenih i od njih zahtijeva da bespogovorno prihvataju svaku njegovu ideju i mišljenje. Samim time što ne podnosi oponiranje podređenih i ne dozvoljava mišljenje drugačije od njegovog. Takav menadžer uzrokuje stagnaciju kadrova. Menadžer koji je depresivan i bez entuzijazma djeluje demoralizirajuće na saradnike.

Menadžer bez sigurnosti i samopouzdanja je paralizovan svojom nesposobnošću da donese odluke bez svih činjenica i velikog broja provjera. Pod isprikom da mu je neophodan veliki broj informacija za donošenje objektivnih odluka, on u stvari odgađa donošenje odluka i paralizira aktivnosti.

Konformnost je pogubna osobina za menadžere. Menadžeri koji se plaše konfrontacije i sukoba mišljenja, izbjegavaju sve vrste konflikata, pa i onih koji su konstruktivni i neophodni za uvođenje promjena i razvoj organizacije. Kako bi izbjegli konfrontacije i moguće kritike, oni se ne izjašnjavaju, odustaju od donošenja odluka i rade što je moguće manje, jer je to za njih najbolja solucija.

Nesiguran i nekompetentan menadžer može biti uzrok neprilika i poremećaja u organizaciji. Takvi menadžeri su često paranoični i u strahu da ih neko želi ugroziti, stvaraju situaciju za podjele, izazivaju svađe i konfrontacije među uposlenim i favorizuju jedne saradnike na račun drugih.

Posljedica djelovanja menadžera sa negativnim osobinama ličnosti je: blokiranje potencijala drugog, fluktuacija najposobnijih kadrova, aspentizam, negativni stavovi prema radu i organizaciji, pasivnost, apatija, loši rezultati rada i stagnacija organizacije.

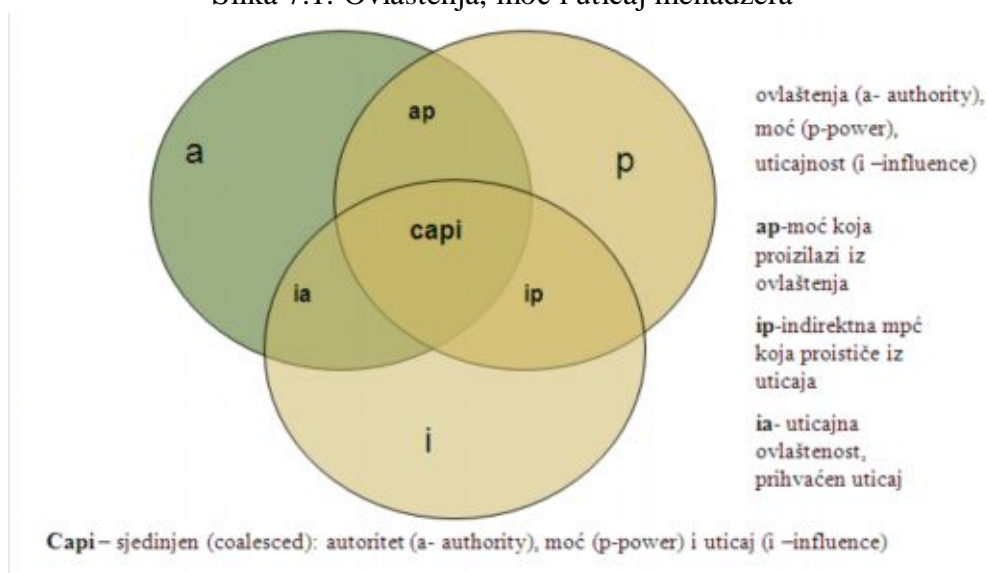
7. ODLUČIVANJE MENADŽERA

Odlučivanje je proces biranja između više mogućnosti. Pod pojmom odlučivanja mogu se podrazumijevati različiti procesi, ali ipak ono je u najužoj vezi sa upravljanjem. Kroz proces odlučivanja realizuje se funkcija upravljanja, pa prema tome odlučivanje se može smatrati primarnom funkcijom menadžmenta. Donošenje odluka je svojstveno svakoj menadžerskoj funkciji. Sposobnost donošenja odluka je menadžerska vještina koja se vremenom usavršava i u direktnoj vezi je sa iskustvom menadžera. Donošenje odluka je najteža i najodgovornija faza u procesu upravljanja, odnosno rukovođenja. Menadžer mora stalno imati na umu kako njegove odluke utiču na podređene i organizaciju u cjelini.

Za odlučivanje je bitno da se odvoji hitno od važnog. Ako se to ne učini, provodi se previše vremena u rješavanju nevažnih pitanja, a ne posvećuje se dovoljno pažnje važnim problemima. U svakom slučaju mora biti jasna svrha odluke. Kada je svrha odluke jasna, moguće je odlučiti što treba raditi, a ne dopustiti da se stvari događaju same po sebi. Kvalitet implementacije odluke uslovljen je efektivnošću i efikasnošću njihovog sprovođenja. Efektivnost odluke pokazuje da li je implementacija odluke donijela očekivane rezultate, dok efikasnost pokazuje koliko je menadžer uložio napora i energije u provođenju odluke u djelo. Odluku je moguće efikasno implementirati ukoliko menadžment ima dovoljno energije. Izvori te energije su ovlaštenje – *authority* (formalni autoritet, po kome neko ima pravo ili ovlaštenje da donese odluku), moć – *power* (posjedovanje sposobnosti davanja ili uskraćivanja potrebne saradnje) i uticaj – *influence* (sposobnost da se neko navede da nešto uradi bez primjene moći ili korištenja ovlaštenja) (Adižes 1989: 139).

Kada se prekriju područja ovlaštenja, moći i uticaja, dobija se različita kombinacija ova tri sjedinjena izvora menadžerske energije: autoriteta, moći i uticaja – *capi* (*coalesced: authority, pover, influence*). Efikasnost menadžera je određena odnosom između količine stvari koje drži pod kontrolom i ukupne menadžerske energije potrebne za izvršavanje zadatka (Šehić 2002: 310), kao što je prikazano na slici 7.1.

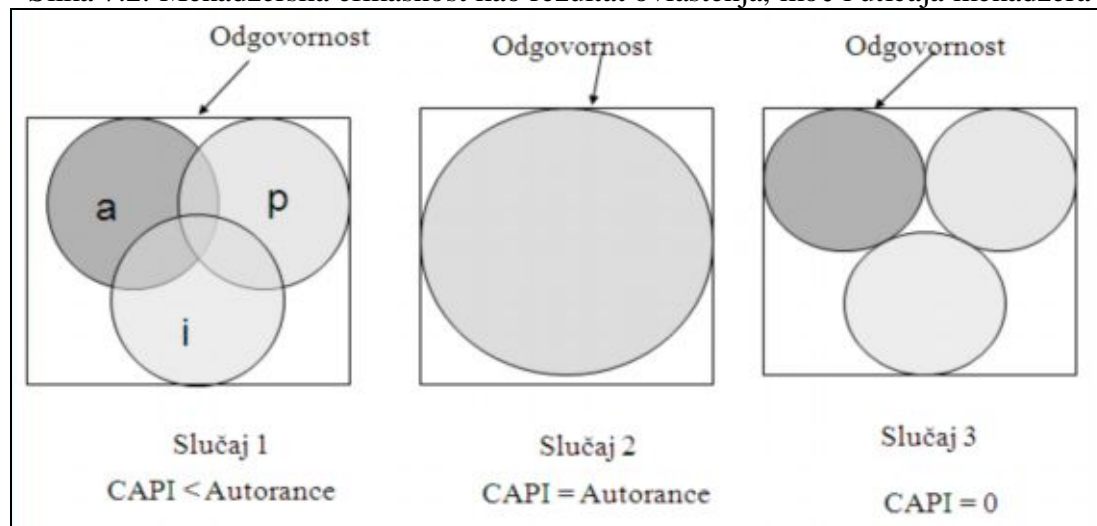
Slika 7.1: Ovlaštenja, moć i uticaj menadžera



Menadžer koji posjeduje *capi* ima autoritet da kaže podređenima šta da rade, ima moć da ih kazni ili nagradi, a može i uticati na njih, odnosno ima potpunu kontrolu na određenim zadatkom.

Sve moguće kombinacije na prethodnoj slici predstavljaju energiju, sposobnosti i prava, koja menadžer u datom trenutku ima na raspolaganju da organizaciono i menadžerski navede svoje saradnike i osoblje da obavljaju poslove. Tu totalnu menadžersku energiju, skupa sa sposobnostima i pravima Adižes naziva *autoranca*. Efektivnost menadžera u implementaciji odluke je određena odnosom između *autorance* i zadatka (Šehić 2002: 312) (slika 7.2).

Slika 7.2: Menadžerska efikasnost kao rezultat ovlaštenja, moć i uticaja menadžera



Sva tri slučaja pokazuju da je postignuta menadžerska efektivnost, tj. ukupna energija (*autoranca*) pokriva zadatak, ali je efikasnost, kao pokazatelj koliko je zadatak pod kontrolom menadžera, različita u sva tri slučaja. U prvom slučaju menadžer ima kontrolu nad samo jednim dijelom zadatka iz djelokruga njegove odgovornosti, u drugom slučaju menadžer ima kontrolu nad gotovo svim dijelovima njegove odgovornosti, dok u trećem slučaju nema nijednog polja odgovornosti, nad kojim menadžer ima potpunu kontrolu. Ako pojedinac ne može da uspostavi kompletnu kontrolu nad svojim zadatkom, to može grupa ljudi, što znači da je izlaz u timskom djelovanju.

7. ZAKLJUČAK

Menadžment u državnoj službi je kompleksan proces, koji obuhvata ukupan organizacioni kontekst, misiju i viziju državnih institucija, strategiju, djelatnosti, nosioce i realizatore menadžerskih funkcija u institucijama. Ne postoji univerzalni recept za dobar menadžment, niti se menadžment jedne institucije može kopirati u drugu instituciju. Menadžment se mora posmatrati kao jedan dinamičan proces koji je podložan raznim faktorima kako iz samih institucija, tako i faktorima iz okruženja. Menadžeri, kao ključni akteri tog procesa moraju kontinuirano pratiti i predviđati efekte tih faktora, usvajati nova znanja, razvijati svoje kompetencije i menadžerske vještine.

Menadžment u javnoj upravi BiH se mora temeljiti na postavkama savremenog koncepta koji u prvi plan stavlja ljudski faktor. Menadžeri ne trebaju težište stavljati na oblikovanje idealne organizacijske strukture, već moraju biti spremni na upravljanje institucijama u promjenjivom, pa često i neizvjesnom okruženju. Oni moraju biti spremni da ažurno odgovaraju na izazove iz okoline, biti spremni na kompromise i što je izuzetno važno, moraju naučiti slušati druge ljude.

LITERATURA

- Adižes, I.** 1989. *Životni ciklus preduzeća, kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih liječiti*, Savez inženjera i tehničara Jugoslavije, Beograd.
- Gary, D.** 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.
- Gušić, N.** 2008. *Menadžment ljudskih resursa u državnoj službi – Istraživanje u državnim institucijama Bosne i Hercegovine*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Sarajevo.
- Griffin, R.W. and Ebert, R.J.** 1989. *Business*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Drucker, P.F.** 2003. *Moj pogled na menadžment*, Novi Sad.
- Carnall, C.A.** 1990. *Managing Change in Organizationis*, New York: Prentice Hall.
- Jenks, J.M. and Kelly, J.M.** 1995. *Don't Do. Delegate!: The Secret Power of succesfful Managers*, Second Edition, London.
- Robbins, P.** 1995. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: MATE, III. izdanje.
- Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F.** 2004. *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia.
- Schermerhorn Jr, J.R.** 1996. *Management and Organizational Behavior*, Chischester: John Willey and Sons.
- Torrington, D. i dr.** 2004. *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data status, Novi Sad: SP print.
- Šehić, DŽ.** 2002. *Strateški menadžment*, Sarajevo.
- Šunje, A.** 2002. *Top menadžer-vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada.
- Wehrich, N. and Koontz, N.** 1994. *Management*, Zagreb: Mate, X. izdanje.
- Wriston, W.B.** 1990. *The State of American Management*, Harvard Business Review, january- february.