

РАЗВОЈ ЛИДЕРСКЕ КАРИЈЕРЕ

Ранко Лојић, Владимир Ристић и Самед М. Каровић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Организације данашњице су флексибилне и покретљиве, са непредвидивом будућношћу и не нуде дугорочно напредовање у каријери као награду за посвећеност послу, као што је то био случај у традиционалним организацијама. Лидери се више не могу ослањати само на организацију у планирању своје каријере, већ морају сами да управљају њеним развојем.

Запослени у лидеру виде персонификацију организације, система управљања и система руковођења. Негативан став према лидеру изазива негативан став и према послу и према организацији. Стога је веома важно каква ће личност бити бирана за лидера, од најнижег до највишег ранга.

У раду је анализиран поступак селекције за лидерске позиције, истакнута је улога појединца у планирању и развоју каријере, наглашене су особине и квалитети успешног лидера и указано је на значај избора наследника.

Кључне речи: *каријера, селекција, лидерство*

Увод

Када кажемо *лидер*, у ствари, мислимо на *каријеру*. Иначе, зашто би била тако интересантна прича о лидерима? Када кажемо *каријера*, не морамо уопште говорити о лидерству, али се у савременим приступима и лидерству и каријери значења ових термина умногоме приближавају. Значај каријере произлази и из чињенице да се преко ње најјаче и најочигледније повезују и обједињују индивидуални и организациони циљеви и интереси. Својим понашањем и способностима лидер може знатно утицати на управљање властитом каријером. У учећим организацијама и каријера и лидерство ће се претворити у потребу сваког запосленог за посебношћу, изврсношћу и најбољим могућим резултатима у датим условима. Лидерство је немогуће озбиљно разматрати без разматрања развоја лидера.

Понашање лидера и његова улога у организацији од огромног је значаја. Запослени су посебно осетљиви на понашање појединца који су им непосредно претпостављени. Управљање и руковођење људима све је тежи и сложенији процес. Људи су све образованији, организованији и захтевнији, а њихове потребе све веће и ургентније, да се и не говори о њиховим мотивима, који постају све суптилнији и загонетнији.

Успех лидера и организација које воде зависиће од њихове способности да мотивишу, обликују, усмеравају, одржавају и контролишу понашање људи у организацијама. Лидер треба да гледа на запослене као на себи равне људе и личности, водећи

рачуна о њиховим проблемима, потребама, преокупацијама, тешкоћама, очекивањима и циљевима. Не сме се претеривати у контроли и критици. Много је захвалније дати људима слободу и могућност да, када за то постоје услови, сами одлучују и преузимају одговорност за реализацију договореног, у складу с тимским концептом рада.

Планирање и развој каријере

Основа за успешно планирање каријере лидера у организацији јесте план кадрова. Приликом планирања кадрова организације морају да воде рачуна о организационим потребама и о појединачним перспективама. Каријера је значајна јер се преко ње повежују и обједињују индивидуални и организациони циљеви и интереси. За организацију је веома важно да појединци улажу напор у развој своје каријере, чиме се обезбеђују још способнији лидери, што доприноси повећању конкурентске способности организације.

Каријера се може дефинисати као развој појединца у учењу и раду током живота. То је низ радних улога појединца, под којим се подразумевају индивидуални професионални успони и падови током радног века. Каријера је продужетак слике о нама. Истраживања показују да људи најчешће следе каријеру која највише одговара њиховим интересима. Добра биографија није она са импресивном листом титула која говори о напредовању, већ она која је богата и садржи много пословних активности које нису само у вези са послом¹.

Одговорност за каријеру је на појединцу, иако организација може имати кључну улогу у пружању помоћи и подршке. Према томе, каријера има две димензије: субјективну и објективну. Субјективна димензија манифестује се кроз промену ставова, интереса, мотивације и циљева, а објективна кроз промену послова, положаја и радних места у току радног века. Развој каријере сагледава се у контексту живота и развоја личности у потпуности, а не само личности као радника.

Планирање каријере је избор занимања, организације и смера којим ће се кретати каријера руководиоца. То је процес помоћу којег појединац идентификује, предузима и усмерава мере и активности за остваривање професионалних циљева. Планирање каријере може да буде организационо и индивидуално. Организационо планирање каријере је процес којим руководство организације планира циљеве каријере својих запослених, а индивидуално планирање када појединац сам планира своју каријеру. Успех у каријери може се дефинисати као задовољство каријером кроз остваривање личних циљева у вези са послом, а у оквиру доприноса организацији. Уз приоритет који се даје појединцу, и организација има општу корист од развоја каријере: постаје атрактивнија за потенцијалне кандидате и добија на имиџу, повећава се посвећеност послу запослених и јача мотивација дајући боље резултате у раду и црпи се сав потенцијал радне снаге.

Развој каријере је процес међусобно повезаних индивидуалних и организационих активности у којима појединац и организација заједнички доприносе унапређивању и развоју индивидуалне каријере. На тај начин обједињују се индивидуалне

¹ S. Adamson, N. Doherty and C. Viney, *The meanings of carer revisited: Implications for theory and practice*, British Journal of Management, 1998, p. 256.

активности планирања каријере и организационе активности управљања каријером. Развој кадрова нема за циљ само стицање специфичних вештина, већ и шире ангажовање запослених, побољшање способности комуницирања и подстицање креативности. Неопходни услови за успешан развој кадрова су подршка највишег руководства и разумевање веза развоја са другим кадровским активностима.

Управљање каријером је процес у којем руководство организације, плански и организовано, прати, оцењује, распоређује, усмерава и развија појединце и њихове потенцијале ради обезбеђивања потребног броја квалификованих људи и оптималне искоришћености њихових знања, вештина и способности, ради остваривања организационих и индивидуалних интереса и циљева.² Управљање каријером обједињује све активности усмерене на развој индивидуалне каријере унутар организације. То је процес обликовања и примене планова и стратегија због обезбеђења квалитетних кадрова и постизања индивидуалних циљева каријере. Управљање каријером није само организациони, већ и индивидуални процес. Ова два процеса, организациони и индивидуални, морају да буду међусобно усклађени и повезани. За успешно управљање каријером потребно је да сваки актер у потпуности испуни своју улогу, уз непрекидну сарадњу, размену информација и подршку.

Улога појединца (лидера) у планирању и развоју каријере

Улога *појединца* (лидера) у управљању каријером и њеним развојем веома је значајна и по много чему незамењива. Индивидуално управљање каријером постаје све актуелније с обзиром на то да се појединац све мање третира као инструмент за остваривање организационих циљева. На њему је да организацију упозна са својим професионалним плановима и амбицијама и да од ње захтева стварање услова за њихово остваривање, тим пре што развој каријере не подразумева трајну везаност само за једну организацију. Прошла су времена када се појединац везивао за организацију у којој је почео да ради и њој препуштао бригу о властитој каријери. Данас организације све више постају инструмент за развој личне каријере. Лидер мора активно да управља својом каријером, обезбеђујући сталну конкурентност, и запошљава се на све сложенијим и одговорнијим пословима. Одређена истраживања показала су да већина лидера не прави планове развоја своје каријере.³ Индивидуално, као и организационо планирање развоја каријере, има три фазе: 1) дијагностика стања, 2) утврђивање мисије и циљева и 3) развијање стратегије и планирање активности за постизање циљева. Неопходно је да организације организују и спроводе оспособљавање појединца за успешно управљање каријером.

Сваки појединац који жели да успешно управља својом каријером треба да предузме четири корака: 1) анализу и утврђивање личних потенцијала и интересовања, 2) анализу и утврђивање опција развоја каријере, 3) утврђивање циљева развоја каријере и 4) утврђивање стратегије развоја каријере.

² Р. Лојџић, *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, МЦ Одбрана, Београд, 2011, стр. 264.

³ Прингл и Голд (Pringle and Gold, 1989) на узорку од 50 успешних вођа, мушкараца и жена, утврдили су да је само четвртина имала планове за будућност, а остали су као разлог свог унапређења навели срећу или чињеницу да су били на правом месту у право време.

1) *Анализа и утврђивање личних потенцијала и интересовања.* За успешно планирање и развој каријере неопходно је познавати личне особине, потенцијале, вредности и интересовања. Појединац мора да буде свестан својих слабости, предности и онога шта жели да постигне у животу и у каријери. Први корак у управљању каријером је лична анализа и самооцењивање, који се састоје од:

- анализе и утврђивања личних вештина, снага и слабости;
- утврђивања професионалних вредности и интересовања;
- утврђивања концепције идеалног посла и подручја развоја каријере.

2) *Анализа и утврђивање опција развоја каријере.* Појединац мора да има активан однос према управљању властитом каријером и да непрекидно прикупља што више информација у вези са свим оним шта се догађа у организацији и њеној околини. Он мора да познаје стратегију и планове развоја организације, што може повећавати или смањивати његове могућности и опције у развоју каријере. Потребно је да прати организациона подручја која се развијају, анализира будуће трендове и потребе, те да, на основу тога, направи краткорочне и дугорочне планове за развој каријере и активности које је потребно предузети за остваривање тих планова.

Жељена каријера често се не може остварити унутар постојеће организације, па је потребно пратити трендове и захтеве околине изван организације и могућности које се пружају. Зато је потребно непрекидно развијати комуникацију изван организације путем разних професионалних удружења, стручних скупова, пословних часописа и слично.

3) *Утврђивање циљева развоја каријере.* Циљеви развоја каријере могу да буду дугорочни и краткорочни. Дугорочни циљеви су најчешће шири и потребно их је операционализовати кроз више конкретних и временски одређених циљева и корака. Појединац мора утврдити:

- најважније циљеве које жели постићи у развоју каријере;
- ресурсе којима располаже;
- препреке и проблеме који се могу јавити;
- средства за постизање циљева;
- могуће алтернативе у постизању циљева.

4) *Утврђивање стратегије развоја каријере.* У организационом контексту стратегија развоја каријере подразумева: изградњу потребних способности и искустава који су потребни за каријеру у организацији; вишечасовни рад на послу и код куће; самоистицање и самопрезентацију; захтев од искусније особе за усмеравањем или менторством; развијање контакта унутар организације или ван ње ради добијања информација; изградња веза са првим руководиоцем, који ће утицати на даље напредовање у каријери појединца. У личном контексту стратегије развоја каријере појединац би требало да: буде упознат са тржишним захтевима; препозна потребна знања и вештине и предвиди будуће потребе; реално процени сопствене снаге и слабости; изради план за побољшање својих резултата; брзо се прилагођава новонасталим захтевима; напусти актуелног послодавца у право време. За планирање развоја личне каријере потребно је израдити прецизан план активности које је потребно предузети. План активности најчешће садржи: активности за стицање знања и вештина, отклањање слабости и недостатака, развој потребних знања и стицање нових знања. Доживотно образовање и флексибилност су императив у развоју сваке лидерске каријере.

На развој каријере лидера утиче много фактора објективне и субјективне природе. Почетни избор организације има дугорочни утицај на могућности и могуће правце у каријери. Осим правилног избора организације, потребно је изабрати први посао који ће бити изазован и који ће имати значајан утицај за каснији развој каријере. Није довољно само постизати добре резултати у раду који повећавају углед сваког појединца, већ је неопходно развијати и професионалну мобилност, која је често кључна за успех и развој каријере.

Осим планирања властите каријере потребно је заједнички планирати и каријеру брачног друга, уколико оба супружника раде. Када оба супружника раде изван куће, прави је изазов успоставити равнотежу између потреба посла и потреба породице, посебно уколико су деца мала или школског узраста. Одређена истраживања су показала да конфликти у породици имају огроман негативан утицај на задовољство људи, како радом, тако и породичним животом. Све то има за последицу већу депресију, мањи радни учинак, незадовољство у породици и пад укупног задовољства животом. Многе организације увиђају значај усклађености потреба посла и породице и покушавају на разне начине да решавају ове проблеме. Неки од начина за решавање су: програми са флексибилним (клизним) радним временом, програми породичног одсуства, погодности за бригу о деци, пружање личне подршке и заједнички посао за супружнике. Организације које воде одговорну политику према породици имају вишеструку корист од тога.

Савети и помоћ у управљању каријером од стране стручњака за одређена подручја врло често су неопходна. Избор у каријери прави се читавог радног века, а не само након завршетка школе. Увек треба себи постављати питања: где сам сада, где желим даље и како тамо стићи? У савременим условима живота и рада нема успеха у развоју каријере без непрекидног усавршавања знања и вештина у складу са захтевима организације и тржишта рада. Лидер мора да обезбеди да својим знањима и способностима постане неопходан организацији и тражен на тржишту рада.

Постоје одређена правила којих се треба придржавати у току напредовања у организацији, и то: планирати више опција за развој каријере; проверавати да ли су путеви за напредовање отворени; постати неопходан сарадник мобилног шефа; увек настојати да се повећа изложеност и видљивост; не треба чекати да надређени одреди опције у развоју каријере; ко одлучи да напусти организацију то треба да уради када је у предности; пре него што се напусти организација потребно је добро размислити; пратити за којим способностима и вештинама је потражња у одређеним организацијама и не допустити да успех ограничи опције, односно провести радни век у колотечини.

Препознавању и праћењу руководиоца високих потенцијала савремене организације придају много значаја. Високотенцијални руководиоци су они за које се верује да су способни за руководеће позиције највиших нивоа. Након што их препозна, организација их укључује у програме убрзаног развоја. Ти програми садрже образовање у области менторства, тренирања и ротације кроз задужења. Циљеви програма убрзаног развоја су:⁴

- развијање руководиоца са нижих на више нивое;
- јачање конкурентске предности организације у привлачењу и регрутовању талентованих руководиоца и
- задржавање талентованих руководиоца у организацији.

⁴ Р. Лојџ, *Организационо понашање*, МЦ Одбрана, Београд, 2011, стр. 370.

Развој руководиоца високих потенцијала спроводи се кроз три фазе. У *првој фази* препознаје се велики број руководиоца са високим потенцијалима, али се тај број временом смањује због флукуације, слабих резултата или личне одлуке да се одбије радно место на вишем нивоу. За препознавање оних који су изванредно успешни, осим њихових изванредних резултата, завршених елитних академских програма, могу се користити и психолошки тестови у центрима за процену.

У *другој фази* успешнима се сматрају они који наставе са добрим резултатима и који су спремни на жртвовање за организацију. Они морају поседовати добре вештине у говорној и писаној комуникацији, као и добре међуљудске везе и таленат за вођство.

Појединци за које врховно руководство сматра да су усклађени с културом организације и да имају карактеристике потребне за успешно представљање организације прелазе у *трећу фазу*. У њој се врховно руководство активно укључује у њихов развој, упознаје их са кључним особљем и омогућава им боље разумевање културе организације. Ти руководиоци имају потенцијал за заузимање врховних позиција у организацији. Развој високопотенцијалних руководиоца је спор процес, а досезање треће фазе може трајати 15 до 20 година.

Руководиоци који су неспособни за рад у тиму, агресивни, арогантни, који су неспособни да се прилагоде променама и да управљају конфликтима тешко ће моћи да мотивишу подређене и имаће мало изгледа да напредују у будућности. То су руководиоци са *дисфункционалним понашањем*. Организација треба да препозна руководиоце са таквим понашањем и да им пружи одређену помоћ како би га променили. Као помоћ организације обично се користи комбинација процене, обуке и саветовања.

Први корак је прикупљање информација о особинама, вештинама и интересима руководиоца. За процену да ли руководилац заиста може променити своје понашање користе се прикупљене информације и резултати психолошких тестова. Ако се утврди да руководилац може променити своје понашање, приступа се изради посебних развојних циљева у складу са његовим потребама. *Други корак* је учествовање руководиоца у обуци за промену понашања. *Трећи корак* је психолошко саветовање руководиоца ради истинског усвајања жељеног понашања. Спровођење тих активности мора да буде праћено пружањем повратних информација о оствареним резултатима у пружању помоћи.

Успех је саздан од циљева, а све остало је само елаборирање на тему.⁵ Сви успешни људи знају шта желе и свакодневно се непоколебљиво усредсређују на то да то и постигну. Основна вештина потребна за постизање успеха је способност постављања циљева. Јасни циљеви повећавају самопоуздање, развијају способности и подстичу мотивацију.

Како да остварите све што желите, брже него што сте икад помишљали да је могуће:⁶

- ослободите свој потенцијал (имајте увек на уму да је ваш потенцијал неограничен);
- преузмите команду над својим животом (у потпуности сте одговорни за све што сте данас, за све што мислите, говорите и радите, и за све што одсад постанете – не кривите друге већ свакодневно напредујте у правцу свог циља);

⁵ Брајан Трејси је данас један од водећих консултаната, инструктора и говорника у области менаџмента. Сваке године се обраћа хиљадама људи широм света, ради као консултант за више од 500 корпорација, аутор је 28 књига чија дела су преведена на 20 језика.

⁶ Б. Трејси, *Циљеви*, Финеса, Београд, 2003, стр. 223.

- створите своју властиту будућност (размишљајте и планирајте своју будућност као да имате сва потребна средства да бисте створили живот какав желите);
- јасно одредите своје вредности (темељито размислите о томе у шта истински верујете и до чега вам је у животу стало);
- зацртајте своје истинске циљеве (одлучите шта заиста желите да постигнете у свим областима свог живота);
- одлучите која је ваша главна сврха (одлучите се за један циљ који ће вам, више од свега осталог, помоћи да остварите своје остале циљеве);
- анализирајте своја уверења (ваша уверења о сопственим способностима и свету око вас имаће више утицаја на ваша осећања и поступке него било који други фактор и зато водите рачуна да она буду позитивна и доследна с остваривањем вашег максимума);
- почните из почетка (одредите која је ваша тренутна ситуација и будите искрени и реални у погледу тога шта желите да постигнете у будућности);
- мерите своја напредовања (на основу мерења моћи ћете да процените колико добро напредујете и успут извршите неопходна прилагођавања и исправке);
- уклоните препреке (решавање проблема и уклањање препрека на путу до циља води успеху);
- постаните стручњак у својој бранши (зацртајте себи као циљ да будете међу најбољима и радите на томе сваког дана и немојте престати све док то и не остварите);
- повежите се с правим људима (градите везе само с људима који вам се допадају, које поштујете и којима се дивите, јер ће они имати више утицаја на ваш успех него било који други фактор – ако желите да сами будете орао, тада летите с орловима);
- направите план акције (обична особа с добро разрађеним планом оптрчаће много кругова око генија који нема никакав план);
- научите да распоредите своје време (увек одредите приоритете и управљајте временом);
- свакодневно преиспитујте своје циљеве (проверавајте да ли и даље радите на остваривању онога што вам је важно и, по потреби, модификујте своје циљеве и планове);
- непрестано визуализујте своје циљеве (стално изнова „гледајте” своје циљеве као да сте их већ остварили – ваше јасне, узбудљиве менталне представе активирају све ваше менталне моћи и привлаче у ваш живот жељене циљеве);
- активирајте свој надсвесни ум (редовно залазите у овај чудесни извор идеја и спознаја за постизање циљева);
- будите увек флексибилни (будите начисто у погледу свог циља, али зато флексибилни у погледу његовог остваривања);
- ослободите своју урођену креативност (можете да искористите своју интелигенцију за превазилажење сваке препреке и остварење било ког циља који себи зацртате);
- урадите нешто сваког дана (склоност ка акцији је од суштинског значаја за успех – употребљавајте „начело инерције успеха”, тако што ћете да кренете у правцу свог циља);
- истрајте на путу успеха (истрајност је самодисциплина и истинско мерило ваше вере у успех – унапред одлучите да се *никад* нећете предати).

Поступак селекције за лидерске позиције

Који поступак професионалне селекције ће се применити зависи од нивоа функције, конкретне ситуације, врсте посла којим се организација бави, окружења у којем организација функционише и многих других фактора. Неопходно је водити рачуна о специфичности сваке организације и потребних критеријума за различите лидерске позиције. Општи поступак *професионалне селекције* пролази кроз следеће операције: 1) дефинисање групе потенцијалних кандидата за позицију руководиоца; 2) дефинисање битних захтева конкретног управљачког посла; 3) припрема и конструкција инструментарија за дијагностиковање испуњавања захтева посла од стране кандидата; 4) апликација инструментарија и поступака; 5) анализа испуњавања захтева од кандидата и утврђивање критичног скорa; 6) рангирање кандидата и њихов избор; 7) програмирање, организовање и извођење додатне обуке за изабране кандидате; 8) праћење успеха одабраних кандидата.⁷

1) *Дефинисање групе потенцијалних кандидата за позицију руководиоца* може се учинити на основу јавног или интерног конкурса избором оних кандидата који испуњавају формалне услове и који ће приступити поступку селекције. Тиме је одређена листа кандидата која диктира многе елементе селекције, а пре свега селекциони количник.

2) *Дефинисање битних захтева конкретног управљачког посла* је критична фаза сваког поступка селекције, јер њен успех најчешће зависи од ваљаности самих захтева. Поред опште групе захтева за управљачки посао, може се дефинисати и скуп специфичних захтева који чине релевантне критеријуме за поуздано обављање селекције за сваки конкретан руководилачки посао. Два основна проблема приликом одређења захтева посла су: број критеријума који ће омогућити поуздану селекцију и избор најприхватљивијих критеријума. Број критеријума који ће омогућити поуздану селекцију може да буде мањи (који се сматрају најзначајнијим) и већи. Уколико је мањи број критеријума селекција је бржа и ефикаснија, али постоји ризик да се изостави неки од значајних захтева рада. Већим бројем критеријума тај ризик се смањује, али је сам поступак тежи и гломазнији, при чему је могуће да већи број критеријума замагљује оне најбитније. Избор најприхватљивијег критеријума је други проблем који се јавља у овој фази рада. Овај проблем је универзалан и јавља се код различитих проблема одлучивања и предвиђања. Он се у пракси разрешава тако што се, на основу искуства, а често и интуитивно, врши одабир најприхватљивијих критеријума за селекцију. На тај начин долази се до могућег практичног решења, које није до краја методолошки оправдано, али је оперативно прихватљиво.

Након разрешења ова два проблема приступа се конкретном одређивању захтева, односно критеријума који се даље користе у селекционом поступку. Какав ће бити избор критеријума зависи од нивоа, врсте и природе управљачких послова. Различите области рада диктирају и одређене специфичности које се морају уважавати при одабиру критеријума за селекцију.

⁷ Д. Михаиловић, *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2008, стр. 235.

Навешћемо један пример скупа одабраних захтева у погледу особина, знања и способности једног од могућих послова руководиоца:⁸

- захтеви у погледу знања (знања технике и технологије посла, знања из: управљања, организације, информатике, финансија, маркетинга, психологије, кадровских послова, права и др.);

- захтеви у погледу способности (управљачке способности, организационе способности, лидерске способности, способности предвиђања, иницијативе, визионарства, комуницирања, прилагођавања, селекције, вербалне способности и др.);

- захтеви у погледу особина (љубав према раду, интелигенција, поштење, амбициозност, енергичност, ентузијазам, флексибилност, маштовитост, оптимизам, храброст и др.).

3) *Припрема и конструкција инструментарија за дијагностиковање испуњавања захтева посла од стране кандидата.* За сваки од одабраних захтева потребно је припремити одређени инструмент који их може измерити или проценити. За неке захтеве могу се користити већ постојећи инструменти, као што су различити психолошки тестови, а за неке је потребно конструисати оригиналан поступак или инструмент којима се ти подаци могу дијагностификовати. Податке који су егзактни није потребно мерити.

4) *Апликација одабраних инструмената и поступака* је наредна етапа рада на професионалној селекцији. Уколико се користе психолошки мерни инструменти неопходно је поштовање стандардизоване процедуре њихове примене. Без обзира на то које инструменте или поступке користили, они не би требало да поједине кандидате ставе у повољнији или неповољнији положај.

5) *Анализа испуњавања захтева од стране кандидата и утврђивање критичног скорa* може се обавити на више начина са одређеним предностима и недостацима. Најједноставнији начин је да се узму дефинисани скупови захтева. Појединци се рангирају по броју захтева које испуњавају и на основу тога врши се избор. То је економичан поступак, али се њиме могу учинити значајне грешке, што је његов највећи недостатак. Сложенији начин је да се врши одређена квалитативна анализа испуњавања захтева. Осим испуњења захтева утврђује се колико и како појединац испуњава тражене захтеве. Након тога врши се рангирање, не само на основу броја испуњених захтева већ и на основу њихове квалитетне оцене.

Најпоузданији, али и најсложенији поступак јесте када се у претходни поступак уводи квантитативна анализа и оцена. За сваки од одабраних захтева прецизира се њихов тежински скор којим се изражава његов значај у односу на друге критеријуме. За сваког појединца сабирају се коефицијенти испуњених захтева и рангирају према укупној квантитативној величини коју је постигао. Ради објективности овог поступка може се дати распон вредности тежинских коефицијената (од 1 до 10). Тако се из тих инструмената за сваког појединца могу добити објективизирани вредности које се добијају збиром вредности по сваком од захтева (пример: табела 1).

⁸ П. Јовановић, *Менаџмент*, ФОН, Београд, 1994, стр. 153.

Табела 1 – Преглед распона вредности тежишних фактора

Група захтева	Назив захтева	Распон тежинских фактора	Пример особа А
Знања	1. Општа знања	1-10	6
	2. Шира знања из односне области	1-10	8
	3. Специјализована знања из односне области	1-10	10
Особине	4. Вредноћа	1-10	9
	5. Оптимизам	1-10	8
	6. Интеграција	1-10	9
	7. Амбициозност	1-10	7
	8. Енергичност	1-10	6
	9. Ентузијазам	1-10	8
Способности	10. Управљачке способности	1-10	8
	11. Организационе способности	1-10	9
	12. Комуникацијске способности	1-10	9
УКУПНО		макс. 120	96

(Извор: Д. Михаиловић, *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2008, стр. 238.)

Не постоји оптималан поступак селекције лидера. Ради избора најбољег кандидата потребно је комбиновати више метода и техника, а учињен избор проверавати кроз праћење радног понашања.

6) *Рангирање кандидата и њихов избор* је следећа фаза селекције на основу које се врши коначан избор. Овом фазом завршава се професионална селекција, али и наставља са даљом провером која је наметнута несавршеношћу практичних поступака и чињеницом да се лидери не рађају и не стварају, већ одгајају.

7) *Програмирање, организовање и извођење додатне обуке за изабране кандидате* зависи од нивоа за који се лидери припремају, природе посла и специфичности организације

8) *Праћење успеха одабраних кандидата* има за циљ отклањање уочених грешака приликом селекције, као и усавршавање укупног поступка селекције.

Особине и квалитети успешног лидера

У савременим системима све теже се постаје успешан и узоран лидер. И поред бројних искушења и изазова, неким то, ипак, полази за руком. Како? Пре свега, захваљујући њиховим предиспозицијама и способностима, њиховом дару и предностима и врлинама. Бројна истраживања, организована у свету, а и у нашој земљи, потврђују да успешан лидер треба да има следеће особине и квалитете:

- да познаје послове, циљеве, задатке и проблеме организације (он при томе не мора бити најбољи познавалац посла – најбољи мајстор, најбољи инжењер, али тај посао мора добро познавати);

- општа интелектуална способност (интелигенција је предуслов успеха у сваком послу, па носилац лидерске функције треба да буде интелектуално способнији од своје групе);

- да је доброг здравља (природно својство човека је да за њега може бити ауторитет само здрава особа; здравствени проблеми нису само сметња у извршавању посла већ озбиљно нагризају углед лидера међу потчињенима; тај „имиџ“ здравља, добре кондиције, физичке активности, посебно се негује у менаџменту западних земаља, као и у војној доктрини);

- да је способан за руковођење (рационалан распоред послова и радних задатака, рационалан распоред људи у организацији, избор адекватних метода и средстава за остваривање пројектованих циљева и задатака, правовремено доношење потребних одлука и старање за њихово извршавање, ослањање на праве кадрове, адекватан систем награђивања и напредовања, праћење техничко-технолошког развоја и слично);

- да има способност утицаја на више руководиоце (уколико претпостављени покаже својим сарадницима да његова реч „нешто значи“ за руководиоце који су по хијерархији изнад њега онда ће и његов углед порасти);

- да је енергичан (само енергична и снажна личност може да активира, мобилише и покрене расположиве људске и материјалне потенцијале организације, усмеравајући их у правцу остваривања планираних циљева и задатака);

- да је храбар (лидер треба да докаже да је храбар у преузимању пословних ризика, повлачењу ризикантних потеза, доношењу значајних одлука, решавању критичних ситуација, предузимању непопуларних мера и слично);

- да је упоран (успешан лидер се не предаје, не признаје безизлазне ситуације, не верује у постојање нерешивих задатака, не прихвата неразумне застоје и отпоре и не воли лењост, неодлучност и половичност);

- да воли посао који обавља;

- да је убеђен у исправност и оправданост програма, циљева и задатака организације;

- да верује у људе с којима ради;

- да верује у успех организације;

- да је стрпљив и смирен (преко ноћи се ништа не остварује, за високе циљеве се треба борити данима, месецима и годинама; за све су потребни стрпљење и смиреност, које треба преносити на друге, нарочито у критичним, кризним и другим ванредним ситуацијама);

- да је визионар (треба да види и оно што се не види, да чује и оно што се не чује, да предвиди и оно што други не могу, да иде испред времена, да осујети наступање нежељених последица, да иде у сусрет долазећем времену, свежим идејама, новим програмима и новим шансама);

- да поседује стваралачку иницијативу (пожељно је да лидер стално преиспитује и тестира постојећа решења, трагајући за бољим, рационалнијим и оптималнијим; да је отворен за нове могућности и нове идеје и да је спреман за брзе адаптације и неопходна прилагођавања);

- да оставља добар утисак (то је веома важно, нарочито у пословном свету; лидер мора да води рачуна о свом изгледу, одевању и начину понашања);

- да улива наду и оптимизам (насмејани и ведри људи су симпатичнији и прихватљивији за сарадњу и посао сваке врсте, јер уливају оптимизам и наду у успех; они шире позитивну енергију, стварајући повољну климу за рад и стваралаштво);

- да има прихватљив имиџ (за изграђивање таквог имиџа, осим општег изгледа, пријатног и одмереног погледа и осмеха, нормалног гласа и стаса, веома је значајно и одмерено понашање, под којим се, у ствари, подразумева зрело понашање, лишено искључивости, грубости, хвалисања, апатије, деструктивности, нарцисоидизма, егзибиционизма, тврдоглавости, болесних амбиција, снисходљивости, импулсивности и других негативних особина);

- да има правилан однос према другима (лидер треба да има коректан и фер однос не само према запосленима којима је надређен него и према другим људима у организацији и ван ње) итд.

- да уме да се консултује, да замоли, али и да нареди (сваки запослени је свет за себе и заслужује да буде упознат и адекватно третиран).

Улога лидера је да води рачуна о оживотворењу донетих одлука и заузетих ставова. Он мора знати ко шта може, ко је за шта оспособљен, на кога се може потпуно, а на кога само делимично ослонити. Према истраживањима у нашој земљи, запослени су најчешће изјављивали да би лидери требало да буду: способни, искрени, сналажљиви, интелигентни, пожртвовани, истрајни, самоиницијативни, озбиљни, скромни, вредни и омиљени. У исто време, изјашњавали су се и о особинама које лидери не би требало да имају, а то су: сплеткарење, подмуклост, потказивање, улизивање, лакташтво, болесне амбиције, шарлатанство итд.⁹ Лидери треба да поседују позитивне емоције, јер оне дају снагу, док је негативне емоције одузимају. Позитивне емоције, ко што су срећа, одушевљење, љубав и ентузијазам доприносе да се лидер осећа јаче и да има више самопоуздања. Негативне емоције, као што су љутња, повређеност или окривљавање других исцрпљују лидера и чине га одбојним, раздражљивим и непожељним у друштву. Он треба да води рачуна о избору „референтне групе“ људи са којима ће се дружити, јер су они веома важни у одређивању његовог успеха. То су људи на које може да се угледа, које може с поносом представити својим пријатељима и који могу утицати на убрзање његове каријере. Од виталног значаја је улагање неопходног времена и емоција у изградњу високо-квалитетног породичног живота. Чврст и сигуран породични живот, у којем владају срдачни односи испуњени љубављу, темељ су сваког успеха. Проблеми код куће одвраћају пажњу, одузимају енергију и често саботирају каријеру. „Ниједан успех у јавном животу не може да надокнади неуспех код куће“ (Бенџамин Дизраели).

Анализирајући особине успешних лидера истовремено су апострофирани и непожељне особине које лидери не би требало да испољавају. Ако успешан лидер познаје посао, то истовремено значи да га неуспешан не познаје, итд. Ипак то нису коначни пописи пожељних, а и непожељних својстава. анализирајући извештаје о руководиоцима 500 различитих група чија се успешност кретала у широком дијапазону, од успешних до неуспешних, Хемпил (Hemphil K. Johan) посебно је анализирао став подређених према руководиоцима и констатовао да се сваки четврти може сврстати у групу лоших и неуспешних руководилаца.¹⁰ Упоредјујући неуспешне

⁹ В. Петковић, *Социјологија рада*, Београд, 1998, стр. 109.

¹⁰ М. Рајков, *Људска страна менаџмента*, Београд, 1996, стр. 45.

руководиоце са онима који су позитивно оцењени, дошло се до закључка да су они такви углавном због следећих особина:

- држи се по страни;
- није у стању ништа да предвиди;
- пребацује одговорност на друге;
- мисли само на себе;
- шефује сам;
- сам крши своја правила;
- важан му је једино властити успех;
- нема утицаја на друге;
- поред њега човек се осећа мање вредним.

Овим особинама могу се придодати и многе друге. Сигуран начин да лидер не успе у раду, а посебно у стварању повољне климе међуљудских односа је у наглашавању грешака других. Критиком се увек постижу лошији резултати него похвалом.

Планирање наследника

На једном стручном саветовању о примени новоусвојених законских одредби о управљању организацијама за реч се јавио постарији господин, стручњак из области управљања. За говорницом је рекао: „У пракси постоје три типа руководиоца – професионалци, аматери и волонтери. Знате, етимологија речи волонтер потиче од речи во”. Та реченица била је почетак и крај његове дискусије. Сишао је са говорнице уз буран аплауз.¹¹ Возач професионалац пружа удобну и сигурну вожњу свим путницима. Уколико га неки волонтер насилно заустави и заузме његово место удобност престаје, а могућност хаварије постаје извесна.

У савременим организацијама и системима усавршавање лидера мора се посматрати као стална и обавезна активност. Потребни су детаљни годишњи планови образовања и усавршавања који морају бити обавеза, а не лична воља појединаца. Само на тај начин организација увек има компетентне, стручне и способне наследнике за лидерске позиције. У организацијама у којима се не ради на планском развоју кадрова, одласком професионалних лидера, остају празнине.

Лидери који на време размишљају о својим наследницима траже их и обезбеђују неколико година унапред. Ако их нема у организацији доводе их са стране. За преузимање најодговорнијих дужности у организацијама неопходно је велико искуство и добро познавање унутрашњих прилика и организационе структуре. Кандидати за водеће позиције у организацији не стварају се преко ноћи, већ се на њиховом обезбеђивању, праћењу и оспособљавању ради и три до пет година унапред. Последњих година рада многи водећи лидери се повлаче, по правилу, на саветничка места, уступајући своје високе функције млађим и амбициознијим колегама. На саветничким местима остају до одласка у пензију, преносећи на наследнике своје богато искуство и знање. У пракси се показало да такав модел даје најбоље резулта-

¹¹ Ђ. Малешевић, *Моћ, како је стећи и како је искористити*, Београд, 1992, стр. 192.

те, чиме се добија квалитет који је у стању да се носи и са највећим изазовима. Промена руководећих кадрова врши се безболно, нико се ни на кога не љути, а долазећи и новопостављени руководиоци нису препуштени сами себи.

Често се полемиче око избора наследника и питања да ли их треба тражити у организацији или доводити са стране. Једни дају предност кандидатима из организације, будући да добро познају прилике у колективу, а други кандидатима са стране, јер они нису оптерећени унутрашњим односима. Да би се дала предност једнима или другима мора се знати шта се очекује од нових кандидата.

Уколико се од њих тражи да наставе по старом и уходаном систему рада, предност треба дати кадровима из организације. Ако постоје појединци у организацији који су способни и вољни да се прихвате нових обавеза и нових искушења, не треба тражити кандидате споља и на тај начин заобилазити и потцењивати унутрашње потенцијале. Потцењивање сопствених потенцијала може створити велике проблеме и неспоразуме у организацији. То ће утицати на пад мотивације и појаву опонирања новопостављеним руководиоцима који су доведени са стране. Довођење са стране може доћи у обзир само ако у организацији нема погодних кандидата за преузимање упражњених дужности. Уколико је организација опредељена за модернизацију рада и унапређење процеса управљања, може се ослонити и на кадрове споља, нарочито када у њој нема кандидата који би могли успешно одговорити захтевима. Кадрови из организације, због устаљеног начина рада, стечених навика, обзира према запосленима с којима годинама раде и слично, нису увек спремни на велика дела, за промену начина рада и за поштравање одговорности. У таквим ситуацијама потребно је доводити кадрове са стране и постављати их на челне позиције.

Без обзира на то да ли су новопостављени руководиоци из организације или доведени споља, они никада не могу бити сигурни како ће их прихватити остали запослени у колективу. Запослени понекад нису спремни да подрже свог човека, па макар био способнији и перспективнији од других, као што постоје ситуације у којима нису расположени да прихвате ни кандидата са стране. Сваки случај је засебан и довољно специфичан, тако да не постоје правила која би се могла примењивати у свим ситуацијама.

Без обзира на све, нови лидери морају се, од првог дана у пуној мери посветити послу, својим новим обавезама, циљевима организације, доказивати и стицати поверење осталих. Само таквим односом према обавезама и људима у организацији избећи ће велике непријатности које их могу задесити. Довољно је, за почетак, да се ослоне на људе који им верују и који су спремни да им пруже неопходну помоћ. Након првих резултата стање почиње да се мења у њихову корист, поверење постаје веће, а подршка све израженија. Са млађим и полетнијим кадровима креће се у нове победе, а старијима се омогућава да се баве лакшим и мирнијим пословима или, пак, да се одласком у пензију посвете себи и свом здрављу.

Наследници високих потенцијала треба да поседују одређене способности, као што су: успешно решавање проблема и доношење одлука, коректно опхођење са људима, комуницирање, командовање, делегирање, способности за тимски рад и преговарање, креативност, емотивна стабилност, самоувереност, брзо размишљање, морално поштење и тежња за богатством.

Престанак дужности

Радни век је временски ограничен, а шта ће коме донети зависи од низа фактора, објективне и субјективне природе. Ником ништа унапред није загарантовано, али је судбина лидера највећим делом у њиховим рукама. До високих положаја се тешко долази, а са њих се релативно лако одлази. Онај иза кога стоје лоши резултати не може се надати да ће дуго остати на месту које заузима, а још мање да ће моћи да напредује.

После 55. године, а нарочито после 60. године живота, природне психофизичке могућности човека постају скромније и смањују се на ниво који је много испод оног који је постојао до 45. године живота. Сасвим је логично да се носиоцима најодговорнијих дужности у организацији, при крају радног века, омогући да раде на мање оперативним, мање одговорним и мање стресним пословима, како би се поштедели негативних утицаја и нежељених последица. На тај начин врши се неопходно кадровско освежење, без којег нема нових идеја и успешног развоја. Лидери различито подносе престанак каријере. Чињеницу да одлазе у пензију нарочито тешко прихватају они којима су посао и каријера били стил живота. Лидерима може престати дужност због: смењивања, одласка у пензију, истека мандата, раскида радног односа, преласка на друго радно место и из других разлога.

Смењивање лидера и њихових најближих сарадника има посебну тежину и значај. На понашање и рад лидера будно се мотри и онај ко не остварује очекиване резултате не може очекивати да ће предуго остати на дужности која му је поверена. Лидери се не доказују дипломама и лепим речима, него радом и успешним резултатима. Од носилаца највиших дужности очекује се и највише. Ко има највећа овлашћења, највећа примања и највеће привилегије мора имати и највећу одговорност. Ако се очекивања не остварују смењивања су неминовна. На тај начин уклањају се невешти и неспособни, а на њихова места доводе људи за које се процењује да ће умешније и успешније обављати поверене им послове. Смењивање се врши да би се зауставили негативни трендови и остварила очекивања запослених и одређених надлежних органа.

Смењивање лидера може да буде веома осетљиво и дискутабилно. Мора се добро проценити шта о њему мисле људи који су му подређени. Ако га исувише респектују и ако су спремни да се са њим солидаришу мора се водити рачуна о сваком потезу. Пре било чијег смењивања треба прикупити довољно информација и размислити о свему, па тек онда доносити одлуке о смењивању. Не треба повлачити потезе који ће донети више штете него користи.

Запослени морају знати због чега се њихов лидер смењује како би лакше прихватили такву одлуку. Реакције су увек могуће и на њих се мора рачунати. Ризик од избора новог руководства тада је много већи.

Повлачење са дужности због година живота следи по испуњењу услова за одлазак у пензију по сили закона. Последњих година стажа, када се човек налази у седмој деценији живота, бављење лидерским послом је веома напорно. Од лидера се очекују резултати као да су у најбољим годинама, иако су њихове психофизичке могућности смањене, видици сужени, а радне способности умањене. Њихов организам теже подноси свакодневна замарања, стресне ситуације и решавања различитих питања и проблема. Потребан им је мирнији и лаганији начин живота, како би сачували здравље и пружили шансу млађима.

Без обзира на године живота и очекивања осталих, појединци нису увек спремни да се помере са дужности и одрекну заузетих позиција, привилегија, високих зарада и моћи коју су поседовали. Није лако једним потезом све то изгубити и преко ноћи постати обичан грађанин. Постоје и они појединци који су свесни да једнога дана мора доћи крај и да је боље да се правовремено припремају да га на људски и достојанствен начин дочекају. Повлачење са дужности теже пада лидерима који су се налазили на челним дужностима у организацији, него онима који су се налазили на нижим нивоима руковођења.

Као последњи чин управљања каријером сматра се припрема за пензионерски живот. Програм припреме за пензионерски живот најчешће обухвата: објашњење пензијских бенефиција, начин коришћења слободног времена, саветовање из области здравства, промену начина живота, могућност развоја нове каријере изван организације или у организацији и слично.

Закључак

Сваки руководилац треба добро да упозна своје способности, слабости, амбиције, вредности итд. Уколико је спреман за изазове и процени да има потенцијала треба да прави план каријере. Разуман рок за размишљање, односно планирање каријере је 5 до 10 година. У том периоду потребно је постизати добре резултате, пажљиво градити свој углед, проучавати политику организације и тражити подршку породице која треба да прихвати чињеницу да је за време лидерског мандата она највећи губитник. Онај ко није спреман да плати тако високу цену боље да не размишља о позицији лидера.

Успех лидера не зависи само од његове личности и стручности, већ и способности да разуме и прилагођава се променама у радној средини и окружењу. Добри лидери поседују способност да виде трендове промена и користе могућност која се јавља у одређеном времену. Тамо где други виде промашај најбољи лидери сагледавају могућност за успех. Један од најважнијих корака које лидер треба да предузме јесте да идентификује у чему је заиста добар или у чему може да постане добар, а затим да мобилише све своје снаге да постане изванредан у тој области.

Особа када почне да размишља о својој будућности, заправо почиње да размишља као лидер. Лидери размишљају о будућности, о томе куда иду и шта могу да учине да би тамо стигли. Најважнија детерминанта личног успеха у животу је „дугорочна перспектива“, односно способност размишљања неколико година унапред, уз истовремено доношење одлука у садашњости. Лидери су снажно оријентисани на акцију и увек су нечим заокупљени. Јасни, узбудљиви циљеви и идеали стварају осећај среће, оптимизма, ентузијазма и унутрашње мотивације.

Чињеница је да успешни лидери доживљавају поразе чешће него неуспешни. Успешни лидери покушавају више ствари, падају, дижу се, отресају прашину и покушавају поново – ко зна колико пута – док на крају не победе. Неуспешни покушавају мало тога и врло брзо одустају. На неуспех и привремене поразе треба гледати као на цену коју је потребно платити на путу до успеха. Као што је рекао Хенри Форд: „Неуспех је само још једна прилика да интелигентно почнете из почетка”.

Успешни лидери константно трагају за начинима да превазиђу, заобиђу и пређу препреке које им стоје на путу. Они размишљају о решењима. Неуспешни углавном размишљају о проблемима и тешкоћама. Лидерство је одраз решавања проблема.

Тешко је и готово немогуће сачинити прецизан и коначан списак правила којих би се лидер требао придржавати у односима према запосленима. Идеалних, универзалних и у свакој ситуацији применљивих правила и модела понашања нема и не може бити. Свака промена ситуације захтева и одређене корекције у понашању. Понашање треба да буде примерено ситуацији и приликама, а не искључиво и по сваку цену наметнуто другима. Међутим, то не значи да се не може говорити о могућим правилима пожељног понашања лидера. Однос према подређенима треба да буде коректан, толерантан, непристрастан, доследан, правичан и крајње људски. Људе треба припремати, охрабривати и подстицати на већи рад, на креативно мишљење и самоиницијативу и на веће посвећивање циљевима организације. Успешан и узоран лидер делује личним примером, стално се усавршава и непрекидно преиспитује своје понашање и свој однос према подређенима.

Закључци и резултати који су произашли из истраживања презентираних у овом раду важни су, како за теорију, тако и за праксу лидерства. Овај рад показује лидерима да је улога појединца у управљању каријером и њеним развојем веома значајна и по много чему незаменљива. Истакнута је важност селекције за лидерске позиције у организацији, те је кроз резултате одређених истраживања указано на потребне особине и квалитете које треба да карактеришу успешног лидера.

Литература

[1] Adamson S., Doherty N. and Viney C.: *The meanings of carer revisited: Implacions for theory and practice*, British Journal of Management, 1998.

[2] Јовановић П.: *Менаџмент*, ФОН, Београд, 1994.

[3] Лојић Р.: *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, МЦ Одбрана, Београд, 2011.

[4] Лојић Р.: *Организационо понашање*, МЦ Одбрана, Београд, 2011.

[5] Малешевић Ђ.: *Моћ, како је стећи и како је искористити*, Београд, 1992.

[6] Михаиловић Д.: *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2008.

[7] Петковић В.: *Социјологија рада*, Београд, 1998.

[8] Рајков М.: *Људска страна менаџмента*, Београд, 1996.

[9] Трејси Б.: *Циљеви*, Финеса, Београд, 2003.