

## **Analiza razvoja menadžerske karijere u Srbiji**

**Rezime:** Fenomen menadžerske karijere i sistema njenog organizacionog upravljanja i razvoja zaokuplja sve veću pažnju kako naučne tako i stručne javnosti. Pored teorijski argumentovanog značaja razvoja i upravljanja karijerom menadžera za unapređenje menadžerskog kapitala kao osnove stvaranja veće konkurentske prednosti organizacija, u ovom radu su predstavljeni i analizirani rezultati istraživanja mogućnosti razvoja menadžerske karijere u Srbiji. Istraživanje je obuhvatilo preko 400 zaposlenih menadžera u 50 kompanija u našoj zemlji. Sublimirajući rezultate istraživanja napravljen je profil tipičnog razvoja menadžerske karijere u srpskim preduzećima. Profil je poslužio za odgovor na pitanje u kom pravcu dalje treba da se kreće razvoj menadžerskog kadra u srpskim preduzećima.

**Ključne reči:** razvoj zaposlenih, upravljanje karijerom, menadžment ljudskih resursa, faktori razvoja menadžerske karijere

**Summary:** The phenomenon of career management system and its organizational management and development attracting increasing attention among scientists and experts. Besides the theoretical importance of argumentative development and career management of managers to improve management of capital as a basis for creating greater competitive advantage of organizations, this paper presents and analyzes the results of the managerial career development opportunities in Serbia. The research involved over 400 staff managers in 50 companies in our country. Sublimating the results of research made a profile of a typical managerial career development in Serbian companies. Profile is used to answer the question in what direction should continue to move the development of managerial personnel in Serbian companies.

**Keywords:** staff development, career of management, human resource management, development factors of managerial career.

### **1. UVOD**

**P**red Srbijom i srpskom privredom su veliki izazovi, kako zbog tranzicije i potrebe da se integriše u evropske tokove, tako isto i zbog potrebe da ima sposobne ljude koji će biti generatori promena i približavanja svetskim tokovima. Nosioi tih procesa treba da budu srpski menadžeri koji će

---

\* Rad je primljen 16.marta 2011.godine

\*\* Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sr. Kamenica, radenko.marić@fabus.edu.rs

unapređivati poslovanje srpskih preduzeća i njihovu konkurentnost. Upravo takvo promišljanje budućnosti Srbije, podstaklo je istraživanje mogućnosti razvoja karijere menadžera u našim organizacijama (Razvoj menadžerske karijere godinama je, a posebno u novije vreme, predmet vrlo intenzivnog interesa naučnika i istraživača. Istraživanje o prisutnosti ekonomske krize u srpskim preduzećima na uzorku od 68 organizacija, prezentirano u časopisu Industrija, autora Boška Vojnovića sa saradnicima, pokazalo je da su za nastanak krize u analiziranim preduzećima iskustveno razlozi interne prirode u dve-trećine slučajeva, te da je najznačajniji interni uzrok nastanka krize u greškama menadžmenta.). Razlog tome je i činjenica da su menadžment i menadžeri ključni faktori privrednog razvoja i najvažniji ekonomski resurs svake organizacije.

S tim u vezi, koncepcija rada bazirana je na dva ključna dela: Prvi, u kome se teorijski elaborira fenomen karijere, razvoj karijere iz organizacionog ugla i važnost upravljanja karijerom menadžera za poslovni uspeh. Drugi, u kojem se iznose i interpretiraju rezultati istraživanja razvoja karijere menadžera u praksi srpskih preduzeća. Ovakva koncepcija rada ima za cilj da utvrdi osnovnu hipotezu u radu: da li se i u kojoj meri, podudaraju savremena teorija razvoja karijere i praksa naših preduzeća?

## **2. VAŽNOST UPRAVLJANJA I RAZVOJA KARIJERE ZA USPEH PREDUZEĆA**

Savremeni koncept karijere u okviru menadžmenta ljudskih resursa za organizaciju i menadžment znači pre svega razvoj ljudskog potencijala i promenu odnosa prema istom. Naime, u konceptu menadžmenta ljudskih resursa upravljanje karijerom predstavlja jednu od primarnih planskih, strateških i na budućnost usmerenih razvojnih aktivnosti. Takođe, sam proces za organizaciju i menadžment znači promenu odnosa i odgovornosti prema zaposlenima, odnosno podrazumeva da se u zaposlenima više ne gleda samo trenutni potencijal za obavljanje nekog konkretnog posla, nego i dugoročni razvojni potencijal i mogućnost zadovoljavanja potreba koje proizilaze iz dugoročnih strateških planova.

Takođe, interes organizacije za upravljanje karijerom menadžera nije prvenstveno humanističke prirode, nego ekonomske. Savremene organizacije su shvatile da profesionalni put pojedinca ne treba prepustiti slučaju i da može imati brojne koristi ukoliko se taj put kanališe u skladu sa strateškim i drugim ciljevima organizacije (vidi /34/). Strateški značaj funkcije upravljanja i razvoja karijere menadžera naglašava i Jane Yarnall u knjizi Strateško upravljanje karijerom. Da bi sistem upravljanja karijerom bio efikasno sredstvo za otkrivanje, unapređivanje i zadržavanje ljudskih potencijala, mora se prvenstveno uskladiti sa ostalim procesima menadžmenta ljudskih resursa: regrutacijom, selekcijom, socijalizacijom, obukom, vrednovanjem radne uspešnosti, nagrađivanjem, sa

strategijom upravljanja ljudskim resursima, kao i sa strategijom preduzeća (vidi /25/). Ovakva tendencija uslovljava nov pristup razvoju karijere zaposlenih u preduzeću koji se bitno razlikuje od funkcionalnog pristupa, poznatog kao personalna ili kadrovska funkcija.

Za poslodavce je danas, kako ističu Camp i sar. (vidi /5/), najveći izazov pronaći i zadržati menadžera koji će biti produktivan u njihovoj organizaciji. Uspešnost zaposlenog menadžera i njegova motivacija više ne zavisi samo od materijalnih nagrada koje dobija, nego od mogućnosti razvoja koje mu organizacija nudi. Stoga se područje upravljanja i razvoja karijere zaposlenih pokazalo veoma korisno za preduzeće, jer pravilno i racionalno upravlja svojim najvažnijim resursom, motivišući, jačajući pripadnost organizaciji i povećavajući produktivnost (vidi /30/).

Brojna empirijska istraživanja pokazala su da razvijene prakse upravljanja karijerom zaposlenih menadžera u okviru menadžmenta ljudskih resursa bitno utiču na zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji, radno ponašanje zaposlenih, njihovu produktivnost kao i na uvećenje organizacionih performansi, konkurentске prednosti organizacije (vidi /29/).

### **3. ZNAČAJ, CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA RAZVOJA MENADŽERSKE KARIJERE U SRBIJI**

Iako upravljanje i razvoj karijere menadžera predstavlja veoma važnu kariku u lancu ostvarivanja menadžerskog potencijala i poslovnih rezultata preduzeća, ova funkcija u okviru menadžmenta ljudskih resursa u našoj istraživačkoj praksi do sada nije bila istraživana. Kako u našoj zemlji do sada nije sprovedeno ni jedno istraživanje na temu razvoja menadžerske karijere, ovaj istraživački poduhvat čija je svrha bila da ispita kakve su mogućnosti razvoja karijere menadžera u našim preduzećima, dobija poseban značaj u pravcu dalje promocije i unapređivanja ove prakse u srpskim organizacijama.

#### **3.1. Cilj istraživanja**

Naučna valorizaciju značaja i perspektive upravljanja i razvoja karijere zaposlenih za uspeh preduzeća koja je do sada izneta u radu, predstavlja osnovu za analizu prakse upravljanja karijerom menadžera u srpskim preduzećima. Namera nam je bila da testiramo hipotezu (H1): da li je i u kojoj meri funkcija upravljanja i razvoja karijere menadžera u našim preduzećima važan segment poslovanja. Osnovni cilj istraživanja bio je i da odgovori na sledeća pitanja:

- 1) kako se postaje menadžer i kako se napreduje u menadžerskom poslu?
- 2) koji su putevi razvoja menadžerske karijere?

- 3) koliko su bitni faktori poput pola, starosne dobi, radnog staža, obrazovanja za razvoj menadžerske karijere?
- 4) kako se donose odluke o vezane za razvoj i upravljanje karijerom menadžera?
- 5) koji se elementi najčešće uzimaju u obzir za unapređenja menadžera na bolje pozicije u preduzeću?
- 6) da li veličina, pravni oblik, vrsta delatnosti i starost preduzeća utiče na zastupljenost i razvijenost prakse upravljanja karijerom zaposlenih?

### **3.2. Metodologija**

Istraživanje je obuhvatilo preko 400 zaposlenih menadžera u 50 kompanija u našoj zemlji. 26 preduzeća ili 52% ima sedište u Beogradu, dok preostala 24 preduzeća imaju sedišta u 11 gradova širom Srbije (Novi Sad, Subotica, Bačka Topola, Zrenjanin, Apatin, Sombor, Niš, Vranje, Kragujevac, Čačak, Leskovac). U nekim slučajevima je bilo neophodno dobiti saglasnost uprave za davanje podataka. Iako je upitnik sastavljen na takav način da ni u kom slučaju ne ugrožava tajnost poslovanja, može se reći da je očigledno da je praksa ovakvih istraživanja u Srbiji veoma loša, i da nepoverenje postoji na dosta visokom nivou. Isto tako je zagarantovana tajnost podataka, tako da se ni u ovim rezultatima ni na jednom mestu neće navoditi ispitanici.

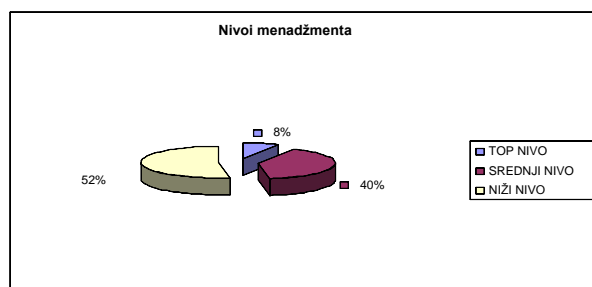
Tokom prikupljanja podataka o istraživačkom problemu, primenjena je tehnika anketiranja. Kao instrument istraživanja odabrana je anketa sa ponuđenim odgovorima. Istraživanje je rađeno elektronskim putem na bazi anonimnog upitnika sastavljenog od 13 pitanja. Na osnovu prikupljenih odgovora prezentovani su grafički i tabelarni prikazi sa tumačenjem dobijenih rezultata i sprovedena je korelaciona analiza (Korelaciona analiza pokazuje stepen zavisnosti između promenljivih, odnosno korelacijom se meri jačina povezanosti između dve promenljive. Stepenn intenziteta povezanosti između promenljivih meri se koeficijentom proste linearne korelacije, kao relativnom merom intenziteta korelacione veze. Koeficijent proste linearne korelacije ili Pearson-ov koeficijent izračunava se kao količnik između kovarijanse i proizvoda standardnih devijacija jedne i druge varijable, pa je njegova formula  $r = S_{xy} / (S_x \cdot S_y) = \text{kovarijansa} / \text{proizvod standardnih devijacija}$  dva posmatrana obeležja  $x$  i  $y$ . Koeficijent korelacije ima vrednost koja se kreće u rasponu od -1 do +1. Važi opšte pravilo: što je vrednost koeficijenta proste linearne korelacije bliža jedinici, to je međuzavisnost među posmatranim pojavama jača. Odnosno, ukoliko se vrednost koeficijenta  $r$  kreće u intervalu od 0 do 0,4 postoji slaba veza između posmatranih varijabli, od 0,4 do 0,75 postoji umerena korelacija između datih varijabli, od 0,76 do 0,85 postoji dobra korelaciona veza između datih varijabli i od 0,85 do 1 postoji značajna korelacija između datih varijabli. Negativna vrednost koeficijenta  $r$  ukazuje na negativnu, a pozitivna vrednost koeficijenta  $r$  ukazuje na pozitivnu korelaciju. Izvor: Sullivan, M., (2007), *Statistics, second edition*, Upper Saddle River, New Jersey.) za utvrđivanje inteziteta veze između pojedinih posmatranih obeležja.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Profil karijere menadžera obuhvaćenih istraživanjem

Istraživanje razvoja menadžerske karijere je obuhvatilo 420 menadžera. Bitan aspekt analize razvoja menadžerske karijere u srpskim preduzećima su nivoi menadžmenta. Analizirajući podatke sa slike (Slika 1.1) uočava se da se 8% analiziranih menadžera nalazi na najvišem nivou. Oni su odgovorni za razvoj i uspešnost preduzeća, za donošenje ključnih strategijskih odluka i unapređenje konkurentne sposobnosti i pozicije preduzeća na tržištu. Razlog za ovako mali broj učešća top menadžera u uzorku leži u njihovoj nedostupnosti za razgovor i istraživanje. 40% anketiranih menadžera pripadaju srednjem nivou menadžmenta, odgovorni su za poslovanje poslovnih funkcija, jedinica, divizija i blisko saraduju sa top menadžmentom, takođe bitno utiču na ukupnu organizacionu strategiju i uspešnost preduzeća. Najveći deo analiziranih menadžera spada u grupu najnižeg nivoa menadžmenta koja se vrlo često smatra ključnom u preduzeću budući da pretvara dugoročne ciljeve i strategije u konkretne rezultate.

**Slika 1.1: Nivoi menadžmenta na kome se nalaze analizirani menadžeri**

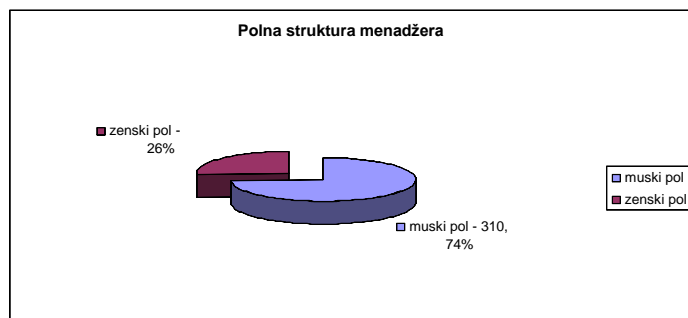


U analizi polne strukture menadžera postavlja se pitanje da li je vrsta pola prepreka ili prednost za razvoj menadžerske karijere u srpskim preduzećima. Istraživanje polne strukture menadžmenta bitno je iz razloga da su savremena društva i preduzeća sve osetljivija na kulturne i druge oblike diskriminacije u radu, uz napomenu da se sve više ističe različitost pa i superiornost tzv. ženskog stila menadžmenta, primerenog novim poslovnim uslovima i ulozi menadžera u savremenom poslovanju. Podaci dobijeni istraživanjem pokazuju izrazito mušku dominaciju u menadžmentu, (Slika 1.2) tj. odnos žena i muškaraca - menadžera u srpskim preduzećima je 26% : 74%.

Iz datog odnosa možemo zaključiti da su srpska preduzeća izrazito «muška» preduzeća, kada je u pitanju polna struktura menadžmenta. Rezultati pokazuju da je muška dominacija menadžmenta apsolutna na najvišem nivou menadžmenta, a da se snižavanjem menadžerskog nivoa, od najvišeg ka najnižem, povećava procenat učešća žena – menadžera, od izrazito malog udela na najvišem nivou 9%, na 26% na srednjem nivou i na najnižem nivou

29%. To implicira jaku polnu diskriminaciju u menadžmentu, menadžerskom razvoju i karijeri unutar preduzeća, odnosno da su polne predrasude (diskriminacija) ipak prisutne kada je reč o razvoju menadžerske karijere u srpskim preduzećima. Prema savremenoj menadžerskoj teoriji poduzeća današnjice koja žele da budu uspešna treba da uvažavaju potencijale i radne karakteristike oba pola (vidi /14/).

**Slika 1.2: Polna struktura analiziranih menadžera**

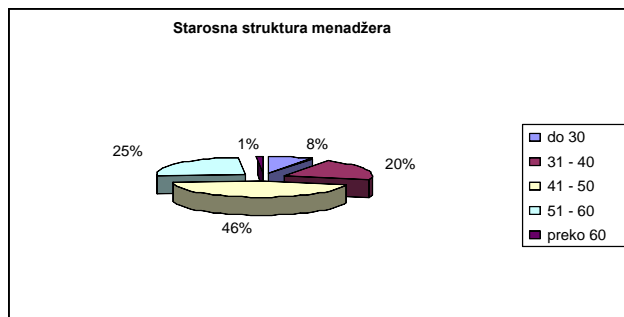


Iz datog odnosa možemo zaključiti da su srpska preduzeća izrazito «muška» preduzeća, kada je u pitanju polna struktura menadžmenta. Rezultati pokazuju da je muška dominacija menadžmenta apsolutna na najvišem nivou menadžmenta, a da se snižavanjem menadžerskog nivoa, od najvišeg ka najnižem, povećava procenat učešća žena – menadžera, od izrazito malog udela na najvišem nivou 9%, na 26% na srednjem nivou i na najnižem nivou 29%. To implicira jaku polnu diskriminaciju u menadžmentu, menadžerskom razvoju i karijeri unutar preduzeća, odnosno da su polne predrasude (diskriminacija) ipak prisutne kada je reč o razvoju menadžerske karijere u srpskim preduzećima. Prema savremenoj menadžerskoj teoriji poduzeća današnjice koja žele da budu uspešna treba da uvažavaju potencijale i radne karakteristike oba pola (vidi /14/).

Kada je reč o starosnoj strukturi menadžera i njihovoj karijeri, javljaju se sledeća pitanja: Koji broj godina je optimalan za preuzimanje menadžerske pozicije? Da li su godine menadžera prednost ili prepreka za napredovanje u menadžerskoj karijeri?

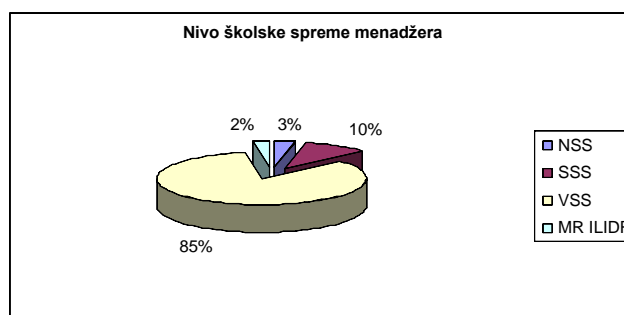
Kako je vidljivo na slici (Slika 1.3) najbrojnija je grupa menadžera od 41 do 50 godina (46%). Iako je zadnjih godina u svetu prisutan trend podmlađivanja menadžera, tako da se na menadžerskim pozicijama javljaju ljudi tridesetih i ranih četrdesetih godina, znatnije podmlađivanje menadžerske strukture nije karakteristično za srpska preduzeća. Međutim, procenat grupe menadžera od 31 do 40 godina (20%) je dobar indikator da će u narednim godinama na ovom području doći do izvesnih promena.

**Slika 1.3: Starosna struktura analiziranih menadžera**



Nivo školske spreme jedan je od najznačajnijih pokazatelja kompetentnosti menadžera što predstavlja bitan faktor njegovog razvoja u karijeri. Smatra se da su u «Dobu znanja» u kojem živimo, zaposleni sve više «radnici znanja» (engl.«knowledge workers», Drucker, 1999). Kontinuirano učenje i postizanje sve viših nivoa formalnog obrazovanja (magisteriji, doktorati) u uzlaznom je trendu. Stoga je zasigurno jedan od pokazatelja konkurentnosti neke nacije ili preduzeća obrazovni nivo njegovih zaposlenih (vidi /6/). Iz slike (Slika 1.4) možemo zaključiti da je obrazovni nivo menadžera u srpskim preduzećima više nego zadovoljavajući, 85% analiziranih menadžera je fakultetski obrazovano. Međutim kada se radi o razvoju menadžerske karijere, posebno u preduzećima sa dominantnim učešćem stranog kapitala, problem srpskog menadžmenta nije formalno obrazovanje, koje je visoko, nego posedovanje stvarnih poslovnih i menadžerskih znanja, potrebnih za savremeno poslovanje, koja često zaostaju za formalnim obrazovanjem.

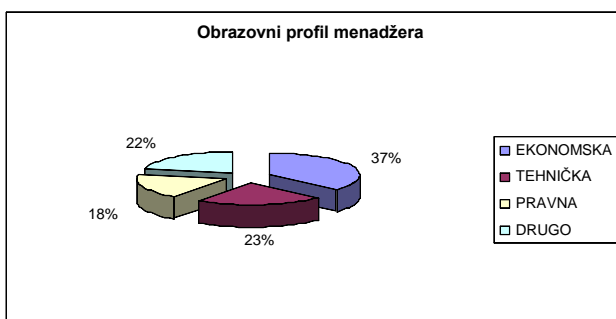
**Slika 1.4: Školska sprema analiziranih menadžera**



Sledeće bitno pitanje za razvoj menadžerske karijere tiče se profila obrazovanja ili zanimanja koje je potrebno za uspeh u menadžerskoj karijeri. Kada se radi o stručnom obrazovnom profilu, slika (Slika 1.5) pokazuje dominaciju menadžera ekonomskog profila 37%. Značajan je i procenat onih koji imaju tehničko ili neku

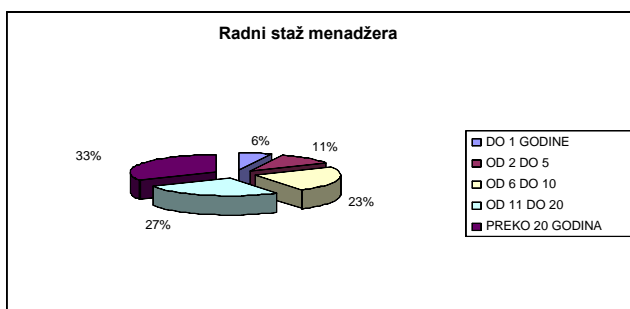
drugu vrstu obrazovanja 23% i 22%, što se može objasniti time što veći broj preduzeća u uzorku je takve delatnosti da im je potreban tehnički i drugi kadar. Iako srpska preduzeća uglavnom pri zapošljavanju menadžerskog kadra traže ekonomsko obrazovanje, ono nije apsolutni uslov za ulazak i razvoj menadžerske karijere obzirom na dve činjenice: (1) danas savremena preduzeća ulažu velika sredstva u doškoloavanje zaposlenih, i (2) za uspešno rukovođenje nije presudno samo znanje iz oblasti ekonomskih nauka već su potrebne i mnoge druge veštine i sposobnosti kao i lične karakteristike.

**Slika1.5: Stručni obrazovni profil analiziranih menadžera**



Pošto je razvoj menadžerske karijere u osnovi dugotrajan proces, onda logički sledi da je za nju potreban određeni broj godina radnog staža i to vrlo često vezanog za određeno preduzeće jer se smatra i bitnim pokazateljem odanosti i lojalnosti preduzeću. Da su godine radnog staža ključan faktor za ulazak i napredovanje u menadžerskoj karijeri u srpskim preduzećima, 33% analiziranih menadžera ima preko 20 godina radnog staža kako je vidljivo na slici (Slika 1.6).

**Slika 1.6: Radni staž analiziranih menadžera**



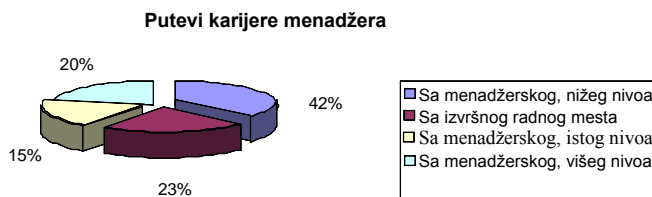
Dakle, rezultati istraživanja pokazuju da je 57% ukupnog uzorka analiziranih menadžera provelo najmanje deset godina u preduzeću da bi došli na neku od menadžerskih pozicija. Takođe, treba i konstatovati i objasniti veliki procenat menadžera sa radnim stažom ispod deset godina u preduzeću, odnosno 40%



ukupnog uzorka analiziranih menadžera nisu napredovali unutar jedne organizacije. S obzirom da je dosadašnji period srpske privrede bio obeležen privatizacijom i restrukturiranjem preduzeća, mnogi menadžerski kadrovi iako nisu imali veliki radni staž u datim preduzećima, došli su u paketu sa organizacionim promenama koje su nastale kao posledica spomenutih procesa tranzicije srpske privrede. Iz te činjenice se krije i to da srpska preduzeća nisu konkurentna kada je u pitanju menadžerski kadar ili kako Draker navodi sposobnost institucije da proizvodi menadžere važnija je nego njena sposobnost da proizvodi efikasno i jeftino (vidi /12/). Tako srpska preduzeća treba da imaju na umu Dakerovo upozorenje da će preduzeća koja ne proizvode vlastiti menadžerski potencijal umreti. Mnoga srpska preduzeća uvode praksu kupovine stranih stručnjaka, menadžera koji se postavljaju na visoke pozicije. Pored problema adaptiranja tih menadžera na našu kulturu, poslovnu klimu, javljaju se mnogi drugi problemi koji proizvode dalekosežne posledice po poslovanje naših preduzeća.

Prethodna radna mesta menadžera sa kojih su došli na sadašnju menadžersku poziciju takođe je bitan deo analize razvoja menadžerske karijere. Kako je vidljivo na slici (Slika 1.7), mogu se izdvojiti tri načina dolaska na sadašnje menadžerske pozicije: (1) sa izvršnog mesta i sa menadžerske pozicije nižeg nivoa, vertikalno pomeranje-promocija; (2) sa menadžerske pozicije istog nivoa, horizontalno pomeranje-rotacija i (3) prelazak na nižu menadžersku poziciju-democija.

**Slika 1.7: Putevi (načini) dolaska na sadašnju menadžersku poziciju**



Rezultati istraživanja pokazuju da je najveći broj menadžera (65%) na sadašnju menadžersku poziciju došao putem promocije i to 42% sa niže menadžerske pozicije i 23% sa izvršnog radnog mesta. Horizontalno kretanje menadžera, odnosno rotacija je manje zastupljeni način razvoja menadžera u srpskim preduzećima svega 15%, dok je democija, odnosno spuštanje sa višeg na niži nivo karakteristično u 20%. Treba istaći da preduzeća često previde da karijera znači isključivo napredovanje u hijerarhijskom pogledu, dakle vertikalno napredovanje. Kada bi bilo tako, onda bi napredovao isključivo mali deo zaposlenih. Već je odavno poznat koncept obogaćivanja posla (Hackmanov & Oldmanov koncept), dakle menjanja sadržaja posla na istoj hijerarhijskoj razini

(različiti projekti, različita zaduženja...). Taj aspekt je u velikoj meri neiskorišćen, a odlično zadovoljava one zaposlene koji žele da razvijaju svoje potencijale.

Svaka organizacija utvrđuje one kriterijume napredovanja koji su bitni za način ostvarivanja njenih ciljeva. Uspesne kompanije najčešće kombinuju više kriterijuma. To podrazumeva redovno vrednovanje radnih rezultata od strane rukovodioca i redovne razgovore između rukovodioca i zaposlenih o tim rezultatima, kao i o profesionalnim željama i interesima bitnim za razvoj karijere. Na taj način se dovode u neposrednu vezu pojedinačni i organizacioni ciljevi, stvara odgovarajući sistem vrednosti i omogućava delovanje motivacionih faktora. S obzirom da su rezultati istraživanja pokazali da je promocija najčešće zastupljena metoda u razvoju karijere srpskih menadžera, interesantno je i ispitati koji su to najčešći elementi koji se uzimaju u obzir za njihova unapređenja na više pozicije.

**Tabela 1.1: Kriterijumi napredovanja menadžera**

Red. broj	Kriterijum	Broj	Procenat
1	Znanja, sposobnosti, veštine (performanse) zaposlenog	56	13%
2	Merljivi rezultati učinka na osnovu utvrđenih standarda	39	9%
3	Dužina rada u organizaciji	167	41%
4	Individualni potencijal i interesovanja	33	8%
5	Formalni planovi karijere koji su rezultat dogovora poslodavca i zaposlenih	27	6%
6	Pripadnost određenim društvenim grupama	98	23%

Na tabeli (Tabela 1.1) je dat prikaz najčešće zastupljenih kriterijuma koji se uzimaju u obzir prilikom unapređivanja menadžera na više pozicije u srpskim preduzećima. Analizom podataka iz tabele možemo zaključiti da u srpskim preduzećima radni staž 41% i pripadnost određenim centrima moći 23% su važniji kriterijumi za napredovanje nego znanje 13% i radni rezultati 9%. Mali procenat zastupljenosti elemenata poput formalni planovi karijere 6%, uvid u individualne potencijale 8% i merenje radnih rezultata po utvrđenim standardima 9% ukazuje da funkcija upravljanja karijerom nema strateški značaj za srpska preduzeća.

#### **4.2. Profil preduzeća obuhvaćenih istraživanjem**

Kako na karijeru menadžera utiču specifičnosti preduzeća u kojima su oni zaposleni, analizu nije moguće završiti bez kratkog osvrta na uticaj upravo tih specifičnosti. Odnosno, namera ovog istraživanja bila je i da ispita da li i koliko se mogućnosti razvoja menadžerske karijere razlikuju s obzirom na sledeće parametre: delatnost, veličinu i vrstu kapitala naših preduzeća. Pregledom profila preduzeća obuhvaćenih istraživanjem dodatna analiza pokazala je da

postoje statistički značajne razlike u pogledu mogućnosti razvoja menadžerske karijere u uslužnim i proizvodnim, malim i velikim organizacijama, kao i u onim sa dominantnim učešćem stranog kapitala za razliku od onih sa dominantnim učešćem domaćeg kapitala.

#### **4.3. Delatnost**

Preduzeća obuhvaćena istraživanjem pripadaju različitim granama privredne delatnosti, kao što pokazuje Tabela 1.2. Ovakvim širokim obuhvatom delatnosti, kao i preduzeća u okviru tih delatnosti, namera istraživanja je bila da se kroz ovakav izbor uzoraka, dođe do relevantne slike razvoja menadžerske karijere u srpskoj privredi.

**Tabela 1.2: Struktura analiziranih preduzeća obzirom na delatnosti**

Red. broj	Delatnost	Broj preduzeća	Procenat
1	Finansije	20	40%
2	Građevina	4	8%
3	Auto – industrija	1	2%
4	Zdravstvo	2	4%
5	Prevoz	4	8%
6	Trgovina	7	14%
7	Proizvodnja hrane	4	8%
8	Proizvodnja pića	4	8%
9	Proizvodnja obuće	2	4%
10	Proizvodnja odeće	2	4%
	UKUPNO	50	100%

#### **4.4. Veličina**

Obzirom na veličinu preduzeća obuhvaćenih istraživanjem u Tabeli 1.3. dat je pregled preduzeća prema broju zaposlenih radnika. Iako se veličina preduzeća može meriti na različite načine i pomoću različitih kriterijuma, za potrebe ovog istraživanja, kao relevantan pokazatelj veličine preduzeća, uzeo se broj zaposlenih i to iz razloga jer je broj zaposlenih transparentan, tj. lako se zapaža, a omogućuje i lakše poređenje sa drugim preduzećima; od broja zaposlenih zavisi dubina podele rada, broj organizacionih nivoa i jedinica, veći ili manji stepen specijalizacije kao i broj i način organizacije radnih mesta.

**Tabela 1.3: Struktura analiziranih preduzeća obzirom na broj zaposlenih**

Broj zaposlenih	Broj preduzeća	Procenat
Od 10 do 50	15	30%
Od 50 do 250	10	20%
Preko 250	25	50%
UKUPNO	50	100%

#### 4.5. Vrsta vlasnika

Jedna od pretpostavki ovog rada je da strane investicije doprinose razvoju menadžerskih potencijala preko multinacionalnih kompanija koje obezbeđuju obrazovanje i obuku, razvoj karijere, donose nove veštine, informacije i tehnologiju u zemlju domaćina. S druge strane, razvijeni menadžerski potencijali povećavaju priliv stranih ulaganja čineći investicionu klimu atraktivnom za strane ulagače. Zato je na određen način u istraživanje uključen i kriterijum analize preduzeća s obzirom na vrstu vlasnika tj., da li je u pitanju strani, domaći vlasnik ili pak država - Tabela 1.4. Napred navedeni kriterijum je od velike važnosti, ako se uzme u obzir činjenica da su tranziciju srpske privrede obeležili procesi privatizacije i restrukturiranja organizacija koji su su smatrani ključnim faktorom unapređenja privrednog ambijenta i uspostavljanja održivog i stabilnog privrednog rasta.

**Tabela 1.4: Struktura analiziranih preduzeća obzirom na vrstu vlasnika**

Red broj	Preduzeće	Broj preduzeća	Procenat
1	Privatno preduzeće sa dominantnim učešćem domaćeg kapitala	30	60%
2	Privatno preduzeće sa dominantnim učešćem stranog kapitala	15	30%
3	Javno preduzeće	5	10%
	UKUPNO	50	100%

#### 4.6. Tumačenje dobijenih rezultata

Na osnovu sprovedene koleracione analize i izračunatog Pearsonovog koeficijenta zaključujemo da postoji statistička značajna povezanost između delatnosti preduzeća i procenta zaposlenih muškaraca  $r = 0,9654$  i žena menadžera  $r = 0,9231$ . Ta povezanost donekle je bila očekivana obzirom da postoji prirodna sklonost pojedinim vrstama posla s obzirom na pol (npr. građevina, autoindustrija-muškarci; trgovina-žene).

Kada je u pitanju starosna dob menadžera, korelaciona analiza je pokazala da je intezitet veze najznačajniji između najmlađih menadžera i malih preduzeća  $r = 0,9974$  koja su zbog toga fleksibilnija, preduzetnija, te sposobna da brže reaguju na promene iz okruženja ili da ih kreiraju. Zanimljiva je i razlika u prosečnoj starosti menadžera pretežno privatnih stranih, pretežno privatnih domaćih i javnih preduzeća. Ta razlika sugerše da su pretežno privatna strana preduzeća više zainteresovana za mlade menadžere  $r = 0,8971$ , ali i da su mladi ljudi više zainteresovani za njih. Isto je logično, jer takva preduzeća nude veće mogućnosti mladim ljudima željnima napredovanja, karijere i boljih materijalnih kompenzacija, a s druge strane ta preduzeća zainteresovana su da privuku, razvijaju i zadržavaju konkurentne zaposlene. Takođe, ta razlika može ukazati na činjenicu da su pretežno privatna domaća i javna preduzeća zatvorenija za

novo zapošljavanje (zbog radnog zakonodavstva, ređih otpuštanja postojećih zaposlenih, viška zaposlenih i sl.) odnosno da je prosečna starost u tim preduzećima veća, jer su radnici zaštićeniji.

Što se tiče obrazovnog profila menadžera i njihove kvalifikacione strukture, više od 85% preduzeća bez obzira na delatnost, veličinu i vrstu vlasnika imaju menadžere koji su fakultetski obrazovani, tako da možemo da zaključimo da među njima nema značajnije razlike kada je u pitanju obrazovanje menadžera.

Korelaciona analiza je pokazala da statistički značajna veza između radnog staža menadžera i nezavisnih karakteristika preduzeća iz uzorka postoji samo kod vlasničke strukture  $r = 0,8739$ . Odnosno, preduzeća sa pretežno privatnim stranim vlasništvom imaju najmobilniju menadžersku radnu snagu i možemo reći da njome upravljaju (zapošljavaju nove menadžere, zamenjuju nedovoljno dobre i slično) bolje od preduzeća sa pretežno državnim vlasništvom.

Takođe, kada je reč o putevima menadžerske karijere, korelaciona analiza pokazala je statistički značajniju vezu kod veličine i vlasničke strukture  $r = 0,8556$ . Naime, veliki organizacioni sistemi preferiraju promociju kao dominantan način razvoja karijere kod njihovih zaposlenih menadžera, dok manji sistemi koriste i horizontalne puteve. Interesantan je i podatak da je democija prisutna u većim i javnim sistemima, što se može objasniti njihovom do sada prisutnom zavisnošću od političkih vladajućih centara moći u zemlji.

Korelaciona analiza pokazala je i neke statističke povezanosti između kriterijuma za napredovanje menadžera i nezavisnih karakteristika preduzeća  $r = 0,7654$ . Tako velika, javna i pretežno privatna domaća preduzeća najčešće uzimaju dužinu radnog staža kao bitan element za napredovanje menadžera, za javna preduzeća je karakterističan element pripadnosti određenim centrima moći, dok su u pretežno privatnim stranim organizacijama znanje i radni rezultati značajniji kriterijumi za unapređivanje menadžera.

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Prema rezultatima istraživanja koje je sprovedeno s ciljem analize razvoja menadžerske karijere, može se zaključno istaći sledeći profil tipične menadžerske karijere u srpskim preduzećima. Dakle, obzirom na pol, starost, kvalifikacije, vrstu obrazovanja, radni staž, način dolaska na sadašnju menadžersku poziciju i kriterijume napredovanja, može se zaključiti da profil tipične menadžerske karijere u srpskim preduzećima izgleda kao što je prikazano u tabeli 1.5.

Zaključno, dakle, rezultati analize ukazuju da su vrsta pola, broj godina života i radnog staža, fakultetska diploma ekonomskog usmerenja vrlo bitni faktori za ulazak i napredovanje u menadžerskoj karijeri u srpskim preduzećima. Prisustvo polne i starosne diskriminacije u analizi menadžerske karijere, negativno utiče na ukupan menadžerski potencijal srpskih preduzeća. Naime, razvijene kompanije u svetu u cilju stvaranja i unapređivanja konkurentnosti svog

menadžerskog kapitala pri upravljanju karijerom svojih zaposlenih itekako vode računa o podjednakoj zastupljenosti muškaraca i žena menadžera, kao i mlađih i starijih zaposlenih menadžera. Demografske osobine zaposlenih poput pola i starosne dobi svakako utiču na vrednost ljudskog kapitala u organizaciji i zato ih pri upravljanju karijerom zaposlenih treba uzeti u obzir. U tim kompanijama je za razliku od naših prisutnija veća mobilnost radne menadžerske snage i brže napredovanje u karijeri.

**Tabela 1.5: Profil tipične karijere menadžera**

Pol	Muškarac	74%
Starosna dob	41 – 50 godina	46%
Kvalifikacije	Fakultet	85%
Vrsta obrazovanja	Ekonomsko	37%
Radni staž	Preko 20 godina	33%
Sadašnja pozicija	Viši menadžerski nivo	48%
Prethodna pozicija	Niži menadžerski nivo	42%
Kriterijum napredovanja	Dužina rada, radni staž	41%

Najčešći put razvoja menadžerske karijere u srpskim preduzećima je promocija, a najznačajniji kriterijum unapređivanja su godine radnog staža i pripadnost određenim centrima moći. Ovo takođe ukazuje na nisku konkurentnost menadžerskog potencijala u srpskim preduzećima, posebno ako uzmemo u obzir činjenicu da postoje i mnogi drugi načini kretanja karijere i unapređivanja menadžerskog potencijala poput planirane rotacije, sukcesije, centara razvoja, obuke i treninga, horizontalna kretanja i slično. Takođe, treba napomenuti da iako su godine života i radnog staža bitni za iskustvo u menadžerskom poslu, za razvoj kvalitetnog menadžerskog kadra itekako su bitni znanje, veštine, sposobnosti, radni rezultati, a upravo se oni ne uzimaju ili se uzimaju u nedovoljnoj meri kao odlučujući faktori za ulazak i napredovanje u menadžerskoj karijeri u srpskim preduzećima. To implicira zaključak da se u našim organizacijama još uvek znanje kao ključni resurs za ostvarivanje konkurentne prednosti ne ceni u dovoljnoj meri, pa ni zaposleni kao njegovi glavni nosioci. Srpska preduzeća nemaju razvijene sisteme vrednovanja radne uspešnosti i ponašanja iz kojih bi dobili potrebne informacije neophodne za kvalitetno upravljanje karijerom svojih zaposlenih (koga unaprediti, na koji način, na osnovu čega itd). Za očekivati je bilo da je sistem razvoja menadžerske karijere razvijeniji u preduzećima stranih investitora koji su uz svoj menadžment doneli novu kulturu i sistem vrednosti u kojem je znanje osnov daljeg opstanka i razvoja u konkurentskom okruženju.

Savremeni koncept karijere u okviru menadžmenta ljudskih resursa za organizaciju i menadžment znači pre svega razvoj ljudskih resursa u cilju ostvarivanja poslovnog uspeha. Iako su benefiti od usmeravanja karijere zaposlenih brojni za organizaciju, srpska preduzeća još uvek nemaju u dovoljnoj meri razvijenu praksu upravljanja ljudskim resursima ne koriste prednosti programa razvoja karijere zaposlenih. Razvoj vrhunskih menadžera

koji je prepušten stihiji i samorazvoju nije sistem koji može osigurati budućnost preduzećima. Tamo gde nema korporativne odgovornosti, etike i brige za izvrsne i gde nisu postavljeni standardi izvrsnosti ne događa se ništa i nema puta u budućnost. Današnji poslovni svet odbacuje one koji kažu „usporite dok ja skupim iskustvo”- ta paradigma više ne postoji. Današnji svet propulzivno jednu paradigmu istiskuje novom i tu se odvija promena, razvoj i diferencijacija, a pitanje karijere i razvoja karijere zaposlenih predstavlja bitan element te nove stvarnosti.

## LITERATURA:

1. Arthur, M. B., Hall, D. T., Lawrence, B. S. (ur.), (1989): *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Buble, M. (1993), *Management*, Split: Ekonomski fakultet Split.
4. Callahan, J. L. & Dunne de Davila, T. (2004). *An impressionistic framework for theorizing about human resource development*. *Human Resource Development Review*, 3 (1), 75-95.
5. Camp, R., Vielhaber, M. E. & Simonetti, J. L. (2004). *Strateško vođenje intervjuja. Kako zaposliti dobre ljude*. Zagreb: Mate d.o.o.
6. Cascio, W. F., (2000): *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
7. Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1993). *Organization development and change*. Cincinnati, OH: West Publishing Company.
8. Feldman, D. C. (ur.), (2002): *Work Careers*, Yossey- Bass, San Francisco.
9. Čiutiene, R., Sakalas, A., Neverauskas, B. (2006.), *Influence on Personnel Interest on Formation of Modern Careers*, *Engineering Economics, Work Humanism*, 5: 99-106.
10. Dondur, N.; Radojević, S. i Veljković, Z, (2007), *Efekti privatizacije i restrukturiranja u industrijskim preduzećima u Srbiji*, *Industrija, Časopis Ekonomskog instituta, Beograd*, br.3, str. 13-27.
11. Dilworth, L. (2003). *Searching for the future of HRD*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 241-244.
12. Drucker, P. F., (1999): *Management Challenges for the 21 Century*. New York: Harper Collins Publishers.
13. Dyer, W. G. (1994.), *Toward a Theory of Entrepreneurial Careers*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19: 7-22.
14. Đorđević, D. i Bogetić, S., (2007), *Primena integrisanih menadžment sistema u malim i srednjim preduzećima*, *Industrija, Časopis Ekonomskog instituta, Beograd*, br.4, str. 95-109.
15. Gilley, J. W., Egghland, S. A. & Maycunich-Gilley, A. (2002). *Principles of human resource development*. (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus.
16. Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., Sheehan, M. (2003), *“Human resource management and corporate performance in the UK”*, *British Journal of Industrial Relations*, 41, pp. 291-314.

17. Handy, C., (1995), *The Empty Raincoat - Making Sense of the Future*. London: Arrow Books.
18. Heim, P. and Golant, S. K., (1993) *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*. New York: A Plume Book.
19. Kidd, J. M. (2002.), *Careers and career management*, U: P. Warr (ur.), *Psychology at Work*. London: Penguin Books.
20. Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
21. London, M., Noe, R. A. (1997.), *London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research*. *Journal of Career Assessment*, 5: 61-80.
22. Lynham, S. A., Paprock, K. E. & Cunningham, P. W. (eds.). (2006). *NHRD in transitioning societies in the developing world*. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1).
23. M.G. Shahnawaz and Rakesh C. Juyal, (2006) *Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations*, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* July 2006, Vol. 32, No. 3, 171-178.
24. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
25. Marić, R.; Vemić-Đurković, J. i Đurković, T (2011), *Moral dilemmas of employees: A public or a corporate benefit*, *Industrija, Časopis Ekonomskog instituta*, Beograd, br.1, str. 67 – 87.
26. Nadler, L. (1970). *Developing human resources*. Houston, TX: Gulf.
27. Novak, M., (1996), *Položaj i uloga žena u menadžmentu*. *Hrvatska gospodarska revija*, 45 (5), 33-38.
28. Rutkowski, J., (2003): *Does Strict Employment Protection Discourage Job Creation? Evidence from Croatia* [online]. Available from: [[http://econ.worldbank.org/files/28769\\_wps3104.pdf](http://econ.worldbank.org/files/28769_wps3104.pdf)].
29. Savić, Lj. (2007), *Some Economics Effect of Privatisation*, *Industrija, Časopis Ekonomskog Instituta*, br. 3, str. 1 – 13.
30. Savić, Lj. (2009), *Srpska industrijalizacija za 21. vek*, *Industrija, Časopis Ekonomskog instituta*, Beograd, br.1, str. 1 – 19.
31. Sveiby, K. E., (1997): *Merenje neopipljive imovine*. *Ekonomija*, 4 (1), 49-62.
32. Swanson, R. A. (1995). *Human resource development: Performance is the key*. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.
33. Van Esbroeck, R., Tibos, K., Zaman, M. (2005.), *A dynamic model of careers choice development*. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5: 5-18.
34. Vojnović, B., Vojnović, D., Grujić, D (2011): *Poslovanje domaćih preduzeća u okolnostima ekonomske krize*, *Industrija, Časopis Ekonomskog instituta*, Beograd, br.1, str. 197-213.
35. Yarnall, J. (2008): *Strategic career management*, Elsevier, Oxvord, UK.