

Dobar menadžer treba imati osobine Supermana, pa i poletjeti ako zatreba

- **Stručna su znanja važna, ali je za menadžersku poziciju daleko važnije ima li osoba jasnu sliku uloge svog odjela u cjelokupnom poslovanju tvrtke, ima li viziju razvoja svog područja poslovanja, kakva su joj znanja i iskustva u organiziranju poslovanja, postavljanju individualnih i grupnih ciljeva, koordiniranju ljudi, praćenju rezultata te osmišljavanju i provedbi potrebnih korekcija, konstruktivnoj suradnji s voditeljima drugih odjela i slično**

Šest godina krize donijelo nam je, uz ostalo, i ubrzanu smjenu vodećeg kadra u brojnim djelatnostima. Posebno je to vidljivo u osiguranju, banкарstvu, leasingu, investicijskim i mirovinskim fondovima te svim drugim segmentima financijskog tržišta. Takve promjene ne čude, jer krizna vremena zahtijevaju i nova rješenja, točnije nove ljude koji će ta rješenja imati i znati kako ih ostvariti. Danas vjerojatno nikoga ne treba uvjeravati kako je za uspješno poslovanje neke tvrtke od iznimne, da ne kažemo presudne, važnosti pravilan odabir zaposlenika i prije svega vodećeg kadra, menadžera, koji će upravljati organizacijskim, radnim, ali i ljudskim potencijalom tvrtke.

Dakako, izbor kvalitetnih menadžera nije ni lak ni jednostavan posao, osobito u situaciji kad na tržištu ima velik broj kandidata s "naoko" potrebnim kvalifikacijama za ponuđeni posao. Zbog toga se mnoge tvrtke odlučuju na već uvriježenu praksu razvijenih zemalja da u odabiru vodećeg kadra angažiraju vanjske konzultantske kuće. Koliko je takva praksa udomaćena u Hrvatskoj, na koji se način procjenjuju

kandidati za određeni menadžerski posao, koje osobine dobar menadžer mora imati, samo su dio pitanja koje smo uputili mr. spec. Tanji Pureta, direktorici tvrtke Ramiro, društva za poslovno savjetovanje, koje se uz ostalo bavi konzaltingom u području upravljanja ljudskim resursima.

- **Gospođo Pureta, što se sve podrazumijeva pod upravo spomenutom definicijom konzaltinga u području upravljanja ljudskim resursima?**

Svi se možemo složiti da su ljudi koji rade u organizaciji ključni faktor njezina uspjeha. Organizacija može biti složena po najboljim modelima, ali ako ih ljudi ne prihvate i ne udahnu im život svojim znanjima, sposobnostima i motivacijom, ona će biti neuspješna. Konzalting u području upravljanja ljudskim potencijalima omogućuje menadžmentu upravo to: daje mu znanja i vještine da odabere najbolje ljude te ih razvije na najbolji način, kako bi radili stručno, motivirano i zadovoljno. Tada je organizaciji uspjeh gotovo zajamčen.

- **U kojoj je mjeri angažman vanjskih**

konzultantskih kuća na izboru novih menadžera prisutan u osiguranju i drugim segmentima financijskog sektora u Hrvatskoj?

Mogu reći da je svijest o važnosti izbora kvalitetnih menadžera jako visoka na hrvatskom tržištu, a posebice u financijskom sektoru. Štoviše, tvrtke u financijskom sektoru danas već ozbiljno promišljaju o važnosti kvalitetna odabira ljudi u gotovo svim odjelima i pozicijama, s posebnim naglaskom na one koji su u svakodnevnom kontaktu s korisnicima. Oni su zapravo ambasadori svake organizacije i na temelju njihova znanja i ponašanja

Menadžeri su zapravo ambasadori svake organizacije i na temelju njihova znanja i ponašanja korisnici stvaraju sliku o cijeloj organizaciji, koja je snažnija i vjerodostojnija od bilo kakve reklame





korisnici stvaraju sliku o cijeloj organizaciji, koja je snažnija i vjerodostojnija od bilo kakve reklame. Drugim riječima, najisplativije ulaganje u marketing je zapravo ulaganje u izvrsnost zaposlenika.

■ O čemu bi tvrtke koje se odluče na samostalan izbor kandidata za neki menadžerski posao morale voditi računa?

Polazna točka trebala bi biti analiza posla i ciljeva konkretnog menadžera. Tu tvrtke katkad griješe, jer se za voditelja nekog sektora najviše usmjeravaju na provjeru stručnih znanja i dosadašnjeg iskustva u primjeni tih znanja. Najvažniji dio uloge menadžera, a to je organizacija posla i rad s ljudima, u pravilu najmanje provjeravaju. Naime, polaze od pretpostavke da će osoba koja je stručnjak u svome području sigurno znati i voditi odjel koji se bavi tim područjem. Ta pretpostavka je pogrešna i najčešće je glavni razlog lošeg izbora neke osobe na rukovoditeljsko mjesto. Stručna su znanja važna, ali je za menadžersku poziciju daleko je važnije ima li osoba jasnu sliku uloge svog

odjela u cjelokupnom poslovanju tvrtke, ima li viziju razvoja područja poslovanja, kakva su joj znanja i iskustva u organiziranju poslovanja, postavljanju individualnih i grupnih ciljeva, koordiniranju ljudi, praćenju rezultata te osmišljavanju i provedbi potrebnih korekcija, konstruktivnoj suradnji s voditeljima drugih odjela i sl. Stoga bi se proces odabira najbolje osobe za menadžersku poziciju svakako trebao temeljiti na provjeri tih kompetencija ili barem potencijala za njihov razvoj.

■ Kojim se parametrima pri izboru kandidata za određeni menadžerski posao rukovodi vaša konzultantska kuća?

Upravo ovima koje sam spomenula. Imamo dobre alate za procjenu potencijala i kompetencija, počevši od opsežna psihologijskog testiranja, do provedbe strukturiranog intervjua i primjene tzv. situacijskih zadataka. To su zadaci koji simuliraju realne poslovne situacije, pri čemu promatramo kandidate kako se snalaze u njima, u svrhu procjene njihovih stvarnih mogućnosti u odnosu na zahtjeve konkretna radnog mjesta. Primjena situacijskih zadataka

Tvrtke u financijskom sektoru danas već ozbiljno promišljaju o važnosti kvalitetna odabira ljudi, s posebnim naglaskom na one koji su u svakodnevnom kontaktu s korisnicima

je poznata i kao centar procjene, odnosno assessment centar. On se za zahtjevnije pozicije, kao što su menadžerske, izrazito preporučuje, jer je vjerojatnost donošenja dobre odluke najveća. Naime, često se dogodi da kandidati koji se javljaju za menadžerske pozicije imaju pogrešnu predodžbu o pravom karakteru menadžerskog posla, pa na pitanja na intervjuu o vlastitim menadžerskim kompetencijama vrlo suvereno odgovaraju, što može manje iskrenog procjenitelja navesti da im nekritički povjeruje. Nadalje, neki kandidati uistinu slabo poznaju sebe, pa su uvjereni da imaju razvijene neke kompetencije, što se, kad ih se suoči sa zadacima u centru procjene, pokaže kao netočno. Zato je procjena

kandidata vrlo kompleksna vještina, pa je u tu svrhu najbolje angažirati profesionalnu uslugu, posebice za zahtjevnija ili odgovornija radna mjesta. Cijena takvog angažmana je zanemariva u odnosu na cijenu štete koja se na taj način umanjuje ili posve izbjegava.

■ Uz navedene, koje bi osobine dobar menadžer morao imati? Američka udruga menadžera, primjerice, smatra da je za uspješno rukovođenje i dobre rezultate poslovanja presudna vještina menadžera u komunikaciji i radu s ljudima.

Mi HR stručnjaci znamo u šali reći da dobar menadžer treba imati karakteristike Supermana – čak bi i vještina letenja bila poželjna kako bi stigao napraviti sve što je planirao. Kako bilo, riječ je o vrlo kompleksnom poslu koji obuhvaća potpunu brigu o određenom području kako bi se u njemu ostvarili zacrtani rezultati. Osim

Organizacija može biti složena po najboljim modelima, ali ako ih ljudi ne prihvate i ne udahnu im život svojim znanjima, sposobnostima i motivacijom, bit će neuspješna

već spomenutih kompetencija, za uspješna menadžera uistinu su ključne one koje u novije vrijeme poznajemo i kao emocionalne, odnosno socijalne kompetencije.

Dakle, psihologijska istraživanja potvrdila su ovu spomenutu izjavu Američke udruge menadžera. Pod emocionalnim kompetencijama podrazumijevamo poznavanje samog sebe, u smislu svijesti o vlastitim snagama i slabostima. Tu se ubraja i samopouzdanje, kao sposobnost jasna iznošenja vlastitih stavova i mišljenja, te samokontrola, u smislu upravljanja vlastitim emotivnim stanjima i ponašanjima, kako bi mogli ostvariti ono što smo postavili kao cilj. Pod socijalnim kompetencijama podrazumijevamo otvorenu, iskrenu, ali i pozitivnu i konstruktivnu komunikaciju s drugima, kako bi mogli zajednički surađivati. To je važno kako u ostvarenju odnosa s korisnicima, tako i u suradnji s kolegama menadžerima drugih odjela i s ljudima u timu kojima menadžer rukovodi. Današnji menadžeri će još i promišljati o kvalitetnoj komunikaciji s korisnicima, ali zanemaruju važnost komunikacije unutar organizacije, što preskupo plaćaju konfliktima i neusklađenošću u radu s kolegama iz drugih odjela ili demotiviranošću članova vlastitog tima.



Tanja Pureta, prof. psih.,
specijalistica industrijske i
organizacijske psihologije

■ Jesu li komunikacijske vještine urođene ili se mogu naučiti?

Uspješna komunikacija temelji se na cijelom nizu različitih vještina, koje se mogu steći, uvježbati i utvrditi isključivo u kontaktu s drugim ljudima, tako da nikako ne može biti urođena. Urođena može biti određena sklonost druženju i radu s drugima, ali i to je upitno. Naime, svi su ljudi socijalna bića i interakcija s drugima nam je potrebna kako zbog zajedničkog preživljavanja tako i zbog potrebe za pripadanjem. Međutim, druženje nužno dovodi i do sukoba, u kojima ljudi prirodno reaguju kontranapadom, popuštanjem ili bijegom iz situacije. Postoje i puno učinkovitiji načini rješavanja sukoba, ali oni se moraju naučiti, pa onda sukobi postanu nešto što ljude u konačnici može samo dodatno obogatiti i zblížiti. Problem je što se ta znanja ne uče sustavno tijekom redovita obrazovanja, nego se nekako podrazumijeva da će ih ljudi sami usvojiti u obitelji ili tijekom druženja s prijateljima. To se ne događa, jer se ljudi iz konflikta u konflikt sve više razočaravaju i tako samo dodatno razvijaju averziju ili strah od konflikata. Rezul-

tat je da ih nastoje izbjeći, među ostalim i time da što manje otvoreno komuniciraju i da što više poslova nastoje napraviti samostalno. I kad takva osoba dođe na rukovoditeljsku poziciju, gdje joj je osnovni alat uspješna komunikacija s drugima, postaje neuspješna, ma koliko bila stručna. Današnje organizacije trebaju biti svjesne tog problema i organizirati treninge komunikacijskih vještina za sve zaposlenike, a posebice za menadžere. Te vještine se vrlo uspješno mogu svladati, što rezultira značajnim poboljšanjem kako motiviranosti zaposlenika, tako i ostvarenja odličnih poslovnih rezultata.

■ Jednom menadžer ne znači i "menadžer zauvijek". Drugim riječima, o čemu sve svaki menadžer mora voditi računa da bi to i ostao?

Menadžer je onoliko uspješan koliko u svakom trenutku može dobro sagledati situaciju unutar i izvan organizacije te, sukladno tome, donositi najbolje poslovne odluke za ostvarenje željenih rezultata. Naravno, treba znati i motivirati sve ljude uključene u proces da zajedno uspješno rade kako bi ostvarili zacrtane ciljeve. To je kontinuiran proces koji zahtijeva stalan fokus na bitnome i veliku energiju za prevladavanje svih zapreka. Važno je znati da postizanje uspjeha ne znači i dozvolu za "spavanje na lovrikama". Postoji izreka koja zorno opisuje narav menadžerskog posla: "Na vrhu ima mjesta za sve, ali ne i za sjedenje". Ako menadžer stane, treba zbog sebe i zbog drugih što prije donijeti odluku: ili odmah krenuti dalje ili se – umiroviti.

Uspješna komunikacija temelji se na cijelom nizu različitih vještina, koje se mogu steći, uvježbati i utvrditi isključivo u kontaktu s drugim ljudima, tako da nikako ne može biti urođena

■ Dobrog menadžera teško je pronaći, ali i lako izgubiti. O čemu sve poslodavac treba voditi računa da mu se to ne dogodi?

Rekla bih da se danas na tržištu teško može naći potpuno formiran menadžer. Nakon što pronađe menadžera koji ima dobro razvijene neke kompetencije, organizacija mu ponajprije treba omogućiti da razvije i ostale, potrebne za dobro obavljanje posla. Zatim treba uspostaviti odnos s njim temeljen na međusobnom poštovanju i uvažavanju: izvršavati preuzete obveze prema njemu i isti takav odnos tražiti s njegove strane. Važno je održavati otvorenost i iskrenu komunikaciju s njime, kako bi se svi problemi, koji će se sigurno redovito pojavljivati, rješavali konstruktivno i na vrijeme. To su temeljni dugoročne uspješne suradnje.

■ Osim konzaltinga pri odabiru kandidata za menadžerski posao, što vaša tvrtka može ponuditi tržištu, a da je posredno ili neposredno vezano uz menadžersko poslovanje?

Menadžeri su ključne karike u poslovanju. Ako dobro rade svoj posao, to ima pozitivan utjecaj na dobro poslovanje cijele

Konzalting u području upravljanja ljudskim potencijalima daje menadžmentu znanja i vještine da odabere najbolje ljude te ih razvije na najbolji način, kako bi oni radili stručno, motivirano i zadovoljno

organizacije, i obrnuto. Zato smo u Ramiru razvili odlične programe za razvoj svih menadžerskih kompetencija na grupnoj i individualnoj razini. Menadžerima nudimo i usluge facilitacije grupnih procesa, kako bi im pomogli u unaprjeđenju timskog rada, ali i medijacije, ako se radi o međutimskim konfliktima ili neusklađenostima. Radimo i analize organizacijske klime i kulture, kako bi na sustavan način došli do uzroka problema u nekom timu ili organizaciji te predložili mjere koje će dovesti do njihova što bržeg poboljšanja, uza što manje troškova.

Suradivali smo s više od 180 organizacija i možemo reći da svojom ekspertizom možemo uistinu pomoći menadžerima da organiziraju poslovanje i vlastite aktivnosti za uspješno ostvarivanje, čak i najizazovnijih ciljeva.

Zvonko Gajski ■

Snaga svakog top-menadžera je njegov tim

■ Uspješne menadžere treba krasiti postavljanje visokih ciljeva samima sebi, suradnicima i organizaciji te nezadovoljstvo prosječnim učinkom. Poznavanje nekoliko svjetskih jezika i široka opća naobrazba pomaže im u poslovanju na svjetskom tržištu, na kojemu se susreću tvrtke raznolike po organizacijskoj kulturi i načinima poslovanja

Za menadžere je važna sposobnost analitičkog mišljenja i brzog zaključivanja. Od njih se očekuje da imaju razvijenu sposobnost jasna i uvjerljiva izražavanja ideja, planova i prijedloga u pisanom i govornom obliku. Samoinicijativa, sistematičnost i sposobnost racionalne organizacije raspoloživa vremena, te sklonost suradnji i timskom radu važne su pretpostavke radne uspješnosti. Uspješne menadžere treba krasiti postavljanje visokih ciljeva samima sebi, suradnicima i organizaciji, te nezadovoljstvo prosječnim učinkom. Poznavanje nekoliko svjetskih jezika i široka opća naobrazba pomažu im u poslovanju na svjetskom tržištu, na kojemu se susreću tvrtke raznolike po organizacijskoj kulturi i načinima poslovanja.

A što je dodatno potrebno top-menadžerima u financijskoj industriji, razgovarali smo s troje mladih top-menadžera iz sektora osiguranja. S obzirom na to da je kombinacija obrazovanja i iskustva presudna za današnje top-menadžere, zanimalo nas je gdje su se školovali i koliko su uložili vremena, truda i inventivnosti u svoju edukaciju.

Put do menadžerske pozicije

Adriana Tomić, voditeljica Odjela za kontroling i upravljanje rizicima u GRAWE-u, opisuje da je nakon završene gimnazije u rodnom Mostaru upisala Ekonomski fakultet u Zagrebu, na kojem je diplomirala i magistrirala na smjeru Financije: "Oduvijek su me privlačili strani jezici, tako da sam tijekom studentskog života dio vremena posvetila upravo tom hobi-

ju. Iz današnje perspektive mogu reći da su se vrijeme i trud uloženi u formalno i neformalno obrazovanje višestruko isplatile, s obzirom na to da danas imam prigodu, u vrlo poticajnom okruženju, raditi posao koji volim i koji me ispunjava". Smatra da je potreba stalnog usavršavanja postala *conditio sine qua non* u svim profesijama, pa tako i u osiguranju. "Imam sreću da sam zaposlena kod poslodavca koji razumije tu potrebu i koji sam potiče na dodatna školovanja, bilo da je riječ o internom ili eksternom školovanju.

Pritom se naglasak stavlja i na stjecanje novih stručnih znanja, ali i na tzv. mekane vještine.

Naravno, i praćenje stručne literature otvara nove horizonte i nadograđuje dosadašnje znanje i iskustvo.

Prvo radno iskustvo Adriane Tomić bilo je vezano uz državnu upravu, u kojoj je provela prve tri godine nakon diplome. Iako je tijekom tog razdoblja stekla vrijedna i korisna znanja, prepričava nam kako je poželjela promijeniti radno okruženje i okušati se u nečemu novom. Od rujna 2006. zaposlena je u GRAWE-u Hrvatska.

"Neovisno o nazivu pojedinoga radnog mjesta, moj cjelokupni radni staž vezan je uz obavljanje poslova iz područja upravljanja rizicima i kontrolinga. Funkcija voditeljice Odjela za upravljanje rizicima i kontroling povjerena mi je prije pet godina", kaže gospođa Tomić. Teško joj je reći na koji način ju je njezin sadašnji poslodavac prepoznao, ali u svakom slučaju drago joj je da je do toga došlo.

"U trenutku kad sam poželjela promijeniti radno okruženje, u GRAWE-u je bilo