

LIČNE KOMPETENCIJE USPJEŠNOG MENADŽERA

PERSONAL COMPETENCIES OF SUCCESSFUL MANAGER

Dževad Avdić*

SAŽETAK

Uspješan menadžer se ne rađa, on se postaje kroz složen proces edukacije i neposredne prakse. Mnogobrojna istraživanja su se bavila ovim fenomenom, a neka ćemo naznačiti i u ovom radu, a sve u cilju da se ustvrdi koje su to stvarne kvalitete uspješnih menažera. U odnosu na sposobnosti, koje su manje više predispozicije ili potencijal koji donosimo na svijet, kompetencije su znanja i vještine koje pojedinac stiče kroz određenje forme edukacije i zrenja.

Uspješan menadžer bi trebalo da posjeduje visok nivo menadžerskih i organizacijskih znanja, visok stepen strategijskog poduzetništva i sposobnosti aplikacije inovacija, te neizostavno posjedovanje vještina komunikacije. Kako se znanja potrebna menadžeru ne mogu stići samo kroz redovne curikulume nužno je kroz formu permanentnog obrazovanja razvijati programe koji će potencirati posebne kompetencije potrebne za uspješno snalaženje u sve složenijim uvjetima poslovanja. Ovaj rad upravo razmatra dispozicije ili potencijale koji djeluju na kognitivnu, emocionalnu i konativnu sferu ličnosti a što izravno utječe na socijalnu i ličnu afirmaciju.

Ključne riječi: menadžer, kompetencije, sposobnosti, znanja, edukacija, razvoj...

SUMMARY

You can not be born as a successful manager, you become one through a complex process of education and practice. A lot of researches were dealing with this phenomenon, and some of them we will specify in this paper, with the goal to understand what are the real qualities of successful managers. In front of capacities, which are, more or less predispositions or potentials that we are born with, competencies are knowledge and skills that individual achieve with education and maturation.

Successful manager should have a high level of managerial and organizational skills, high level of strategical entrepreneurship and ability to apply innovations, as well as having a high communication skills. The knowledge that one manager needs, gained from regular curriculums, is not enough, so it is very necessary to develop programmes that will give special competencies to managers so that they can be more and more successful in their businesses. This paper is researching about potentials that are affecting cognitive, emotional and conative sphere of personality which is directly influencing on social and personal affirmation.

Keywords: manager, competencies, capacities, knowledge, education, development

* - Internacionalni univerzitet Brčko – distrikt BiH

UVOD

Uspješni menadžeri pokazuju strastvenu predanost i entuzijazam prema ustanovi kojom upravljaju. Isto tako, neophodno je da u radu budu uporni i predani jer bez asertivnosti, empatije i bez razvijenih interpersonalnih i komunikacijskih vještina teško je i nemoguće je uspjeti. Uspješni menadžeri svojom vizijom i entuzijazmom trebaju raditi i nalaziti sve dostupne metode i načine koji će značajno poboljšati rad firme. Oni su usmjereni, prije svega, na dobrobit i interes uposlenih, pružaju im podršku i svaki čovjek je važan i posmatra se kao potencijal. Imaju visok nivo samopouzdanja intuitivni su i predani poslu s izrazitom željom za uspjehom. Uspješni menadžeri djeluju ličnim primjerom, kao uzori, pokazujući saradnju, kolegijalnost i poštovanje prema uposlenima, kreirajući im pozitivnu radnu sredinu u kojoj rade bez pritiska. Jedna od osnovnih karakteristika uspješnog menadžera jeste sposobnost da kreira takve ciljeve koji mogu da mobilisu saradnike da dobровoljno ulože svoj maksimalni napor na njihovoj realizaciji. Sposobnosti menadžera počivaju na njegovim znanjima, ali i na ličnom autoritetu, kojim pridobija i motiviše saradnike na izvršavanje zadataka. Liderstvo se tretira samo kao jedna od manifestacija funkcije menadžmenta.

ODREĐIVANJE I ZNAČENJE MENADŽMENTA

Najraširenija definicija pojma menadžmenta jeste ona koju je 30-tih godina 20-tog stoljeća dala američka teoretičarka menadžmenta Mari Folet (Mary Follett). Ona definira menadžment kao „umijeće obavljanja stvari pomoći ljudi“ (Šunje, A. 2002:70).

Pojam menadžment je uzet iz engleskog jezika management (iako ima korijene u latinskom jeziku) i u prijevodu znači upravljanje, pa su se ova dva termina kod nas često upotrebljavali kao sinonimi, iako to nisu, jer je značenje menadžmenta mnogo šire od upravljanja. Menadžment je

po svojoj suštini veoma kompleksan pojam i u njemu se prepliću ekonomski, psihološki, sociološki, finansijski, pravni, tehnološki i mnogi drugi aspekti. U definisanju pojma menadžment pojavljuju se i različiti pristupi i formulacije. Prema Džej Galbrajtu menadžment se definiše kao upravljanje koje “predstavlja usmjeravanje ili navođenje sistema iz početnog ka nekom željenom stanju” (Erić, D. 2000: 17.).

Aziz Šunje (2003:11) pojam menadžmenta određuje kao “sve poslovne aktivnosti (menadžerske funkcije) koje obavljaju menadžeri, u okviru odgovarajućeg poslovno-organizacijskog oblika (organizacije), angažirajući potrebne resurse (resursi), uz težnju da se osigura odgovarajući balans između efektivnosti (engl. effectiveness) i efikasnosti (engl. efficiency) u kratkom i dugom roku“.

Menadžment je, u periodu od 150 godina, rijetko kao bilo koje drugo pitanje nauke i prakse, stekao tako veliki utjecaj kojim je transformisao društvenu i ekonomsku strukturu razvijenih zemalja u svijetu. (Draker, P. 2003:11.)

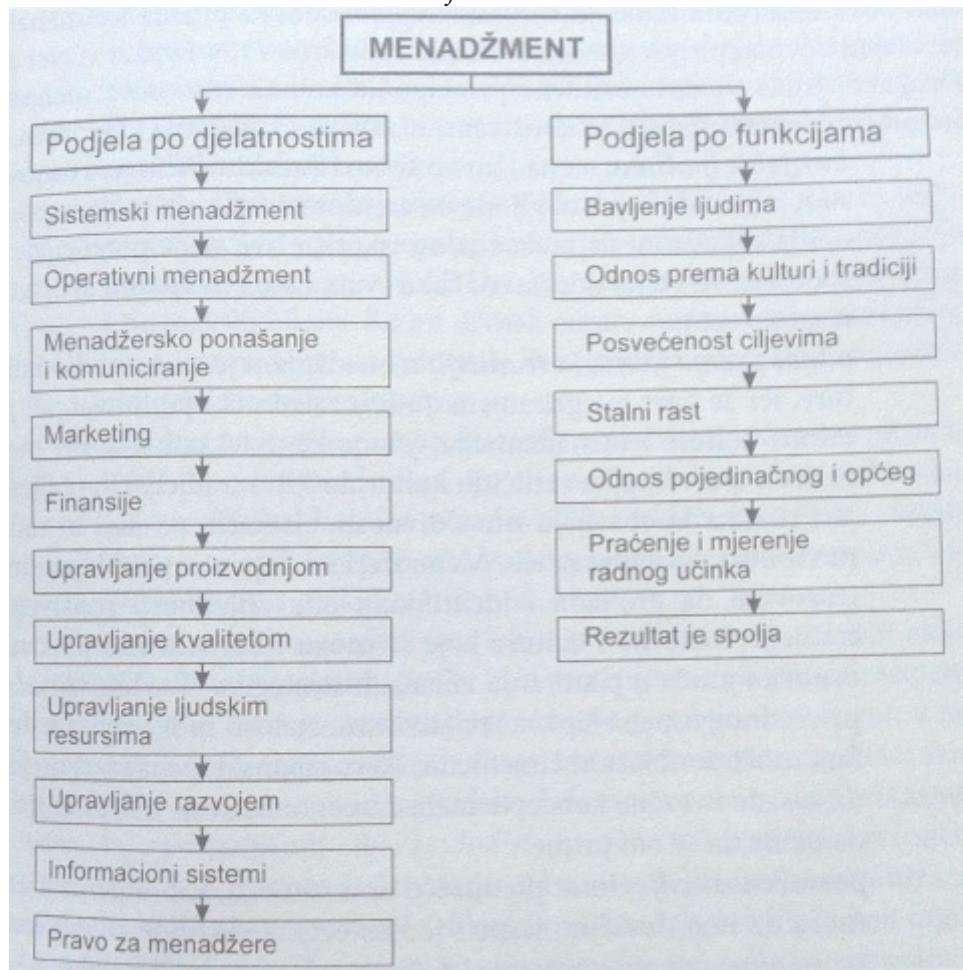
Posmatrajući historijski razvoj menadžmenta od Tejlora i Fajola sve do danas Drucker-a, kao autora sa naših prostora (Staničić, Jurić, Agić, Slatina, Kuka i drugi) primjećuje se evolucija i adaptacija prakse i teorije menadžmenta ka njenoj aktuelnosti i realizaciji. Svi autori, praktičari i teoretičari, svojim istraživačkim radom, znanjima i kompetencijama doprinijeli su formiranju naučno-stručnih i praktičnih vrijednosti menadžmenta. Menadžment, kao nauka, osmišljavao i formirao je puteve ka stvaranju dobre, uspješne i kvalitetne organizacije. Tako danas ima zasluženo mjesto u različitim naučnim disciplinama. Menadžment je danas društvena potreba koja je sastavnica u gotovo svim područjima društvene djelatnosti. Za menadžment najveći i najozbiljniji izazov je taj što on predstavlja glavnu odgovornost za efikasno i efektivno djelovanje organizacija i institucija u današnjem vremenu globalizacije i modernizacije.

Danas se menadžment profilisao u

savremenu modernu nauku "o upravljanju i rukovođenju sa velikim brojem oblasti, a Ristić (2002:92) navodi podjelu po

djelatnostima i funkcionalnu podjelu koja je predstavljena tabelom:

Slika 1: Podjela menadžmenta



Izvor: *Ibid* 2002:92

Menadžment je složeni sistem međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti koje možemo definirati kao temeljne funkcije menadžmenta. Menadžment podrazumijeva konkretnu praksu, primjenu znanja i vještina menadžmenta u okruženju u kojem se odvijaju različite pojave i procesi. Tako se danas, diferencijacija uspješnih od neuspješnih organizacija temelji se primarno na sposobnosti menadžmenta koji te organizacije vodi. Uspjeh organizacija i ustanova, više nego ikada do sada, rezultat je djelotvornog menadžmenta. A, svakako, uspješnog menadžmenta nema bez sposobnih i talentiranih ljudi, bez menadžera i odgovarajućega stručnog znanja, kompetencija i vještina (Ćatić, 2012). Postoje tri zadatka iste važnosti, ali različite

suštine, koja menadžment mora obaviti da bi omogućio instituciji da funkcioniра i daje doprinos, a to su (Jašarević, i Jašarević, 2009: 11.).

- odrediti specifičnu misiju, svrhu djelovanja institucije, bilo da je riječ firmi, bolnici ili fakultetu,
- učiniti rad produktivnim, a radnika učinkovitim i
- upravljati utjecajima na društvo i biti odgovoran u društvu.

PRIMARNE KOMPETENCIJE MENADŽERA

Menadžeri su planeri, organizatori i kontrolori kadrovskog, finansijskog, materijalnog i informacionog resursa.

Menadžer je i lider koji koristi autoritet i znanje u organizaciji, a liderstvo kao proces obuhvata aktivnosti kao što su inspirisanje, motivisanje i usmjeravanje ka korisnim i neophodnim promjenama. Menadžer donosi strateški važne odluke.

Postoje tri osnovna nivoa ciljeva (Oldcorn, 1990:38.):

- opće određenje cilja – može se nazvati i određenjem svrhe postojanja organizacije,
- preciznije definiranje onoga čemu se teži – sami ciljevi i
- konkretna veličina koja se želi dostići – kvalifikacije ciljeva.

Čarls Vilson (Charles Wilson) sa saradnicima nudi tablicu od jedanaest menadžerskih sposobnosti koje tvore profil menadžera i opisuje njegove aktivnosti (Kuka, 2012:42-43)

1. rasvjetjava i objašnjava zadatke i ciljeve članovima radnog tima;
2. potiče kolektiv (osoblje na zadatku) putem komunikacije i sugestija;
3. planira i organizira kako bi ostvario uredan tok rada, bez zastoja i nepredviđenih komplikacija;
4. posjeduje znanje u poslovima vezanim za tehniku funkcioniranja organizacije (te na taj način brzo i učinkovito rješava pitanja tehničko-administrativne prirode);
5. olakšava i pospješuje posao na taj način što umješno stvara timove koje vodi i usmjerava;
6. daje potporu i to na pošten i konstruktivan način;
7. potiče funkcionalnost u kolektivu (efikasnost kolektiva);
8. kontrolira i najmanje pojedinosti pazeći da pritom ne povrijedi pojedine članove tima;
9. čini razuman i kreativan pritisak (pressing) kako bi se postigli željeni ciljevi;
10. odorava i dodjeljuje glavne zadatke članovima tima i pritom jasno naglašava ciljeve i zaduženja;

11. prepoznaje dobro obavljeni posao koji nagrađuje potporom i pozitivnom kritikom.

Tih zadataka ima sedam, a uključuju sljedeće (Collins, Devana, 2002:23.):

1. stvaranje pozitivne radne okoline,
2. definiranje strateškog smjera,
3. dodjeljivanje i usmjeravanje sredstava,
4. podizanje kvalitete upravljanja,
5. organiziranje aktivnosti,
6. postizanje izvrstnosti u postupcima i provedbi i
7. zadržavanje širokih vidika.

Uspješan je menadžer, stoga, najvažniji i temeljni donositelj uspjeha i efikasnosti organizacije ili institucije tokom vremena. S tim u vezi, važno je za menadžere, a tiče se ciljeva, da „saopćite timu koji su vaši ciljevi i bonusi. Ako su ciljevi štetni, predlažemo da sa timom raspravite o tome do koje mjere treba da balansirate ciljeve u odnosu na druge važnije faktore imajući na umu da ne možete prosto da ignorisete ciljeve organizacije, bez obzira koliko su glupi“ (Piling, 2008:148.). Glavne aktivnosti menadžera je organiziranje i raspoređivanje poslova u skladu s kompetencijama uposlenika, složenosti i zahtjevima radnih mjeseta. Danas se sve više vodi računa o profesionalnom upravljanju ustanovama timom menadžmenta, čije mjesto ulogu i ovlasti treba definirati zakonskim propisima.

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa je rezultat ubrzanih promjena u savremenom svijetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. To je upravljačka aktivnost koja podrazumijeva obezbjeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korištenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva

Slika 2: Lične karakteristike značajne za efikasnost menadžera

Grupa	Osobina	Opis značenja
Osobine vezane za sposobnost mišljenja	Sposobnost apstrakcije	Sposobnost da konceptualizuje, organizuje i objedini različite podatke u suglasan okvir.
	Tolerantnost u neizvjesnosti	Sposobnost da izdrži neizvjesnost dok god stvari ne postanu jasne.
	Inteligencija	Imati sposobnost ne samo za apstrakciju, nego i za praktičnost i za praktično rješavanje problema.
	Sposobnost prosuđivanja	Posjedovanje sposobnosti i znanja kada treba djelovati.
	Autoritet	Osjećanje pripadnosti vodećoj ulozi.
	Aktivnost	Preuzimanje odlučne orientacije na probleme i potrebe organizacije
	Ostvarenost	Orijentacija na uspjehe organizacije prije nego na ličnu afirmaciju i uzdizanje.
	Senzitivnost	Sposobnost uočavanja (suptilnosti) osjećanja drugih.
	Angažovanost	Viđenje nekog kao člana organizacije koji učestvuje.
	Zrelost	Dobri odnosi sa utjecajnim ljudima.
Osjećanja i unutrašnje osobine	Međuzavisnost	Uvažavanje potreba drugih.
	Artikulacija	Stvaranje dobrog utiska.
	Izdržljivost	Posjedovanje fizičke i mentalne energije.
	Prilagodljivost	Dobro upravljanje u stresnim situacijama.
	Osjećaj za humor	Ne uzima sve suviše ozbiljno.
	Vizija	Imati jasnú predstavu o toku sopstvenog života, karijere i napretku organizacije.
	Istrajnost	Sposobnost privrženosti zadacima i sposobnost viđenja rješenja u sukobu sa problemima.
	Lična organizovanost	Posjedovanje dobrog osjećaja za vrijeme.
	Integritet	Posjedovanje dobro utemeljenog sistema vrijednosti koji je bio provjeravan na različite načine u prošlosti.
	Socijalna odgovornost	Potreba preuzimanja liderske uloge sa respektovanjem odgovornosti koju ta uloga podrazumijeva
Karakteristike ponašanja		

Izvor: Ristić, D., 2002:181-18

zaposlenih (Pržulj, 2002:11.). Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva dio organizacije koji svojom djelatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva organizacije, na taj način što će privući, zadržati kvalitetne, stučne zaposlene i motivisati ih na efektivan i efikasan način (Lončarević i sar. 2008;237.).

Ljudi, uposlenici, koji su pokretači svi aktivnosti, svojim znanjima, kompetencijama, vještinama, kreativnošću, inovativnošću vrijedniji su i neophodniji od bilo kojih i prije svih ostalih resursa. Zbog sve većeg interesa za ljudski resurs danas se sve više koristi pojama "upravljanje ljudskim resursima", koji je od samog pojma izrastao u naučnu disciplinu koja je interdisciplinarnog

karaktera pa svoju osnovu ima u psihološkim, pravnim, ekonomskim i drugima naukama. U današnje vrijeme pojам menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su:

1. znanstvena disciplina,
2. menadžerska funkcija,
3. posebna poslova funkcija u organizaciji i
4. specifična filozofija menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, 1999:3.).

Upravljanje ljudskim resursima se stalno mijenja i unapređuje pa tako sve više tradicionalni modeli upravljanja i vođenja bivaju zamijenjeni savremenijim, praktičnjim i humanijim formama upravljanja i vođenja koje su usmjerena na motivaciju, zadovoljstvo i adekvatno stimulisanje.

Slika 3: Spektar aktivnosti odjela ljudskih resursa

Zapošljavanje i pribavljanje	Intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage
Obuka i razvoj	Obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti
Kompenzacija	Upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla
Beneficije	Osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica
Usluge zaposlenicima	Programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmjesta (outsourcing)
Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom	Ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, uskladivanje s radnim zakonima, disciplina
Dosje osoblja	Informacijski sustavi, bilješke
Zdravlje i zaštita na radu	Kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness
Strategijsko planiranje	Međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje

Izvor: Rajmond i sar., 2006: 5

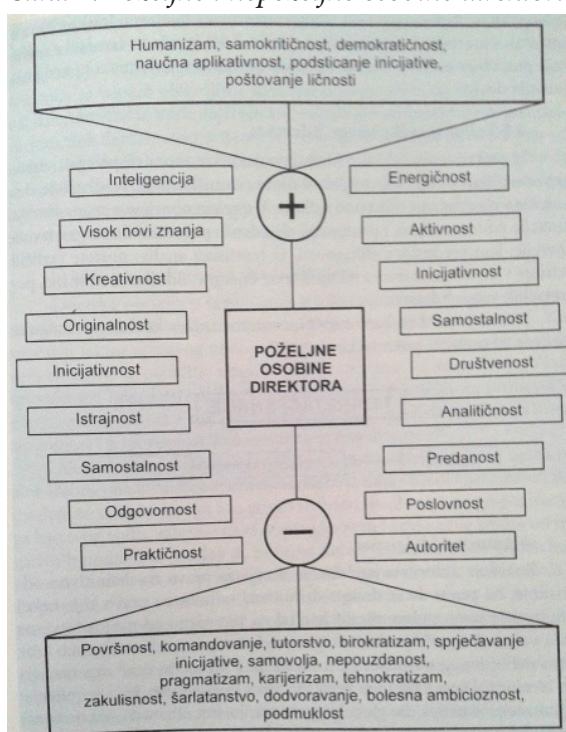
Upravljanje ljudskim resursima nije samo naučna disciplina, ona predstavlja i specifičan pristup menadžmentu u kojem centralnu ulogu imaju ljudi. Tako se menadžment ljudskih resursa može posmatrati i kao proces u kojem svaka unaprijed postavljenja i planirana aktivnostima ulogu u kreiranju uspješne ustanove a čija je osnova zadovoljan i efikasan uposlenik. Upravljanje ljudskim resursima je i važna upravljačka aktivnost kojom se nizom različitih aktivnosti, praksi i sistema utiče na ponašanje i stavove zaposlenih.

Sve je izraženja svijest i potreba za što učinkovitijim korištenjem ljudskih potencijala unutar svih djelatnosti pa tako i one školske. Upravljanje ljudskim potencijalima objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.

Vodenje pojedinaca ili grupe podrazumijeva prije svega njihovu motivaciju. Voditelj koji želi pozitivno okruženje i kvalitetne uvjete rada mora odgovoriti na problem motiviranja uposlenih. Motivirati ljude u poslu znači pokrenuti ih u smjeru u kojemu voditelj želi da krenu (Visoka motivacija upravo proizlazi iz visoke razine očekivanja, spoznaje da će izvedba dati

Na kraju umjesto zaključka prestavljamo veoma inventivnu kreaciju Mladena Vilotijevića poželjnih i nepoželjnih osobina menadžera.

Slika 4: Poželjne i nepoželjne osobine direktora



Izvor: Vilotijević M., 1996:39.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- [2] Ćatić, R. (2012). Škola na prekretnici-izazovi savremenog obrazovanja. Zbornik radova Pedagoškog fakulteta u Zenici broj X/ 2012. Zenica: "Meligrafprint".
- [3] Draker, P. (2003). Moj pogled na menadžment. Novi Sad: Adizes.
- [4] Jukić, D., Dunković, B. (2010). Utjecaj

- pseudofaktorske motiviranostina kvalitetu usluge u školskom menadžmentu, Poslovna izvrsnost, Vol. 1, No. 4.
- [5] Kuka, E. (2012). Menadžment u obrazovanju. Sarajevo: Štamparija Fojnica d.o.o.
 - [6] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Bojanović, J., (2008) Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
 - [7] Oldcorn, R., (1990). Menadžment. Sarajevo: Svetlost.
 - [8] Piling, N. (2008). Vrhunski menadžer. Beograd: IPS Media.
 - [9] Pržulj, Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
 - [10] Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: MATE.
 - [11] Ristić, Ž. (2008). Menadžment znanja i socijalni menadžment. Beograd: Liber.
 - [12] Šunje, A. (2002). "Menadžment u obrazovanju". "Obrazovanje odraslih", broj 1/2002
 - [13] Šunje A. (2008), Top-menadžer: vizionar i strateg. Sarajevo: Tirada.
 - [14] Vilotijević, M., (1993), Organizacija i rukovođenje školom. Beograd: Naučna knjiga-CURO.