

Savremene menadžerske pozicije

PETAR M. JOVANOVIĆ, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

Originani naučni rad

MIROSLAV J. BJEGOVIĆ, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

UDC: 005.8

DRAGOLJUB M. RADUŠKI, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

VESNA V. BUHA, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

U ovom radu se analiziraju savremene menadžerske pozicije kao što su program menadžer, projektni portfolio menadžer, krizni menadžer i dr. Ideja je da se promoviše menadžerska pozicija koja je u Srbiji sasvim neopravdano potcenjena, pre svega, zbog nedovoljnog znanja u oblasti menadžmenta i nekih drugih problema vezanih za obrazovanje menadžera.

Ključne reči: *menadžer, projekat, profesija, program, kriza*

1. UVOD

Veliko interesovanje za menadžment i menadžersku profesiju kod nas i u svetu dovodi do činjenice da je, sve veći broj, mladih ljudi zainteresovan da postane nosilac poslova koje obuhvata menadžment, odnosno da postane menadžer. Iako se o ovoj profesiji nedovoljno zna, čak su i putevi da se stigne do menadžerskog poziva nejasni i nedovoljno poznati, ipak ovaj poziv magično privlači sve veći broj ljudi u našoj zemlji, pre svega, zbog velikih beneficija koje imaju menadžeri u velikim kompanijama.

Menadžerska profesija je danas veoma aktuelna i tražena u različitim oblastima. Zbog toga postoji velika potreba da se o menadžeru, kao nosiocu procesa upravljanja, govori malo detaljnije, i razmotre uloge i zadaci menadžera, potrebne osobine, znanja i sposobnosti, selekcija i izbor menadžera, i dr. Posebno je značajno kako se vrši obrazovanje i obuka za menadžere i kako se postaje menadžer. Potrebno je detaljnije razjasniti ko je menadžer i koji su njegovi osnovni poslovi, uloge i zadaci, koje vrste menadžera postoje i koji su menadžeri posebno traženi u svetu i kod nas.

U literaturi [1, 2, 3, 10] se najčešće pominje da je menadžer čovek koji se bavi upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji, obrazovnoj, zdravstvenoj ili drugoj instituciji. To je čovek koji upravlja poslovima preko drugih ljudi.

To znači da je osnovni posao svakog menadžera rad sa ljudima. Njegov posao obuhvata usmeravanje

ljudi da obave svoj posao, organizovanje i povezivanje pojedinačnih poslova u efikasan ukupan zadatak. Ovo globalno definisanje poslova i zadataka koje obavlja svaki menadžer može se precizirati i raščlaniti na niz pojedinačnih poslova koje svakodnevno obavlja svaki menadžer. U literaturi [1, 4, 6, 8, 9] se dosta detaljno analiziraju svi problem i poslovi vezani za menadžere.

Osnovni zadatak menadžera je da upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova, zadataka, određenim poduhvatom, poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili cele firme.

Menadžer vodi određenu grupu ljudi koji izvršavaju poslove i zadatke koji su im dodeljeni, na osnovu mesta koje zauzimaju u organizacionoj strukturi određene organizacije [1, 2].

Menadžer je osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva organizacije ili nekog njenog dela. On je zadužen da određene poslove i zadatke dovede do efikasnog završetka, odnosno da koordinacijom kadrova i vođenjem poslova utiče da se određeni zadaci i poslovi efikasno završe.

Međutim pored menadžera koji upravlja određenom organizacijom ili delom organizacije, postoje i nove, savremene menadžerske pozicije koje imaju nešto drugačije upravljačke zadatke, koje su vezane za upravljanje projektima, programima, krizom, rizikom, itd.

Ovaj rad je posvećen, pre svega, navedenim savremenim menadžerskim pozicijama i prikazu njihovih najznačajnijih karakteristika. Ideja je da se malo bolje osvetle savremene menadžerske pozicije i na taj način doprinese razmatranju menadžmenta i menadžerske profesije koja je u Srbiji neopravdano potcenjena.

Adresa autora: Petar Jovanović, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, Bože Jankovića 14

Rad primljen: 01.12.2014.

Rad prihvaćen: 16.12.2014.

2. MENADŽERSTVO KAO PROFESIJA

Menadžerstvo predstavlja savremenu i veoma atraktivnu profesiju koja je veoma tražena u svetu i kod nas, pre svega, zbog širokog obuhvata delatnosti i poslova koje mogu da obavljaju. Menadžeri su neophodni u velikim kompanijama, bankama, telekomunikacionim i informatičkim firmama, zdravstvenim i obrazovnim institucijama, ali i u manjim restoranima, kafetama, samouslugama, itd. Menadžerstvo kao profesija kojom se bavi određena grupa ljudi zahteva najpre, definisanje poslova koje obavljaju menadžeri i odgovornosti i ovlašćenja koja imaju u obavljanju svojih upravljačkih zadataka. Taj pristup zahteva da se menadžeri razmatraju kao specijalna grupa ljudi koja ima ovlašćenja da upravlja poslovima i vodi ih ka planiranim ciljevima, kroz aktivnosti drugih ljudi. Na taj način posmatrano menadžerstvo predstavlja zanimanje, profesiju kojom se bave određeni ljudi - menadžeri.

Složeni i globalizovani uslovi poslovanja, promerljivo okruženje, povećana konkurencija i složenost upravljanja savremenim organizacijama zahteva ljude koji se bave menadžerstvom kao profesijom. Menadžeri su osposobljeni da, kroz znanja i osobine koje poseduju i kroz moć i autoritet zasnovan na ličnim osobinama i funkciji koju obavljaju, izvršavaju određene upravljačke poslove i zadatke i tako obezbede efikasnije poslovanje organizacije, organizacione jedinice, određenog poduhvata ili procesa.

Pitanje da li je menadžerstvo profesija je dosta komplikovano činjenicom da menadžment predstavlja složenu disciplinu sa velikim opsegom područja i aktivnosti. Radi identifikovanja menadžerstva kao profesije, potrebno je znati, da se profesija bazira na određenom skupu znanja i zahteva stalni trening i inovaciju znanja. Zatim profesija zahteva istraživanje i uvođenje novih ideja i znanja i razvija određeni etički standard. Na kraju ulaz u profesiju obično je ograničen standardima koje postavlja odgovarajuće udruženje [1, 10].

Savremeni, složeni i globalizovani uslovi poslovanja postavljaju i nove pojačane zahteve i nove izazove za menadžere. Da bi odgovorio ovim izazovima, moderni menadžer mora posedovati najnovija znanja i prolaziti kroz stalnu obuku. On treba da uči i prihvata najnovija naučna saznanja modernog menadžmenta i specijalizovanih disciplina menadžmenta, ali da se takođe priprema da odgovori svakodnevnim zahtevima svoje profesije, pri čemu su neophodne određene osobine i sposobnosti, stalan praktičan rad i sticanje novih iskustava.

Da bi efikasno obavljao svoje poslove menadžer koristi naučni pristup i naučne metode i tehnike, a takođe i rutinske procedure i empiriske pristupe koje

pružaju menadžment i specijalizovane discipline menadžmenta. To je i logično obzirom da menadžment predstavlja naučnu disciplinu i veštinu posvećenu rešavanju složenih upravljačkih problema, a da menadžerstvo predstavlja profesiju, odnosno zanimanje ljudi koji poseduju ovlašćenja da upravljaju različitim poslovima i zadacima. Pri tome treba reći da i pored velike tražnje za menadžerima, u Srbiji se još uvek ne shvata da su potrebe za dobrim menadžerima velike u svim oblastima ljudskog delovanja, već se čak ponekad sa potcenjivanjem govori o ovoj profesiji, pre svega, iz usta onih koji ne shvataju šta je menadžment i ko su menadžeri.

Menadžerstvo predstavlja specifičnu profesiju koja mnogo zahteva, ali i nudi velike nagrade i beneficije. Velika plata, učešće u ostvarenom profitu, besplatno korišćenje kuće, automobila i letovališta, mogućnost brzog napredovanja i mnoge druge pogodnosti su realne nagrade za uspešno obavljene menadžerske posao. Međutim i svakodnevni teški problemi i složene odluke, česta kašnjenja, prekidi i nedostaci, neophodni sukobi i konflikti su takođe stvarnost koja čeka svakog menadžera, bez obzira na mesto na hijerarhijskoj lestvici na kojoj se nalazi [2, 10].

Posao menadžera može da se poredi sa borbom za održavanje na površini, u stalnom vrtlogu novih zahteva i problema i brzih i presudnih odluka. Ko želi i ima snage i hrabrosti da se nađe u centru ovih vrtloga, i da se iz njih bezbedno izvuče pronalazeći najbolja rešenja za organizaciju ili poduhvat kojim upravlja, taj može da bude menadžer. Posmatrači i diskutanti ne mogu da budu uspešni u menadžerskoj profesiji, već samo ljudi koji su spremni da uđu u borbu, koji veruju u svoj uspeh, i koji mogu da punom snagom grabe prema planiranim ciljevima [10].

Menadžerstvo je interesantna, ali i veoma teška profesija, koja zahteva ambiciozne, pametne i snažne ljude, sposobne da dugo i naporno rade usiljenim tempom, i da neprekidno rešavaju gomile problema sa kojima se svakodnevno susreću. Ponekad se govori da je potrebno imati i talenta, odnosno skup sposobnosti koje su potrebne da bi se bio dobar menadžer. Ponekad se smatra da je dovoljno da čovek ima nagomilano poslovno iskustvo da bi bio dobar menadžer. Međutim istina je da je sve navedeno potrebno – i skup različitih osobina i sposobnosti, i dovoljno poslovnog iskustva, ali i potrebno znanje za dobrog menadžera i želja da neprekidno uči, usavršava se i postiže dobre rezultate u realizaciji svojih upravljačkih zadataka.

U ovom tekstu neće se razmatrati menadžeri koji se bave upravljanjem pojedinim kompanijama ili delovima kompanija (top menadžeri, srednji menadžeri, operativni menadžeri) već samo nove menadžerske pozicije koje su vezane za specijalizovane discipline

menadžmenta. Ove profesije su veoma poznate i tražene u svetu, a nedovoljno poznate i korišćene u Srbiji. Potrebno je da se znanja iz specijalizovanih menadžment disciplina kao što su projektni menadžment, program menadžment, upravljanje promenama, krizni menadžment i dr. i odgovarajuće menadžerske profesije koje ih prate, šire prezentiraju našoj javnosti kako bi se ostvarile koristi koje oni nose.

3. PROJEKTNI MENADŽER

Projektni menadžeri su specijalizovana vrsta menadžera koji se bave upravljanjem različitim projektima i poduhvatima sa ciljem da se oni završe na najefikasniji način i ostvare planirani ciljevi i rezultati.

Najjednostavnije definicije govore da je projektni menadžer čovek zadužen da projekat dovede do završetka. On ne radi obavezno na izvođenju projekta, već upravlja realizacijom projekta da bi se on završio na najefikasniji način. Projektni menadžer vodi projektni tim, i njihov zajednički zadatak je da koordinacijom svih učesnika i vođenjem poslova dovede projekat do željenog završetka.

Projektni menadžer predstavlja centralnu figuru projekta, osobu koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva projekta, znači za osiguranje da se efikasnim upravljanjem projekat realizuje sa planiranim resursima i troškovima, i u planiranom vremenu [4, 6].

Projektni menadžer koordinira rad članova projektnog tima na upravljanju projektom. Njegov osnovni zadatak je koordinacija i usmeravanje aktivnosti velikog broja učesnika u realizaciji projekta i posebno u upravljanju realizacijom projekta, radi efikasnog završetka projekta. To je veoma kompleksno mesto koje podrazumeva veliki broj pojedinačnih zadataka.

Projektni menadžer treba da radi na tome da se projekat završi, odnosno da se izvedu sve predviđene vrste radova i sve potrebne aktivnosti, da bi se projekat doveo do završetka. On treba da brine da se svi radovi i aktivnosti izvedu na najbolji način, u najkraćem vremenu i sa najnižim troškovima, kako bi se i celokupan posao završio na najefikasniji način. Da bi to postigao projektni menadžer treba da radi na povezivanju i koordinaciji svih učesnika u projektu. On treba da radi na povezivanju i rešavanju odnosa između investitora i izvođača, zatim između pojedinih izvođača i podizvođača, između članova projektnog tima i pojedinih izvođača i podizvođača, i na kraju između samih članova projektnog tima. I sve to u cilju ostvarenja planiranih projektnih ciljeva i rezultata.

Projektni menadžer je zadužen da povezuje pojedinačne ciljeve pojedinačnih učesnika u realizaciji projekta i usmerava ih ka opštem cilju projekta. On mora

da radi na tome da različiti ciljevi i interesi pojedinačnih učesnika ne ugroze opšti cilj projekta. Projektni menadžer treba da radi na održanju projektovane tehnologije i projektovanog kvaliteta, odnosno treba da radi na održanju projektovanog nivoa svih karakteristika projekta. Pri tome mora da obezbedi da pojedini izvođači i podizvođači ne idu ispod projektovanog nivoa radi smanjenja troškova, a takođe mora da obuzda zahteve investitora za poboljšanjem projektnih karakteristika, bez povećanja budžeta [4, 7].

Da bi efikasno obavljao svoje osnovne zadatke projektni menadžer treba da raspolaže sa odgovarajućim ovlašćenjima koja mu omogućavaju da upravlja realizacijom projekta, a takođe i da upravlja grupom pojedinaca ili projektnim timom koji mu je neophodan za efikasno upravljanje realizacijom projekta.

Ovlašćenja projektnog menadžera su vezana za njegove mogućnosti raspolaganja, odnosno upravljanja kadrovima, materijalnim i finansijskim resursima na projektu. Projektnom menadžeru ovlašćenja delegira top menadžment posmatrane organizacije, i širina ovih ovlašćenja zavisi, pored ostalog, i od mesta u organizacionoj strukturi koju on zauzima, odnosno od organizacione forme koja je stvorena za upravljanje realizacijom projekta i njegovog mesta u toj organizacionoj formi.

4. PROGRAM MENADŽER

Obzirom da je u praksi česta potreba da jedna organizacija realizuje i upravlja sa više projekata dolazimo i do program menadžmenta i program menadžera, kao posebne menadžerske pozicije koja se javlja u upravljanju programom.

Projektni menadžer upravlja jednim projektom i odgovarajućim projektnim timom, dok program menadžer upravlja sa programom koji sadrži više projekata i koordinira rad više projektnih menadžera i više pripadajućih projektnih timova. Postoji velika razlika, pre svega u složenosti, između projekta i programa, odnosno između projektnog i program menadžmenta. Reiss [12] objašnjava ovu razliku uzimajući kao primer žongliranje. Projektni menadžment se prema ovom primeru može uporediti sa žongliranjem sa tri lopte, odnosno tri elementa – vreme, resursi i troškovi. Kod program menadžera imamo grupu izvođača koji simultano žongliraju sa tri lopte i, s vremena na vreme, menjaju lopte između sebe [5], [12].

Razlika između projektnog i program menadžera može se uočiti i u poređenju i analizi njihovih osnovnih zadataka. Osnovni zadatak projektnog menadžera je da završi projekat u planiranom vremenu, minimizirajući angažovane resurse. Ako projektni menadžer uspe da sa manjim brojem radnika završi projekat na vreme, on je veoma uspešan. Uspešan jer je sa manjim brojem

ljudi završio projekat na vreme i time je smanjio troškove projekta. Sa druge strane, zadatak program menadžera je da što bolje iskoristi resurse koji su mu dodeljeni, a da se svaki pojedinačni projekat završi na vreme. Tu deluje prethodno pomenuta povezanost i uslovljenost projekata u programu i njihov međusobni uticaj koji se odražava na krajnje ciljeve projekta [4, 5].

Značajna razlika između projektnog i program menadžera se može videti i u njihovim ciljevima. Cilj projektnog menadžera je jednostavan, jasan i direktan. Cilj je završiti projekat na vreme i u okviru budžeta. Projektni menadžeri imaju na umu samo projekat i njihovi ciljevi su vezani samo za jedan projekat. Sa druge strane ciljevi program menadžera su znatno složeniji i oni su vezani, pored pojedinačnih projekata i celokupnog programa, i za ciljeve celokupne organizacije, odnosno koristi koje od programa ima celokupna organizacija. Oni ne brinu samo o završetku pojedinih projekata i programa u celini, već i o doprinosu programa ciljevima organizacije.

Program menadžer je u interakciji sa svakim projektnim menadžerom, kako bi mu obezbedio podršku i uputstva za pojedinačne projekte, kao i da bi uvideo važne veze i ulogu svakog projekta u programu i ostvarenju organizacionih ciljeva. Program menadžer treba da obezbedi da struktura programa i procesi program menadžmenta omoguće timovima pojedinačnih projekata koji čine program, da uspešno završe svoj posao i da se rezultati realizacije pojedinačnih projekata mogu integrisati u program ili proizvod, uslugu, rezultat i/ili korist. Program menadžer takođe obezbeđuje da projekti budu organizovani i izvršeni na konzistentan način i usaglašeni sa postavljenim standardima.

Program management office (programski biro ili kancelarija) podržava rad program menadžera tako što obezbeđuje informacije potrebne za donošenje odluka, koje usmeravaju program i obezbeđuju administrativnu podršku i upravljanje vremenom, budžetima, rizicima i drugim oblastima potrebnim za efikasan program menadžment. Program menadžeri moraju imati širok pogled kako na ciljeve programa, tako i na ciljeve organizacije. Glavna pitanja kojima se bavi program menadžer su alokacija resursa između projekata koji čine program, evaluacija ukupnih troškova i zahtevi i upravljanje strukturom preko projekata [4, 5].

Program menadžeri prate da li su ciljevi pojedinih projekata ili programa u celini u skladu sa strateškim ciljevima organizacije. U tom smislu oni mogu da predlože da se neki projekat modifikuje ako ne donosi koristi organizaciji. To znači da program menadžeri moraju da prate stratejske ciljeve organizacije i da budu spremni i na prekidanje ili izbacivanje nekog

projekta, ako on više ne doprinosi ciljevima organizacije. Očigledno je da su uloge i zadaci program menadžera znatno složeni jer su povezani i sa ostvarenjem ciljeva organizacije.

Značajnu ulogu program menadžer ima u koordinaciji projektnih menadžera i projektnih timova koji upravljaju realizacijom pojedinih projekata koji čine program. Svaki projektni menadžer je zadužen i odgovoran za efikasan rad projekta i projektnog tima koji vodi i oni nemaju uvida u realizaciju celokupnog programa. Tu ulogu objedinjavanja i koordinacije aktivnosti svih projektnih timova ima program menadžer i on tu ulogu obavlja preko projektnih menadžera. Ta uloga program menadžera omogućava da usmerava rad projektnih menadžera i projektnih timova i na taj način efikasno upravlja programom u celini.

5. PROJEKTNI PORTFOLIO MENADŽER

Jednu od ključnih uloga u procesu upravljanja portfoliom projekata ima projektni portfolio menadžer koji je odgovoran za efikasno odvijanje procesa upravljanja portfoliom projekata i postizanje željenih ciljeva projekata i programa koji čine portfolio i za ciljeve organizacije u celini.

Projektni portfolio menadžer se najčešće bira iz višeg menadžerskog nivoa, i to je obično stariji menadžer sa solidnim iskustvom na menadžerskim poslovima i na upravljanju projektima i programima. Projektnog portfolio menadžera bira izvršni menadžment ili u nekim slučajevima Projektni Portfolio Odbor i određuju mu delokrug rada i ovlašćenja. Podrazumeva se da projektni portfolio menadžer u okviru svojih zadataka i ovlašćenja saraduje sa drugim učesnicima u procesu upravljanja portfoliom projekata, a pre svega sa Projektnim portfolio odborom, izvršnim menadžmentom organizacije, klijentom, eksternim stejkholderima, program menadžerima i projektnim menadžerima, itd [4, 5].

Osnovni zadatak projektnog portfolio menadžera je da, u saradnji i uz pomoć drugih učesnika, upravlja portfoliom projekata i obezbedi da se dostignu stratejski ciljevi organizacije i planirane koristi za organizaciju. U obavljanju navedenog uopštenog zadatka projektni portfolio menadžer obavlja niz drugih specifičnih zadataka od kojih se izdvajaju sledeći značajni zadaci:

- definisanje procesa upravljanja projektnim portfoliom;
- definisanje metodologije za upravljanje portfoliom projekata;
- selekcija i kreiranje projektnog portfolia;
- nadgledanje, praćenje i rekonstrukcija projektnog portfolia;

- koordiniranje rada program menadžera i projektnih menadžera;
- obezbeđenje potrebne infrastrukture za efikasnu realizaciju projekata i programa koji čine portfolio;
- izveštavanje višeg menadžmenta o stanju i progresu na projektima i programima;
- kontinualna komunikacija sa eksternim stejkholderima;
- izveštavanje eksternih stejkholdera, posebno klijenta, o stanju i progresu na projektima i programima;
- omogućavanje višem menadžmentu da donese potrebne odluke u vezi realizacije projektnog portfolia;
- merenje i procena vrednosti koje će od realizacije projektnog portfolia ostvariti organizacija. [5]

Da bi savladao složenost procesa upravljanja portfoliom projekata i veliki broj zadataka koje treba u ovom procesu da obavi, projektni portfolio menadžer treba da raspolaže sa veoma dobrim znanjima, veštinama i sposobnostima.

Projektni portfolio menadžer treba, pre svega, da raspolaže opštim znanjima vezanim za tržište, konkurenciju, razvojnu politiku zemlje, zakonodavno okruženje, standarde, ekologiju, i sl. Pored opštih znanja, on takođe treba da raspolaže i specijalizovanim znanjima iz menadžmenta, marketinga i finansija, i da posebno poznaje principe, procedure i metode i tehnike koje se koriste u ovoj oblasti.

Što se tiče znanja koja su potrebna projektnom portfoliom menadžeru treba konstatovati da on, pre svega treba da poseduje solidna znanja iz projektnog i program menadžmenta. To se odnosi na metodologije i procedure primene program i projektnog menadžmenta, na metode i tehnike projektnog i program menadžmenta, ali i veštine i načine delovanja program i projektnih menadžera. Posebno je značajno poznavanje sistema izveštavanja kako bi projektni portfolio menadžer prihvatao i prosleđivao izveštaje i informacije o pojedinim komponentama projektnog portfolia, odnosno o pojedinim projektima i programima.

Sistem komuniciranja između projektnog portfoliom menadžera, program menadžera i projektnih menadžera, u procesu upravljanja portfoliom projekata, je veoma složen za definisanje i uspostavljanje, ali istovremeno neophodan za efikasno upravljanje portfoliom projekata. Ovaj sistem ima velike reperkusije na upravljanje projektnim portfoliom ali takođe i na definisanje i realizaciju sistema izveštavanja.

Projektni portfolio menadžer treba da poseduje i znanja vezana za metode i tehnike koje se koriste u projektnom portfoliom menadžmentu, i to, pre svega,

metode koje se koriste za selekciju projekata, metode i tehnike prioritizacije, metode odlučivanja, metode i tehnike praćenja i kontrole projekata i programa, metode identifikacije, procene i upravljanja rizikom, metode i tehnike uvođenja promena, itd.

U osnovi projektni portfolio menadžer treba da bude stariji menadžer sa solidnim iskustvom u realizaciji različitih projekata i programa i sa veoma dobrim znanjem, veštinama i sposobnostima iz svih oblasti od značaja za upravljanje pojedinim projektima, programima i projektnim portfoliom u celini. On predstavlja glavnu komunikacionu vezu između Projektnog portfolia odbora i program i projektnih menadžera čime se ostvaruje dobra osnova za efikasno odlučivanje i upravljanje projektnim portfoliom [5].

6. KRIZNI MENADŽER

U svakoj organizaciji dešavaju se mnogobrojne krizne situacije i krize koje zahtevaju planiranje i realizaciju odgovarajućih upravljačkih akcija koje obezbeđuju izbegavanje ili izlazak iz krize i smanjenje moguće štete ukoliko kriza nastane. Česte su situacije da određena kompanija ostvari veliki gubitak ili se nađe u teškoj krizi zbog nedostatka finansijskih sredstava za servisiranje tekućih potreba ili realizaciju neophodnih razvojnih poduhvata. Ona mora da nađe puteve izlaska iz krize, odnosno da napravi odgovarajući krizni plan koji će da omogući efikasno upravljanje krizom i odredi kriznog menadžera i tim za upravljanje krizom [1].

Za rešavanje krize potrebno je napraviti krizni plan koji sadrži skup strategija i operativnih akcija čijom realizacijom kompanija može da obezbedi izlazak iz krize. Za realizaciju ovih akcija i strategija zadužen je tim koji formira glavni menadžer, ili češće, posebno formiran tim za upravljanje krizom koji vodi krizni menadžer. Celokupan proces kriznog menadžmenta, odnosno sve podprocese kriznog menadžmenta, koji uključuju definisanje i realizaciju planiranih akcija, sprovodi tim za krizne situacije koji vodi krizni menadžer.

Tri su važna problema vezana za rešavanje problema povezanih sa krizom. To su:

- izbor kriznog menadžera;
- izbor tima za upravljanje krizom;
- osnovni zadaci i način rada tima za upravljanje krizom.

Krizni menadžer ima veoma složene i teške uloge i zadatke u upravljanju krizom, pa se često postavlja pitanje ko može da bude krizni menadžer. Krizni menadžer može da bude glavni menadžer u firmi, član top menadžment tima ili neki drugi specijalista. Njegov glavni zadatak je da vodi tim za upravljanje krizom i da, zajedno sa timom, upravlja krizom kroz

sprovođenje koncepta, odnosno procesa kriznog menadžmenta.

Krizni menadžer treba da poseduje određena znanja, iskustva, osobine i sposobnosti da bi mogao valjano da obavi ovaj važan zadatak. Bez detaljnijeg ulazanja u analizu navedenih karakteristika kriznog menadžera, može se reći da krizni menadžer treba da ima:

- liderske sposobnosti da vodi tim;
- analitičke sposobnosti;
- sposobnosti da uvodi promene;
- sposobnost za rad u uslovima neizvesnosti i rizika;
- znanja iz menadžmenta i projektnog menadžmenta;
- dobre sposobnosti komuniciranja, itd. [1].

Dva su pitanja značajna za formiranje i delovanje tima za upravljanje krizom. Prvo, koliki tim treba da bude, i drugo, koji kadrovi ga sačinjavaju. Izbor veličine tima zavisi od veličine i složenosti poslovanja organizacije za koju se odnosi, a takođe i od procene mogućih kriznih događaja.

Formiranje i sastav tima za upravljanje krizom je u nadležnosti kriznog menadžera. U timu se pored njega, obavezno nalazi specijalista koji je zadužen za odnose sa javnošću i zajedno sa kriznim menadžerom, za efikasnu komunikaciju sa okolinom.

U timu treba da bude i nekoliko posebnih specijalista, kao što je na primer ekspert sa dobrim poznavanjem proizvodnog i poslovnog procesa firme, odnosno specijalista koji dobro poznaje oblast u kojoj se očekuje krizna situacija (npr. klimatolog, meteorolog, stručnjak za zemljotres, stručnjak za uragane i poplave, vojni stručnjak, itd.). Njegov zadatak je da predvidi moguće krizne situacije, i kada se dogodi kriza, da realizuju akcije koje će da obezbede smanjenje gubitke i štete nastale usled krize.

Krizni menadžer i tim za upravljanje krizom su zaduženi za sprovođenje celokupnog procesa upravljanja krizom. Oni rade na planiranju i pripremi za suočavanje sa kriznim situacijama, ali takođe rade i u uslovima nastale krize.

Pre nego što nastane kriza oni vrše sve potrebne pripreme za upravljanje krizom – počev od identifikacije i procene kriznih događaja koji mogu da uzrokuju krizu, do odabiranja i realizacije akcija za izbegavanje krize ili za saniranje nastale krize. Poseban značaj imaju obuke i treninzi za ponašanje u uslovima krize, kroz simulaciju kriznih situacije i delovanje u njima [1].

Krizni menadžer i tim takođe rade i u uslovima kada je nastala kriza i realizuju raspoložive reaktivne strategije koje treba da smanje gubitke i štete nastale usled pojave krize. U uslovima krize krizni menadžer i

tim za upravljanje krizom organizuju i izvode prezentacije i kontakte sa medijima i javnošću da bi se smanjio negativni odjek u javnosti i eventualno narušavanje imidža firme.

Takođe, oni rade i na saniranju posledica krize unutar kompanije i na komuniciranju sa svim zaposlenima u kompaniji, kako bi smanjili njihovu zabrinutost i uključili ih u akcije vezane za upravljanje krizom. Pri tome treba naglasiti da je u upravljanju krizom, u uslovima kada je nastala kriza, neophodno uključiti ceo kolektiv, a posebno vrhovni menadžment, čija je odgovornost najveća [1].

7. MENADŽER ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA

U toku vođenja određene organizacije ili projekta, bez obzira na vrstu i specifičnosti, pojavljuju se potrebe za različitim promenama. Pošto promene mogu značajno da utiču na poslovanje organizacije ili na realizaciju određenog projekta, za efikasno upravljanje određenom organizacijom ili za upravljanje realizacijom projekta neophodno je obezbediti efikasno upravljanje promenama i odgovarajuće menadžere koji bi se time bavili.

Upravljanje promenama u određenom projektu može da vodi projektni menadžer ili neko posebno postavljeno lice iz projektnog tima ili van njega, te se oni u tom slučaju mogu smatrati menadžerom za upravljanje promenama. U određenim situacijama neophodno je napraviti tim za upravljanje promenama koji će da vodi za taj posao zaduženi menadžer.

Kod nekih vrsta projekata kao što su IT projekti, promene su veoma česte i mogu biti veoma uticajne, tako da je za ove projekte potrebno napraviti tim za upravljanje promenama koji će da vodi odgovarajući menadžer. U ovom slučaju zadaci i odgovornost menadžera za upravljanje promenama su veoma značajni, pa je neophodno da se izvrši dobra selekcija i izbor menadžera koji će da upravlja promenama u IT projektu.

8. ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima poslovanja, koji donose složene i rizične poslovne probleme, potrebe za efikasnim upravljanjem rapidno rastu, tako da se pojavljuju, pored klasičnih menadžera koji upravljaju preduzećem ili delom preduzeća, i veliki broj različitih menadžerskih pozicija. To su, pre svega, menadžerske pozicije koje se koriste u upravljanju različitim poduhvatima i projektima, kao što su vođa tima, projektni menadžer, program menadžer i projektni portfolio menadžer i dr.

Takođe problemi vezani za upravljanje promenama, upravljanje rizikom i krizni menadžment, rađaju

potrebu za novim menadžerima u navedenim oblastima. Ovi menadžeri su specijalizovani menadžeri koji, pored opštih menadžerskih znanja, treba da budu edukovani i u specifičnim oblastima u kojima deluju i da na taj način doprinesu efikasnom rešavanju upravljanju problemima u oblastima u kojima deluju i za koje su zaduženi.

U zaključku se može reći da je ovo jedna kraća analiza savremenih menadžerskih pozicija koje su već dovoljno obrađene u literaturi. Ovaj rad pokazuje da se sve menadžerske pozicije baziraju na osnovnim menadžerskim principima, i da se njihove uloge i zadaci vezuju za specifične oblast i upravljačke procese u kojima deluju. Naravno principi, metode i tehnike koje koriste su, manje ili više iste, a takođe i osnovni ciljevi i zadaci.

LITERATURA

- [1] Jovanović P.: Savremeni menadžment, VŠPM, Beograd, 2010.
- [2] Jovanović P, Čolić V, Spasić Ž, Dragomanović N.: Menadžer i timski rad, VŠPM, Beograd, 2012.
- [3] Minzberg H.: Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, BK Publishers, Inc., San Francisco, 2004.
- [4] Jovanović P.: Upravljanje projektom, VŠPM, 2012.
- [5] Jovanović P., Drobnjaković S., Rudić T., Jovanović F.: Pravci razvoja projektnog menadžemnta, VŠPM, Beograd, 2010.
- [6] A guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide Fourt Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.
- [7] ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.
- [8] Turner J.R.: The Handbook of Project-based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives, Mcgraw-Hill Professional, 1998.
- [9] Lock D.: Project Management, Gower Publishing Limited, England, 2007.
- [10] Jovanović P., Mitrović S., Raduški D., Bjegović M.: Kako postati dobar menadžer, VŠPM, Beograd, 2013.
- [11] Cole G. A.: Management: Theory and Practice, DP Publication, London, 1990.
- [12] Reiss G.: Programme Management Demystified, E&FN Spon, London and New York, 2000.

SUMMARY

MODERN MANAGEMENT POSITIONS

In this paper we analyze contemporary managerial positions such as program manager, project portfolio manager, crisis manager and others. The idea is to promote managerial positions in Serbia, which is quite unjustifiably undervalued, primarily because of the lack of knowledge in the field of management and other issues related to management education.

Key words: *Manager, Project, profession, program, crisis*