




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 jop 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...)*¹²

- *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

Problematicni 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.*

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 orange to light yellow. The sun's reflection is visible as a shimmering path of light on the water's surface. In the background, the silhouettes of mountains are visible against the bright sky.

Hvala na pažnji!!!