




# Profesionalni razvoj menadžera

- 
- *VAŽNOST I PROBLEMI SELEKCIJE MENADŽERA*
  - *ODREĐENJE MENADŽERSKOG POSLA*
  - *POTREBNE INDIVIDUALNE OSOBINE MENADŽERA*
  - *STRATEGIJSKI PRISTUP IDENTIFIKACIJI I SELEKCIJ MENADŽERA*
  - *METODE SELEKCIJE MENADŽERA*

# VAŽNOST I PROBLEMI SELEKCIJE MENADŽERA

- Kvalitetni menadžeri su temeljna pretpostavka za proizvodnju kvalitetnih, tržišno prodornih proizvoda i usluga, kao i za ukupnu uspješnost i razvoj organizacije.
- Najčešće slabosti aktualne prakse u utvrđivanju potencijala, pribavljanju i selekciji za menadžerske pozicije su:
  - *Nejasni i uopšteni zahtjevi posla;*
  - *Neadekvatan opis posla;*
  - *Čvrsto vjerovanje u univerzalne menadžere. Ali su značajne još neke:*
    - *Nedostatak relevantnih podataka o ponašanju;*
    - *Nesagledavanje stvarne tržišne situacije;*
    - *Negativno djelovanje očekivanja i predrasuda;*
    - *Loše vremensko određenje (timing) u pribavljanju;*
    - *Zanemarivanje stručnosti procesa selekcije.*

- Pokazatelji menadžerskih potencijala i faktora uspješnosti menadžera:
  - *Opis i diferencijacija standardnih poslova i funkcija koje menadžeri obavljaju;*
  - *Identifikacija osobina i „grozdova“ individualnih osobina koje iziskuju bavljenje menadžmentom;*
  - *Sagledavanje značaja socijalnog okruženja (situacije) u kome pojedinac radi;*
  - *Standardne tehnike i postupci za „mjerjenje“ vještina, sposobnosti, crta ličnosti, motivacije i drugih individualnih osobina menadžera.*

# ODREĐENJE MENADŽERSKOG POSLA

1. *Strukturalni, funkcijski* pristup objašnjava menadžerski posao kroz zadatke i funkcije koje imaju svi menadžeri, odnosno opšte dužnosti koje menadžeri trebaju obaviti. To je tradicionalni, racionalni, procesni pristup, čiji je tvorac Henry Fayol, otac modernog menadžmenta.
2. *Bihevioralni* pristup, u kojem dominira koncept *menadžerskih uloga*, odnosno oblika ponašanja koji se očekuju od menadžera u funkciji uspješnog obavljanja posla i postizanja organizacijskih ciljeva. Inicijator je H. Mintzberg.

*Ova dva koncepta su kompatibilni i tek zajedno objašnjavaju menadžerski posao.*

- *Određenje menadžerskog posla kroz funkcije*

Temeljne funkcije su: 1) *planiranje*, 2) *organizovanje*, 3) *upravljanje ljudskim potencijalima (staffing)*, 4) *vođenje i motivisanje*, 5) *kontrolisanje*. U okviru svih tih funkcija integrisani su procesi *odlučivanja, koordiniranja, komuniciranja i uticanja*.

*Određenje menadžerskog posla putem uloga*

*Obilježja menadžerskog posla*

- *Od menadžera se očekuju aktivnosti i rezultati koji znatno nadilaze njihove individualne mogućnosti.*
- *Odgovaraju ne samo za svoj individualni rad nego i za rad drugih.*
- *Moraju stalno uvoditi promjene a istovremeno osiguravati stabilno funkcionisanje sistema – moraju uravnoteživati odnos između stabilnosti i promjene.*

- Moraju biti sposobni istovremeno misliti *analitički i konceptualno* – rješavati pojedinačne aktualne probleme i sagledavati cjelinu i dugoročnu perspektivu,
- Često moraju *smanjivati preduzeće*, snižavati troškove, povećavati proizvodnju i *širiti poslovanje itd.*
- Moraju *ostvarivati konfliktne i često međusobno suprotstavljene ciljeve.*
- *Redovno stanje* za menadžere je *neizvjesnost.*



Obilježja menadžerskog posla:

- Menadžerske aktivnosti obilježava *raznolikost, fragmentarnost i diskontinuitet, velika kratkoća i sažetost.*
- *Mnoštvo različitih aktivnosti* toku jednog dana.

Prosječno vrijeme provedeno na nekoj aktivnosti je 19 minuta.

*Dugotrajan rad* – u skladu sa penjanjem na menadžerskoj ljestvici.

Posao menadžera je *prvenstveno verbalan* (telefonom ili neposrednim kontaktom) – prenos informacija, konsultacije i sl.

*Brojne regularne dužnosti*, među kojima su i one ceremonijalne prirode., pregovaranja, prenosa i razmjene informacija.

Uloge menadžera možemo odrediti kao *niz eksplicitnih i implicitnih očekivanja od ponašanja pojedinaca na menadžerskom pozicijama.*

To je „*organizacijski niz ponašanja određenih pozicijom*“.



- *Integrativni konceptualni model menadžerskih uloga*

Uloge menadžera:

- 1) *Uloga vođe* (preuzimanje inicijative, postavljanje ciljeva, uspješno delegiranje);
- 2) *Uloga proizvođača* (lična produktivnost i motivacija, motivisanje drugih, upravljanje vremenom i stresom);
- 3) *Uloga koordinatora* (planiranje, organizovanje i oblikovanje, kontrolisanje);
- 4) *Uloga monitora* (smanjenje zagušenja informacija, kritička analiza informacija, prezentovanje informacija);
- 5) *Uloga mentora* (razumijevanje sebe i drugih, interpersonalne komunikacije, razvoj saradnika);
- 6) *Uloga promicitelja* (izgradnja tima, participativno odlučivanje, upravljanje konfliktima);
- 7) *Uloga inovatora* (življenje s promjenom, kreativno mišljenje, upravljanje promjenama)
- 8) *Uloga posrednika* (izgradnja i održanje temelja moći, osiguranja

- Sadržaj i problemi menadžerskog posla
- Aktivnosti: 1) *simboličke*, 2) *razvoj i obrazovanje zaposlenih*, 3) *praćenje i pribavljanje informacija (monitoring)*, 4) *distribucija informacija*, 5) *preduzetnik*, 6) *alokacija resursa*, 7) *brzo reagovanje na probleme*, 8) *uvjeravanje*, 9) *struktuiranje i oblikovanje*, 10) *rutinska administracija*, 11) *stvaranje mreže odnosa*, 12) *prekidi i smetnje*.
- 1. Zadaci menadžera i ponašanja koja se očekuju da bi se uspješno obavio posao mnogobrojni su, iznimno raznoliki i nepovezani, i idu od rutinskih i administrativnih do vrlo zahtjevnih i kreativnih.
- 2. Koncept univerzalnog menadžera, koji jednako uspješno obavlja sve uloge i rješava različite probleme u različitim situacijama.
- 3. Sposobnost i uspješnost menadžera je razvijanje i uravnoteženje svih uloga, odnosno oblika ponašanja

# POTREBNE INDIVIDUALNE OSOBINE MENADŽERA

Utvrdjuju se:

- Na temelju *opštih znanstvenih saznanja*, modela i drugog o menadžmentu, analize slučajeva i slično.
- Upoređivanjem osobina uspješnih i neuspješnih menadžera, utvrđivanje njihovih razlika, odnosno *differentia specifica – metoda poznatih grupa*
- *Metodom procjene* od strane stručnjaka.

*Postoji prilagodljivost situacije menadžeru i menadžera situaciji.*  
Uspjeh menadžera je situacijski uslovljen.

Neodredivi faktor X.

Potrebna svojstva menadžera:

- 1) *Sposobnosti i vještine*
- 2) *Osobine (crte) ličnosti*
- 3) *Motivacija za menadžment*

- *Menadžerske vještine*

Pretvaranje sposobnosti i znanja u određene oblike ponašanja i akciju

Tehničke, interpersonalne, strategijske, ili konceptualne, dijagnostičke i analitičke, komunikacijske i političke vještine.

Samo je jedan dio ovih vještina rezultat procesa obrazovanja i treninga (tehničke, stručne), dok se neke od drugih vještina mogu izoštriti i dalje razviti putem prakse.

Veliki dio navedenih vještina temelji se na specifičnim individualnim osobinama (sposobnostima i karakteristikama ličnosti) koje su već formirane u doba kad neko postaje menadžer, i rezultat su njihove unutrašnje interakcije, kao i interakcije s objektivnim okolnostima situacije i razvoja menadžera.

*Individualne sposobnosti* su temelj na kojemu se razvijaju menadžerske vještine, oblikuju i koriste stečena znanja i iskustva. *Inteligencija, imaginacija, intelektualna fluentnost i fleksibilnost, divergentno mišljenje, sposobnost logičkog mišljenja, kreativnost, socijalna inteligencija, analitičke sposobnosti, verbalno razumijevanje i fluentnost, perceptivne i druge intelektualne sposobnosti (numeričke...)*<sup>12</sup>

- *Osobine ličnosti menadžera*

*Crte ličnosti su relativno trajne osobine ljudi koje objašnjavaju ponašanje i omogućavaju njegovo predviđanje.*

Najzahtjevnija zanimanja imaju svoju vlastitu vrstu „pravog materijala“ – osobine ličnosti koje uz vještine pridonose uspjehu.

*Negativno djelovanje nekih osobina ličnosti menadžera*

Problematični menadžeri mogu razoriti svaku organizaciju

- *Agresivan i egocentričan menadžer*
- *Depresivan i bez entuzijazma*
- *Autoritaran menadžer s jakom potrebom za moći, dominacijom i kontrolom drugih*
- *Menadžer bez samopouzdanja i sigurnosti*
- *Konformnost*
- *Nesiguran i nekompetentan menadžer*



- *Individualne osobine uspješnih menadžera*
  - Sposobnost da se radi s mnoštvom različitih ljudi
  - Potreba da se postiže rezultat i uspjeh
  - Rano dobivena ukupna odgovornost za važne zadatke
  - Rano iskustvo vođstva
  - Širina iskustva u mnogim funkcijama prije dobi od 35 godina

Istraživanje na 45 vrhovnih menadžera uspješnih britanskih kompanija ističe osobine:

- *postignuće i ambicija, sposobnost da se uči iz nedaća, visoka posvećenost poslu i radna energija, velike analitičke vještine rješavanja problema, izrazito umijeće rada s ljudima, visoka inventivnost.*

Osobine menadžera: visok stepen inteligencije, visok stepen socijalnog vođstva i socijalne stabilnosti, visok stepen samopouzdanja, objektivnost u percipiranju sebe i drugih, visok stepen tolerancije za druge, veliki interes za priznanje i

- *Individualne osobine u identifikaciji i selekciji menadžera*

Tipična lista menadžerskih kvaliteta koja se primjenjuje u selekciji je: *energičan, ambiciozan, inteligentan, kreativan, poslovno orijentisan, samopouzdan, komunikativan, analitičan, odlučan, uvjerljiv, prodoran.* Ovo je kombinacija intelektualnih sposobnosti i crta ličnosti. Važna svojstva su i: *sposobnost saradnje i timskog rada, inicijativnost, tolerancija na neizvjesnost i fleksibilnost.*

Najčešće primjenjivani faktori u utvrđivanju menadžerskih potencijala: 1) verbalne komunikacijske sposobnosti, 2) sposobnosti pisane komunikacije, 3) vođstvo, 4) socijalna osjetljivost, 5) planiranje i organizovanje, 6) analitičke sposobnosti, 7) tolerancija na stres, 8) kreativnost, 9) odlučnost, 10) fleksibilnost / prilagodljivost, 11) donošenje odluka.



- MENADŽERSKA MOTIVACIJA

Potreba da se stalno ide naprijed

1. *Motiv postignuća, tj. specifična individualna tendencija i želja za postizanjem dobrih rezultata i uspjeha – temeljna pretpostavka uspješnosti menadžera*
2. *Potreba za moći*

*Tipovi menadžerske motivacije:*

1. *Afilijativni menadžeri*
2. *Menadžeri motivisani ličnom moći*
3. *Institucionalni menadžeri*

*Važni su: 1) pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta, 2) potreba za takmičenjem, 3) potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem, 4) potreba za pokazivanjem moći, 5) potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem, 6) potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.*

# STRATEGIJSKI PRISTUP IDENTIFIKACIJI I SELEKCIJI MENADŽERA

- *Kontingencijski faktori selekcije menadžera:*
  - 1) *Nivo menadžmenta*
  - 2) *Organizacijska struktura i sastav menadžmenta*
  - 3) *Menadžerske uloge*
  - 4) *Faze organizacijskog razvoja*
  - 5) *Strategija, zahtjevi i posao menadžera: a) započinjanje biznisa, b) zaokret, c) izvlačenje profita/racionalizacija postojećeg biznisa, d) dinamičan rast u postojećem biznisu, e) prestrojavanje napora i resursa u sadašnjem biznisu, f) likvidacija / povlačenje iz postojećeg biznisa, g) nove akvizicije.*

# METODE SELEKCIJE MENADŽERA

- STANDARDNE METODE:

- 1) *profesionalna i radna biografija*
- 2) *Testovi intelektualnih sposobnosti*
- 3) *Upitnici ličnosti*
- 4) *Intervju*
- 5) *Procjena kolega i nadređenih*

## SPECIFIČNE METODE:

*Situacijski testovi – selekcija pomoću simulacije:*

*individualni (test menadžerske „košare“, individualna prezentacija, rješavanje problema)*

*i grupni ( grupne rasprave bez vođe, menadžerske igre)*

- *Centri procjene individualnih potencijala*
  - *Kompleksna tehnika i intenzivni proces upotrebe različitih aktivnosti i metoda (testova, upitnika, simulacija, intervju i dr.) u uslovima u kojima kandidati i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja dva ili tri dana, pri čemu mjesto nije uopšte važno.*
  - *„Assessment centar označava grupno usmjerenu seriju aktivnosti koje pružaju temelj za ocjenu ili predviđanje ponašanja za koje se vjeruje ili zna da je relevantno za obavljanje posla u organizacijskim uslovima“. U njima se primjenjuju sve glavne metode selekcije (testovi, intervjui, simulacije i dr.). To je logički nastavak baterije testova multiplih sposobnosti.*
  - *Uobičajene dimenzije procjene u centrima procjene menadžerskih potencijala: usmene komunikacije, vještine prezentacije, pisane komunikacije, motivacija za posao, inicijativa, vođstvo, planiranje i organizovanje, analiza, procjena, menadžerska kontrola.*

- Osobine koje se upotrebljavaju u procjeni menadžerskih potencijala u AT&T-u:
  - 1) *Osobine ličnosti*: energija, tolerancija na stres, tolerancija na neizvjesnost, unutrašnji radni standardi, samoobjektivnost, prodornost, samouvjerenost, odlučnost i dr.
  - 2) *Interpersonalne vještine*: svijest o socijalnoj okolini, fleksibilnost ponašanja, vođstvene vještine, povjerenje u druge, saradnja i sl.
  - 3) *Administrativne vještine*: organiziranje, planiranje, odlučivanje, kontrola i dr.
  - 4) *Komunikacijske sposobnosti*: usmene i pisane komunikacije.



A scenic photograph of a sunset over a large body of water. The sun is a bright yellow-orange orb positioned just above a dark silhouette of a forested shoreline. The sky is a gradient of warm colors, from deep orange near the horizon to a lighter, hazy yellow at the top. The water in the foreground is dark blue-grey, with a shimmering path of light reflecting the sun's position. In the background, several mountain peaks are visible, their forms softened by the distance and the atmospheric haze of the sunset.

**Hvala na pažnji!!!**