

Antun Palanović*
 Maja Parmač Kovačić**
 Zvonimir Galić***

JEL klasifikacija: M12, M53
 Pregledni rad
<https://doi.org/10.32910/ep.74.2.4>

VOĐENJE JE KLJUČ DOBROG MENADŽMENTA – PREGLED PSIHOLGIJSKIH MODELA MENADŽERSKIH KOMPETENCIJA

Dobro vođenje važno je za uspjeh organizacije, stoga zabrinjava da je oko polovica menadžera neuspješna u svom poslu. Dio razloga za to može se pripisati lošoj procjeni njihovih kompetencija za vođenje u praksama upravljanja ljudskim potencijalima kao što je odabir ili napredovanje/nasljeđivanje. Cilj ovog rada bio je dati kratak pregled pet poznatih modela generičkih menadžerskih kompetencija nastalih u okviru psihologijskih istraživanja te preporučiti model koji bi bio dobra polazna točka u razvoju znanstveno utemeljenog sustava za procjenu i razvoj potencijala za vođenje. Nakon usporedbe pet modela, ispostavilo se da svi uključuju tri vrste kompetencija koje su primjenjive na svaku menadžersku poziciju neovisno o razini hijerarhije i sektoru poslovanja te predstavljaju potencijal osobe za vođenje: strateške kompetencije, interpersonalne kompetencije i kompetencije vođenja. Zbog dobre teorijske utemeljenosti, kriterijske valjanosti i implikacija za razvoj menadžera, Hoganov model kompetencija istaknuo se kao najprikladniji za procjenu i razvoj potencijala za vođenje. Ovo je prvi rad koji je dao pregled i evaluaciju ovih poznatih i dobro utvrđenih modela menadžerskih kompe-

* A. Palanović, asistent, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju (e-mail: apalanov@ffzg.hr).

** M. Parmač Kovačić, dr. sc., docentica, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju (e-mail: mparmac@ffzg.hr).

*** Z. Galić, dr. sc., izvanredni profesor, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju (e-mail: zvonimir.galic@ffzg.hr). Rad je primljen u uredništvo 27.07.2020. godine, a prihvaćen je za objavu 27.07.2021. godine. Ovaj rad nastao je u okviru projekta Hrvatske zaklade za znanost IP-2018-01-9354.

tencija te naglašava važnost korištenja znanstveno utemeljenog pristupa u postupku odabira i razvoja menadžera.

Ključne riječi: *potencijal za vođenje, menadžment, kompetencijski modeli, odabir i razvoj menadžera*

1. UVOD

U popularnoj i znanstvenoj literaturi na vođenje i menadžment često se gleda kao na dva odvojena procesa – menadžment je usmjeren na aktivnosti koje služe uspostavljanju stabilnosti i reda (planiranje, budžetiranje, organiziranje i kontroliranje), dok je vođenje usmjereno na traženje promjene osmišljavanjem i komunikacijom vizije, strategije i motiviranjem zaposlenika (Hay i Hodgkinson, 2006; Kotter, 1990). Ovakav odnos menadžmenta i vođenja najbolje je sažet u riječima Warrena Bennis (1989): „Menadžer dobro radi stvari, a vođa radi prave stvari“ (str. 42). Međutim, ovo razlikovanje menadžera i vođa dijelom proizlazi iz „klasičnog“ shvaćanja menadžerskog posla nastalog zbog ubrzanog rasta industrije u 20. stoljeću koji je potaknuo potrebu za boljim planiranjem, rasporedom i nadziranjem rada (Daft, 2003). U modernoj industriji, koja se temelji na znanju i inovacijama, posao menadžera uključuje više od planiranja, budžetiranja i nadziranja rada. Menadžeri donose odluke, motiviraju zaposlenike i formiraju timove koji će s vremenom svojim radom pridonijeti organizaciji. Da bi bio uspješan, menadžer treba voditi - utjecati na grupu ljudi kako bi ostvarili zajedničke ciljeve (Northouse, 2015). Stoga će se u ovom radu na vođenje gledati kao na ključan aspekt menadžerskog posla (Mangham i Pye, 1991, Yukl, 2002, Mintzberg, 2009).

Koliko god dobri menadžeri mogu pridonijeti organizaciji, toliko loš menadžment dovodi do visokih financijskih troškova, propuštenih poslovnih prilika i nezadovoljnih zaposlenika koji napuštaju organizaciju. Stoga zabrinjavaju nalazi da je u prosjeku čak 50% menadžera neuspješno u svom poslu, što rezultira njihovom ostavkom ili otkazom (Hogan i sur. 2010). Nadalje, svojim stilom vođenja menadžeri oblikuju stavove zaposlenika i funkcioniranje tima, a (ne)zadovoljstvo poslom uvelike ovisi upravo o tome koliko su zaposlenici zadovoljni svojim nadređenima (Kaiser i Hogan, 2008; Harter i sur., 2002). O neuspješnosti menadžera u tom području govori podatak da između 65% i 75% zaposlenika kao najgori aspekt posla navodi svog neposredno nadređenog (Hogan i Kaiser, 2005). Područja u kojima su menadžeri neuspješni redom su povezana sa psihosocijalnim aspektima menadžerskog posla, odnosno procesima vođenja kao što su izgradnja učinkovitih timova, donošenje odluka, upravljanje problematičnim

odnosima sa zaposlenicima i nemogućnost učenja iz vlastitih pogrešaka (Hogan i sur., 2010).

Jedan od razloga visokog postotka neuspješnih menadžera može se pripisati lošoj procjeni i neadekvatnom razvoju njihova potencijala za vođenje/kompetentnosti u vođenju ljudi (Pfeffer, 2015). U odabiru menadžera rijetko se precizno procjenjuju kompetencije koje čine ključne aspekte ovog dijela menadžerskog posla (npr. korištenjem znanstveno utemeljenih instrumenata ili procjenama podređenih i suradnika s prethodnog radnog mjesta). Umjesto toga, dojam o kandidatovu općem potencijalu za vođenje često se procjenjuje korištenjem postupaka koji nisu znanstveno utemeljeni, poput nestrukturiranog intervjua na kojem se kandidati za menadžersku poziciju lako mogu prikazati u (lažnom) pozitivnom svjetlu (Hogan i Kaiser, 2005). Ovu tvrdnju dodatno potvrđuje opsežno istraživanje Instituta za korporativnu produktivnost (2014) koje je pokazalo da među organizacijama koje uspješno posluju njih 66% navodi da nisu uspješne u razvoju menadžera, a kod neuspješnih organizacija taj broj iznosi čak 89%. To potvrđuju i podaci Schwartz i suradnika (2014) koji su izvijestili da svega 13% organizacija smatra da dobro razvija svoje menadžere. Pritom problem nije u nedostatku financijskih ulaganja u različite programe razvoja vođenja, nego u tome da ti programi nemaju znanstvenu podlogu odnosno često nisu usmjereni na mjerljive dokaze i rezultate (Ho, 2016; Wakefield i sur., 2016). Napredak menadžera ocjenjuje se rijetko i neadekvatno. Umjesto da se prate promjene u ponašanju na poslu, različiti programi namijenjeni razvoju vođenja kao glavnu metodu evaluacije obično koriste samoprocjene zadovoljstva edukacijom (Pfeffer, 2015).

Odabir i razvoj menadžera treba uključivati identifikaciju karakteristika potrebnih za uspjeh u vođenju ljudi te njihovo mjerenje znanstveno utvrđenim instrumentima. Iako u odabiru menadžera mogu poslužiti instrumenti koji mjere temeljne psihologijske konstrukte poput inteligencije i osobina ličnosti (Judge i sur., 2002), nedostatak ovih instrumenata jest taj da imaju nisku pojavnu valjanost - kandidati, ali i organizacije koje zatraže usluge selekcije ne vide jasnu poveznicu između sadržaja selekcijskog postupka i sadržaja posla menadžera. Zato su ove instrumente slabo prihvatili kandidati i stručnjaci u području upravljanja ljudskim resursima (Rynes i sur. 2002) koji onda kod selekcije i napredovanja/nasljeđivanja koriste općenite procjene odnosno znanstveno nedovoljno utemeljene postupke. Uz to, psihološki konstrukti koji se takvim postupcima zahvaćaju (npr. inteligencija i osobine ličnosti) karakteristike su osobe koje je teško mijenjati pa je upitna njihova korisnost u svrhu razvoja menadžera. Umjesto sposobnosti i osobina, kao prikladnija jedinica analize u procjeni potencijala za vođenje menadžera mogu poslužiti kompetencije koje predstavljaju neposredne odrednice menadžerskog ponašanja.

2. MODELI MENADŽERSKIH KOMPETENCIJA

Pojam kompetencija prvotno se pripisuje McClellandu (1973) koji se umjesto mjerenja inteligencije i ličnosti usmjerio na identificiranje konkretnih ponašanja potrebnih za uspjeh na poslu. Logika u osnovi mjerenja kompetencija jest da bi ponašanja relevantna za posao trebala bolje predviđati uspjeh u poslu od sposobnosti i osobina ličnosti. Uz to, budući da kompetencije predstavljaju opažljiva ponašanja na poslu, instrumenti za procjenu menadžera koji se temelje na kompetencijama imat će veću pojavnu valjanost i mogli bi biti bolje prihvaćeni među kandidatima i stručnjacima za ljudske resurse te stoga češće korišteni u praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

Prema modelu kauzalnog tijeka kompetencije su mehanizam koji objašnjava vezu između znanja, vještina i karakteristika osobe poput sposobnosti, motivacije i osobina ličnosti s radnom uspješnosti (Spencer i Spencer, 1993). Drugim riječima, znanje, vještine i karakteristike osobe predstavljaju osnovu za određenu kompetenciju, a kompetencija predviđa radnu uspješnost. Možda najpraktičnija definicija kompetencija jest da one predstavljaju „skupove ponašanja koji su potrebni postizanje radnih ishoda“ (Bartram i sur., 2002, str. 7). Općenito, kompetencije se dijele na temeljne (engl. *core*) i generičke kompetencije. Temeljne kompetencije odnose se na specifične zahtjeve posla u određenoj organizaciji - one se razvijaju na razini organizacije i važne su za razvoj i prilagodbu organizacije (Prahald i Hamel, 1990). Nasuprot tome, generičke kompetencije u osnovi su uspjeha u većini zanimanja ili svim zanimanjima. Primjerice, generičke menadžerske kompetencije jednake su za sva menadžerska zanimanja – neovisno o razini menadžmenta ili sektoru poslovanja organizacije.

Jedino znanstvenim pristupom upravljanju ljudskim potencijalima može se značajno unaprijediti mjerenje kompetencija ključnih za selekciju i razvoj boljih menadžera. Ipak, kad je riječ o modelima kompetencija, znanstvena istraživanja zaostaju za praksom (Stevens, 2012). Ovo dovodi do nejasne terminologije i različitih definicija kompetencija, manjkave metodologije u razvoju ovih modela i upitne psihometrijske kvalitete njihova mjerenja (Schippmann i sur., 2000). Rezultat je toga da je znanstvena zajednica skeptična prema kompetencijskim modelima, a praktičari ne dobivaju dovoljno informacija o kompetencijama iz znanstvene literature (Boyatzis, 2008). Neke od kritika upućenih kompetencijskim modelima odnose se na to da su previše usmjereni na same menadžere - implicitno podrazumijevaju da je određen skup kompetencija zaslužan za uspjeh menadžera, a pritom zanemaruju kontekst u kojem se vođenje odvija; nema dokaza da sistemi koji se temelje na kompetencijama dovode do veće uspješnosti organizacije; kompetencijski modeli „guše“ individualnost odnosno integritet i autentičnost menadžera (Hollenbeck i sur., 2006; Patching, 2011).

Ove kritike djelomično su opravdane i mogu poslužiti kao poziv na oprez za korisnike modela kompetencija, ali ne bi trebale dovesti do napuštanja ovih modela. Prvo, modele kompetencija ne treba shvatiti kao „recepte za vođenje“ koji će u svakoj situaciji dovesti do optimalnih rezultata. Umjesto toga, oni sažimaju iskustva uspješnih menadžera, pružaju alat za osobni napredak menadžera i okvir za razumijevanje uspješnog vođenja (Hollenbeck i sur., 2006). Kompetencijski model predstavlja jedan dio jednadžbe uspješnog vođenja – drugi su dio organizacijska kultura i sistemi te ekonomska situacija (Boyatzis, 2008). Na primjer, organizacije usmjerene na osvajanje tržišta usvajaju kompetencije poput inovativnosti, prilagodljivosti i usmjerenosti na klijenta, a organizacije usmjerene na efikasnost i stabilnost usvajaju kompetencije usmjerene na rezultate i tehničku stručnost (Diaz-Fernandez i sur., 2014).

Drugo, novija empirijska istraživanja pokazuju da organizacije koje koriste sisteme temeljene na kompetencijama zaista postižu bolje rezultate. Primjerice, Shet i sur. (2019) pronašli su pozitivnu povezanost između korištenja kompetencijskih modela vođenja i produktivnosti i adaptivnosti organizacija; implementacija kompetencijskih modela povezana je s boljim unutarnjim funkcioniranjem organizacije i većim uspjehom na tržištu (Talukdar, 2015); rezultati strukturiranih intervjua temeljenih na kompetencijama vođenja predviđaju godišnje prihode menadžera i dobrobit zaposlenika (Heimann i sur., 2020).

Treće, kompetencije ne isključuju važnost autentičnosti i integriteta menadžera odnosno ponašanja menadžera koje nije usklađeno s njihovim ključnim stavovima ili osobinama ličnosti, što im prigovaraju neki kritičari (primjerice, Patching, 2011). Upravo suprotno, autentično vođenje dovodi do veće radne uspješnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja podređenih jedino u slučaju kad autentični vođe ujedno imaju visoke rezultate na kompetencijama poput donošenja odluka, postavljanja ciljeva, građenja timova i motiviranja zaposlenika (Wei i sur., 2018).

Sve u svemu, modeli kompetencija čine se korisnim alatom za odabir i razvoj menadžera. Kompetencije se mogu povezati s organizacijskim ciljevima i strategijom te imaju dobru pojavnu valjanost, a vodstvo organizacija sklono ih je prihvatiti i implementirati u organizacijsku praksu upravljanja ljudskim potencijalima (Campion i sur., 2011). Naša temeljna teza jest da upravo psihosocijalne kompetencije vođenja spadaju u generičke menadžerske kompetencije. U ovom radu bit će prezentiran kratak pregled pet modela generičkih menadžerskih kompetencija razvijenih u okviru psihologijskih istraživanja.

Stevens (2012) je identificirao preko 50 znanstvenih radova koji se bave razvojem kompetencijskih modela. Ovdje ćemo prikazati prigodan uzorak modela čiji smo odabir temeljili na dvama kriterijima. Prvo smo odabrali modele koji udovoljavaju preporukama za razvoj, prezentiranje i korištenje kompetencijskih mo-

dela koje su predložili Campion i suradnici (2011), a oni u prvom redu smatraju da je važno koristiti modele temeljene na analizi posla koje je lako prezentirati korisnicima i koristiti kao osnovu za razvoj sistema upravljanja ljudskim potencijalima (npr. zapošljavanje, evaluaciju i napredovanje). Drugo, osnovu odabranih modela čine kompetencije povezane s vođenjem, poput interpersonalnih kompetencija te kompetencija donošenja odluka i motiviranja zaposlenika, koje su važne za uspješno vođenje neovisno o hijerarhijskoj razini menadžera i sektoru poslovanja organizacije. Cilj je ovog rada ukratko opisati i usporediti različite kompetencijske modele te preporučiti model koji bi bio polazna točka za razvoj znanstveno utemeljenog sustava koji bi služio za procjenu i razvoj potencijala za vođenje u menadžmentu.

Katzov model menadžerskih kompetencija (1974)

Rana istraživanja vođenja usmjeravala su se na stabilne osobine koje neku osobu čine (dobrim) vođom (Stogdill, 1948). Katz (1974) je pomaknuo fokus istraživača s osobina na kompetencije koje čine uspješnog vođu. Umjesto usmjerenosti na to kakvi su menadžeri ljudi, Katz smatra da je važnije ispitati što menadžeri *rade*, odnosno koje kompetencije trebaju pokazati da bi uspješno obavljali svoj posao. Kao ključni kriterij za posjedovanje kompetencija Katz identificira uspješno ponašanje u različitim uvjetima¹.

Svoj model Katz temelji na vlastitim opažanjima iz prakse i na pregledu tadašnjih istraživanja vođenja. Osnovna postavka ovog klasičnog modela jest da postoje tri temeljne menadžerske kompetencije: tehničke kompetencije, kompetencije rada s ljudima i konceptualne kompetencije. Tehničke kompetencije uključuju stručna znanja i kompetentnost u određenom području. Primjerice, menadžer u informatičkoj organizaciji poznaje metode razvoja softvera ili različite programske jezike koji su mu potrebni u radu. Kompetencije rada s ljudima obuhvaćaju komunikacijske vještine i druge socijalne vještine potrebne za razumijevanje svoje i tuđe perspektive te za stvaranje atmosfere povjerenja. Menadžer s ovim kompetencijama zna motivirati zaposlenike ili riješiti sukobe u timu. Konceptualne kompetencije važne su za rad s idejama – sagledavanje šire slike i okoline unutar koje organizacija djeluje. Menadžer s izraženim konceptualnim kompetencijama donosi dobre odluke te je vješt u kreiranju vizije i strategije za tim ili organizaciju.

¹ Iako u originalnom radu Katz koristi pojam vještine (engl. *skills*), ova definicija odgovara ranijoj definiciji kompetencija. Radi bolje usklađenosti s ostatkom teksta, odlučili smo koristiti pojam kompetencije.

Iako su ove tri temeljne kompetencije usko povezane, Katz (1974) smatra da ih je prikladnije sagledati odvojeno zato što njihova relativna važnost varira s obzirom na razinu menadžmenta (niži, srednji i viši menadžment). Tehničke kompetencije trebale biti važnije za menadžere na nižoj razini, konceptualne na višoj razini, a kompetencije u radu s ljudima trebale bi biti podjednako važne na svim trima razinama, s blagom tendencijom povećanja važnosti na višim razinama menadžmenta. Uz to, zasebno sagledavanje svake kompetencije ima utjecaj na evaluaciju menadžera jer omogućuje identifikaciju snaga i slabosti menadžera u svakoj od triju kompetencija te razvoj u onoj domeni u kojima menadžeri postižu slabije rezultate. Ovaj model važan je iz povijesne perspektive jer prvi pomiče fokus s nepromjenjivih osobina na poučljive kompetencije menadžera koje su potrebne za uspjeh. Iako su ove tri kategorije kompetencija preopćenite za preciznu procjenu potencijala za vođenje, osnovna je vrijednost ovog modela to da je jednostavan i intuitivno lako shvatljiv te tako predstavlja okvir unutar kojeg se mogu svrstati različite specifične kompetencije kakve donose kasniji modeli.

Model Dierdorffa i Rubina (2006)

Model Dierdorffa i Rubina (2006) konceptualno proizlazi iz Katzova modela menadžerskih kompetencija. U okviru ovog modela dodatno su razrađene tri temeljne Katzove kompetencije te su unutar njih predložene specifične menadžerske kompetencije. Dierdorff i Rubin (2006) pri razvoju svog modela kompetencija koristili su O*NET bazu (*Occupational Information Network*) – sveobuhvatnu američku bazu podataka koja sadrži različite informacije o trenutnom svijetu rada (npr. opise različitih poslova, obrazovne zahtjeve, uvjete rada i kompetencije potrebne za njihovo uspješno obavljanje). U svom istraživanju usmjerili su se na opise 41 kompetencije za 52 različite menadžerske pozicije – od linijskih menadžera u tvornici, menadžera ljudskih resursa, marketinških menadžera, do mjesta predsjednika uprave. U njihovu istraživanju ukupno 8633 menadžera s različitih razina menadžmenta dala su svoje procjene o važnosti svake kompetencije za svoj posao. Primjeri kompetencija koje su procjenjivali uključivali su prosuđivanje i donošenje odluka, upravljanje vremenom i socijalnu perceptivnost. Nakon provedene faktorske analize prikupljenih procjena, ove specifične kompetencije grupirale su se u šest širih kompetencija koje leže u osnovi menadžerskog posla neovisno o sektoru poslovanja. Upravljanje administracijom i kontrolom te upravljanje logistikom i tehnologijom odgovaraju tehničkim kompetencijama; upravljanje ljudskim kapitalom i upravljanje zadatkom odgovaraju kompetencijama rada s ljudima; upravljanje procesom donošenja odluka te upravljanje strategijom i inovacijom odgovaraju konceptualnim kompetencijama (Tablica 1).

Tablica 1.

**USPOREDBA MODELA KOMPETENCIJA KATZA (1974)
I DIERDORFFA I RUBINA (2006)**

Katz (1974)		Tehničke kompetencije		Kompetencije rada s ljudima		Konceptualne kompetencije	
	Šire kompetencije	Upravljanje administracijom i kontrolom	Upravljanje logistikom i tehnologijom	Upravljanje ljudskim kapitalom	Upravljanje zadatkom	Upravljanje procesom donošenja odluka	Upravljanje strategijom i inovacijom
<i>Dierdorff i Rubin (2006)</i>	Specifične kompetencije	<i>Dokumentiranje informacija Izvođenje administrativnih aktivnosti</i>	<i>Provjera opreme, strukture, materijala Kontrola strojeva i procesa</i>	<i>Razvoj zaposlenika Razvoj i izgradnja timova</i>	<i>Komuniciranje s osobama izvan organizacije Stvaranje i održavanje odnosa s drugima</i>	<i>Prikupljanje informacija Prosuđivanje o kvaliteti stvari, usluga i ljudi</i>	<i>Kreativno razmišljanje Razvoj ciljeva i strategija</i>

Od šest predloženih kompetencija, menadžeri najvažnijima procjenjuju kompetencije upravljanja procesima donošenja odluka i upravljanja ljudskim kapitalom, dok najmanje važnom procjenjuju kompetenciju upravljanja logistikom i tehnologijom (Dierdorff i Rubin, 2006). Procjene važnosti kompetencija variraju ovisno o struci menadžera – svih šest kompetencija važno je u obavljanju menadžerskih poslova u različitim strukama, ali važnost tehničkih kompetencija najviše varira ovisno o području poslovanja (Rubin i sur., 2009). Ovaj nalaz u skladu je s očekivanjima da važnost tehničkih kompetencija ovisi o određenom strukovnom području – primjerice, ravnateljstvu bolnice potrebna su znanja koja su neposredno povezana s medicinskom strukom nego što su izvršnom direktoru lanca pekarnica potrebna znanja o proizvodnji kruha i peciva. Naprotiv, interpersonalne i konceptualne kompetencije podjednako su važne neovisno o struci u kojoj menadžer radi.

Hiperdimenzionalna taksonomija menadžerskih kompetencija Tetta i suradnika (2000)

Svoju taksonomiju menadžerskih kompetencija Tett i suradnici (2000) izradili su na temelju 12 prethodno objavljenih modela menadžerskih kompetencija. Primijetili su da raniji modeli dijele neke zajedničke kompetencije, ali da svaki od njih sadrži i jedinstvene kompetencije koje ne dijeli s ostalima. Cilj ovog modela bio je kreirati sveobuhvatan popis specifičnih kompetencija koji bi „pokrivao“ sve menadžerske funkcije, industrije sektore i razine organizacijske hijerarhije. Tett i suradnici na temelju 12 modela identificirali su 109 kompetencija koje su dodatno podijelili na detaljnije facete. Da bi pojedina faceta dobila „status“ kompetencije, trebala je biti primjenjiva u barem 10% menadžerskih poslova, nije smjela previsoko korelirati s drugom facetom i morala se moći opisati barem s tri ponašanja.

Početna sadržajna analiza ovih faceta rezultirala je s 47 specifičnih kompetencija koje su nazvali hiperdimenzijama. Kako bi se dokazalo da kompetencije iz modela dobro predstavljaju posao menadžera, provedene su tri opsežne studije u kojima je preko 200 stručnjaka u području menadžmenta razvrstavalo pojedine opise ponašanja u pripadajuće kompetencije. Dodatno, ovi stručnjaci mogli su dati svoje prijedloge za poboljšanje modela uvođenjem dodatnih kompetencija. Na temelju ovih studija Tett i suradnici došli su do konačnog broja od 53 hiperdimenzije koje su prema sadržaju razvrstali u devet kategorija. Kratki opisi svake kategorije s primjerima hiperdimenzija unutar njih prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2.

HIPERDIMENZIONALNI MODEL (TETT I SUR., 2000)

Kategorija kompetencije	Opis kategorije	Primjer hiperdimenzije
Tradicionalne funkcije menadžmenta	Motiviranje zaposlenika, rješavanje problema, vođenje tima i planiranje	Donošenje odluka Kratkoročno planiranje Postavljanje ciljeva Strateško planiranje
Orijentacija na zadatak	Proaktivno i fokusirano pristupanje poslu	Inicijativa Usmjerenost na posao
Usmjerenost na ljude	Uspješno surađivanje s drugima, asertivnost i snalaženje u društvenim situacijama	Suosjećanje Usmjerenost na klijenta
Pouzdanost	Preuzimanje odgovornosti, pravovremeno izvršavanje zadataka i poštivanje pravila	Osobna odgovornost Profesionalizam
Otvorenost	Prihvatanje i kreiranje novih ideja, prilagođavanje novim situacijama	Kreativno razmišljanje Adaptivnost
Emocionalna kontrola	Reguliranje emocija u stresnim situacijama	Otpornost Nošenje sa stresom
Komunikacija	Pozorno slušanje drugih i efikasno komuniciranje i javno prezentiranje	Slušanje Usmena komunikacija
Razvoj sebe i drugih	Orijentiranost na evaluaciju napretka i planiranje razvoja.	Obogaćivanje posla Postavljanje razvojnih ciljeva
Stručna sposobnost i usmjerenost	Usmjerenost na adekvatnu kvalitetu poslovnih procesa, sigurnost na radu i financije organizacije	Usmjerenost na kvalitetu Tehničke vještine

Osim što se njihov model temelji na 12 znanstveno utvrđenih modela kompetencija, Tett i sur. (2000) pokazali su da se kompetencije iz modela hiperdimenzija dobro preklapaju s trima modelima menadžerskih kompetencija razvijenim unutar konzultantskih organizacija za razvoj ljudskih potencijala. Dodatno, autori su pokazali kako se različite hiperdimenzije mogu uklopiti u klasične teorije vođenja usmjerenog na odnose i vođenja usmjerenog na zadatke (Blake i Mouton, 1981) te u teoriju transformacijskog vođenja (Bass i Avolio, 1993). Primjerice, hiperdimenzije usmjeravanja i postavljanja ciljeva karakteriziraju vođenje kojem je prvenstveni cilj izvršavanje zadatka, a suradnja i građenje tima važne su kod vođenja usmjerenog na odnose. Na kraju, suština su transformacijskog vođenja motiviranje i razvoj podređenih, za što su ključne hiperdimenzije poput strateškog planiranja, kreativnog razmišljanja i javnog nastupa.

Prva prednost ovog modela jest temeljito utvrđena sadržajna valjanost - rigoroznim metodama u više studija utvrđeno je da ove kompetencije dobro odražavaju posao menadžera te da svaka kompetencija zahvaća specifičan dio menadžerskog posla. Iz ovoga proizlazi i druga prednost modela - veći broj specifičnih kompetencija, hiperdimenzija. Specifične kompetencije mogu pripadati jednoj generalnoj kompetenciji, ali mogu se značajno razlikovati na tri načina. Prvo, one mogu imati različitu funkciju – primjerice, planiranje se može odnositi na kratkoročno planiranje svakodnevnih aktivnosti ili na kreiranje strategije. Drugo, specifične kompetencije mogu imati različite uzroke – za kratkoročno planiranje važna je osobina usredotočenosti na detalje, a za kreiranje strategije važna je kreativnost. Treće, mogu zahtijevati različite metode mjerenja, poput strukturiranog intervjua ili različitih zadataka u centrima za procjenu individualnih potencijala (engl. *assessment centers*) (Tett i sur, 2000). Većina općenitih modela kompetencija ne razlikuje specifične kompetencije pa tako ni ove dvije vrste planiranja, već ih klasificira kao jednu kompetenciju - planiranje. Naglasak na specifične kompetencije može dati dodanu vrijednost razumijevanju kompleksnosti menadžerskog posla, omogućiti detaljnu usporedbu različitih menadžerskih poslova i preciznije mjerenje kompetencija.

Model visoke radne uspješnosti Guenolea i suradnika (2011)

Model visoke radne uspješnosti (engl. *high performance behavior*) nastao je na temelju longitudinalnih studija Schrodera (1989) u kojima je pratio uspješnost organizacijskih jedinica na temelju objektivnih pokazatelja. Schroderov cilj bio je identificirati kompetencije menadžera čiji timovi postižu iznadprosječne rezultate u odnosu na menadžere čiji timovi postižu prosječne rezultate. Rezultat ovih istraživanja jest model s 10 kompetencija koje se sadržajno mogu podijeliti na četiri domene: promišljanje, učenje, inspiraciju i djelovanje. Guenole i suradnici (2011) dodatno su razradili ovaj model pregledom literature o uspješnom menadžerskom ponašanju; između ostalog, u ovaj pregled uključene su klasične studije vođenja sa sveučilišta Ohio State (Stogdill, 1950) i Michigan (Likert, 1961) (Tablica 3).

Nova verzija modela visoke radne uspješnosti sadrži 12 kompetencija koje se konceptualno mogu podijeliti u četiri kategorije slične Schroderovima (1989): *promišljanje* (traženje informacija, formiranje pojmova i konceptualna fleksibilnost), *razvoj* (empatija, timski rad i razvoj ljudi), *inspiracija* (utjecaj, samopouzdanje, proaktivnost) i *postignuće* (proaktivnost, kontinuirani napredak i usmjerenost na klijenta). U odnosu na Schroderov originalni model, Guenole i suradnici djelomično su izmijenili sadržaj i nazive nekih kompetencija te su dodali dvije nove kompetencije: empatiju i usmjerenost na klijenta.

Tablica 3.

MODEL VISOKE RADNE USPJEŠNOSTI (GUENOLE I SUR., 2011)

Naziv kompetencije	Opis kompetencije
Traženje informacija	Prikupljanje raznovrsnih informacija iz više izvora
Formiranje pojmova	Povezivanje informacija kako bi se formirale nove ideje koje objašnjavaju uzrok događaja
Konceptualna fleksibilnost	Sagledavanje problema iz više različitih perspektiva kako bi se usporedile opcije prije poduzimanja akcije
Empatija	Ohrabivanje drugih da otvoreno izražavaju svoje misli i osjećaje
Timski rad	Stvaranje učinkovitih timova unutar radne jedinice i diljem povezanih odjela i funkcija
Razvoj ljudi	Osiguravanje resursa za osoblje, razvoj zaposlenika, pružanje povratne informacije
Utjecaj	Korištenje uvjerljivih argumenata, ciljeva i interesa drugih za izgradnju potpore ideja
Samopouzdanje	Jasno izražavanje stava oko problema
Komunikacija	Jasne i koncizne prezentacije i ustanova učinkovitih komunikacijskih procesa
Proaktivnost	Kreiranje planova implementacije i nacrt akcija i odgovornosti
Kontinuirani napredak	Postavljanje ciljeva i nadzor napretka kako bi se poboljšala radna uspješnost
Usmjerenost na klijenta	Postavljanje ciljeva fokusiranih na dodavanje vrijednosti za klijenta

Ono što izdvaja model visoke radne uspješnosti od dosad opisanih modela jesu instrumenti za odabir i razvoj menadžera koji su nastali na temelju ovih kompetencija, a čija je valjanost provjerena u radnom kontekstu. Ranije verzije modela visoke radne uspješnosti korištene su u centrima za procjenu individualnih potencijala i za strukturirana opažanja menadžera. Pokazalo se da model ima dobru konstruktivnu valjanost, predviđa radnu uspješnost timova i primjenjiv je u različitim industrijama (Chorvat, 1994; Cockerill, 1989; Cockerill i sur., 1993). Posebno je zanimljiv nalaz da ove kompetencije razlikuju visoko uspješne od prosječnih menadžera samo u dinamičnoj poslovnoj okolini (Cockerill i sur., 1993). Nova verzija modela poslužila je kao osnova za izradu grupnih i individualnih zadataka u okviru centra za prosudbu individualnih potencijala, instrumenata za sveobuhvatne (360°) procjene menadžera te za konstrukciju scenarija radnih situacija za test

situacijske prosudbe koji služi mjerenju kompetentnosti vođenja (Guenole i sur., 2011; 2013; 2015). Sva tri instrumenta pokazala su dobra psihometrijska svojstva i osobito su korisni u razvoju menadžera budući da omogućuju preciznu povratnu informaciju na svakoj od 12 kompetencija. Pritom se posebno ističe test situacijske prosudbe, jedan od prvih takvih instrumenata koji nudi procjenu potencijala za vođenje na više dimenzija (Guenole i sur., 2015).

Hoganov model kompetencija (2009)

Hogan i Warrenfeltz (2003) smatraju da se sve menadžerske kompetencije mogu klasificirati u četiri domene: intrapersonalne kompetencije, interpersonalne kompetencije, kompetencije vođenja i poslovne kompetencije. Intrapersonalne kompetencije odnose se na osobni standard željene razine uspješnosti menadžera te imaju tri ključne komponente: temeljno samopoštovanje, stav prema autoritetu i samokontrolu. Menadžeri s razvijenim intrapersonalnim kompetencijama samopouzdati su i emocionalno stabilni, brzo se oporavljaju od negativnih događaja, poštuju pravila i organizacijske procedure, kontroliraju svoje impulse i usmjereni su na postavljene ciljeve. Interpersonalne kompetencije važne su za izgradnju i održavanje odnosa s podređenima i suradnicima. Menadžeri s ovim kompetencijama znaju kako zauzeti perspektivu druge osobe, imaju samokontrolu kako bi ostali usmjereni na drugu osobu prilikom interakcije, mogu ispravno procijeniti što druga osoba želi te znaju prilagoditi svoje ponašanje na temelju ovih informacija. Kompetencije vođenja prvenstveno su usmjerene na formiranje i održavanje uspješnih timova, a čine ih privlačenje talenta, zadržavanje talenta, motiviranje tima, razvoj vizije za tim i upornost u svladavanju prepreka. Konačno, poslovne kompetencije odnose se na planiranje, budžetiranje, koordiniranje i nadziranje poslovanja organizacije te prvenstveno ovise o kognitivnim sposobnostima menadžera (Hogan i Warrenfeltz, 2003).

Ove četiri domene čine osnovnu strukturu za 58 specifičnih kompetencija koje tvore Hoganov (2009) model kompetencija. Ovih 58 kompetencija odabrano je nakon sadržajne analize i usporedbe s 21 modelom kompetencija (jedan od tih modela bio je i ranije opisani hiperdimenzionalni model Tetta i suradnika) koja je provedena u tri kruga. Zadatak u svakom krugu analize bio je povezati Hoganove kompetencije s drugim modelima i utvrditi stupanj slaganja procjenjivača. U prvom krugu analizu su provela tri istraživača razvoja ljudskih potencijala, a zatim u drugom krugu četiri osobe koje nisu organizacijski psiholozi, ali imaju veliko poslovno iskustvo u različitim područjima; u zadnjem, trećem krugu sadržajne analize ponovno su sudjelovala četiri istraživača iz područja razvoja ljudskih

potencijala (Hogan Assessment Systems, 2009). Slično kao i hiperdimenzionalni model, čini se da Hoganov model dobro odražava posao menadžera. Četiri domene doprinose tome da je model intuitivan i sveobuhvatan, a velik broj specifičnih kompetencija olakšava mjerenje i može poslužiti za odabir i za identificiranje onih područja u kojima je menadžerima potreban daljnji razvoj. Ono što dodatno ističe Hoganov model jest potvrđena valjanost u radnom kontekstu – pokazalo se da kompetencije pretpostavljene ovim modelom predviđaju radnu uspješnost menadžera (Hogan Assessment Systems, 2009).

Od navedenih modela, Hoganov model ima najjasniju teorijsku osnovu jer je nastao u okviru socioanalitičke teorije ličnosti (Hogan i Kaiser, 2005) koja promatra ljudsko ponašanje iz evolucijske perspektive. Glavna postavka socioanalitičke teorije jest da ljudi žive u grupama koje su međusobno suprotstavljene – cilj grupe jest uspjeh u nadmetanju s drugim, konkurentskim grupama. Uspjeh grupe u velikoj mjeri ovisi o ponašanju osobe koja je vodi odnosno kompetencijama koje vođa ima u koordiniranju aktivnosti unutar grupe, ali i u odnosu s drugim, suprotstavljenim grupama (Hogan i Sherman 2020). Kompetencije iz četiriju domena mogu pomoći osobi da dođe na visoku poziciju u organizaciji, ali i da uspješno vodi svoj tim ili odjel kako bi organizacija postigla dobre rezultate na tržištu. Četiri domene koje čine strukturu Hoganova modela kompetencija imaju osnovu u dvama evolucijskim (meta)motivima: poslovne kompetencije i kompetencije vođenja utemeljene su na motivu za isticanjem, moći i kontrolom resursa (engl. *getting ahead*), dok su intrapersonalne i interpersonalne kompetencije utemeljene na motivu za suradnjom i prihvaćanjem (engl. *getting along*) (Hogan i Kaiser, 2005) (Tablica 4).

Tablica 4.

HOGANOV MODEL KOMPETENCIJA (2009)

Domena	Primjer specifične kompetencije
Intrapersonalne vještine	Orijentiranost na postignuće Fleksibilnost Tolerancija na stres
Interpersonalne vještine	Aktivno slušanje Pregovaranje Usmena komunikacija Uspostavljanje odnosa
Vještine vođenja	Upravljanje timom Motiviranje drugih Donošenje odluka Delegiranje zadataka
Poslovne vještine	Poznavanje industrije Identifikacija problema Usmjerenost na kvalitetu Politička osviještenost

3. RASPRAVA

Učestao poslovni neuspjeh menadžera dijelom je posljedica manjkavih i znanstveno neutemeljenih metoda za mjerenje potencijala za vođenje/kompetencije za vođenje koje se koriste pri odabiru i razvoju menadžera. Korištene metode u pravilu svode potencijal za vođenje/kompetenciju za vođenje na neku opću procjenu „menadžerskog potencijala“ bez jasnog razumijevanja što taj pojam znači ili pojedinačnih kompetencija koje su u podlozi te procjene. Kako bi se razvile valjane, teorijski utemeljene metode koje bi omogućile pouzdano i valjano mjerenje potencijala za vođenje te planiranje razvojnih intervencija za menadžere, važno je identificirati generičke kompetencije koje se nalaze u njegovoj osnovi.

U Tablici 5 nalazi se sažet prikaz pet poznatih i znanstveno utemeljenih modela generičkih kompetencija menadžera. Iz tablice je vidljivo da se modeli donekle razlikuju u svojim polazištima, načinu validacije i broju kompetencija. Klasični Katzov model, koji je nastao na istraživanjima vođenja i njegovu iskustvu iz prakse, sadrži tri kategorije kompetencija koje se kasnije provlače i u novijim modelima i prvenstveno služe kao dobar okvir za organizaciju specifičnih kompe-

tencija. Nešto složeniji model Dierdorffa i Rubina, sa šest širokih kompetencija i 41 specifičnom kompetencijom, temelji se na menadžerskim procjenama važnosti kompetencija iz O*NET baze. S obzirom na razvijenost i temeljitost kompetencijske baze te procjene menadžera iz različitih industrija i poslova, ovaj model sadržajno je sveobuhvatan i relevantan za posao menadžera neovisno o poslovnom području. Slično, hiperdimenzionalni model Tetta i suradnika, s ukupno 53 specifične kompetencije svrstane u devet širokih domena, također je sadržajno sveobuhvatan model. Međutim, iako detaljni i sadržajno valjani, ova tri modela imaju i važan nedostatak - manjak empirijskih studija koje bi pokazale da je razvijenost ovih kompetencija jasno povezana s radnom uspješnosti menadžera.

Model visoke radne uspješnosti Guenolea i suradnika također je sveobuhvatan model menadžerskih kompetencija. Međutim, ono što izdvaja model visoke radne uspješnosti od prethodna tri modela jest potvrđena valjanost u radnom kontekstu. Njegovih 12 specifičnih kompetencija unutar četiriju širih kategorija temeljeno je na istraživanjima čiji je cilj bio razlikovanje uspješnih od prosječnih menadžera u dinamičnoj poslovnoj okolini (Cockerill i sur., 1993). Osim što je provjeren u organizacijskom kontekstu, instrumenti nastali na temelju ovog modela (centri za procjenu individualnih potencijala i test situacijske prosudbe) imaju jasnu znanstvenu utemeljenost i korisni su u razvoju menadžera. Konačno, Hoganov model ima najveći broj predloženih kompetencija (58 specifičnih kompetencija unutar četiri kategorije) te, kao i model visoke radne uspješnosti, ima visoku sadržajnu valjanost i u praksi se pokazao korisnim u razvoju instrumenata za odabir menadžera. Uz to, za razliku od svih ostalih prikazanih modela, ovaj model ima i snažno teorijsko uporište u socioanalitičkoj teoriji.

Usprkos navedenim razlikama, opisani modeli sadržajno su slični te se „preklapaju“ u četirima domenama kompetencija: a) kompetencije usmjerene na strateško planiranje, analizu informacija i donošenje odluka koje su osobito važne u prilagodbi organizacije na poslovnu okolinu i stvaranje dugoročne strategije i vizije za organizaciju; b) interpersonalne kompetencije usmjerene na komunikaciju, suradnju i pregovaranje s drugim ljudima; c) kompetencije usmjerene na razvoj i motiviranje zaposlenika, važne u vođenju pojedinaca i timova; d) kompetencije usmjerene na tehničke i administrativne zahtjeve menadžerskog posla. S izuzetkom tehničkih i administrativnih kompetencija, modeli su prvenstveno usmjereni na kompetencije povezane s vođenjem koje se mogu primijeniti na sve menadžerske poslove - ove kompetencije predstavljaju potencijal osobe za vođenje. Prema studiji Svjetskog ekonomskog foruma (2020), do 2025. godine može se očekivati sve veći naglasak na kompetencije rješavanja problema, otpornosti na stres, fleksibilnosti te vođenja i društvenog utjecaja. Prema tome, iako je većina opisanih modela nastala između 2000. i 2011. godine, kompetencije koje sadrže ovi modeli važne su za uspješno vođenje danas, a njihova važnost bit će samo veća u budućnosti.

Tablica 5.

USPOREDBA PET PSIHOLGIJSKIH MODELA MENADŽERSKIH KOMPETENCIJA

	Katz (1974)	Dierdorff i Rubin (2006)	Tett i sur. (2000)	Guenole i sur. (2011)	Hogan i Warrenfeltz (2003)
Polazište	Istraživanja vođenja i iskustvo iz prakse	Kompetencije iz O*NET baze. Procjene menadžera o važnosti kompetencija	Sadržajna analiza 12 objavljenih modela kompetencija	Longitudinalne studije i pregled literature o vođenju. Validacija u radnom kontekstu	Motivi za statusom i prihvaćanjem; pregled literature. Validacija u radnom kontekstu
Kategorije (kompetencije)	3 (3)	6 (41)	9 (53)	4 (12)	4 (58)
<i>Tehničke i administrativne kompetencije</i>	Tehničke kompetencije	Upravljanje administracijom i kontrolom/ logistikom i tehnologijom	Stručna sposobnost i usmjerenost		Poslovne kompetencije
<i>Interpersonalne kompetencije</i>	Kompetencije rada s ljudima	Upravljanje zadatkom	Usmjerenost na ljude Komunikacija	Inspiracija Postignuće	Interpersonalne kompetencije
<i>Kompetencije povezane s razvojem i motiviranjem</i>	Kompetencije rada s ljudima	Upravljanje ljudskim kapitalom	Tradicionalne funkcije (povezane s vođenjem ljudi) Razvoj sebe i drugih	Razvoj	Vođenje
<i>Strateško planiranje, analiza informacija i donošenje odluka</i>	Konceptualne kompetencije	Upravljanje procesom donošenja odluka/ strategijom i inovacijom	Tradicionalne funkcije (povezane sa strateškim planiranjem) Otvorenost	Promišljanje	Vođenje Poslovne kompetencije

* Odnos broja širokih kategorija kompetencija i pripadajućih specifičnih kompetencija u pojedinom modelu. Zbog lakše preglednosti, u tablici su nabrojane široke kategorije kompetencija.

S izuzetkom Katzova modela koji je preopćenit, svaki od opisanih modela može poslužiti kao dobra polazišna točka u razvoju znanstveno utemeljenog sustava za procjenu i razvoj potencijala za vođenje kod menadžera. Iako su svi modeli razvijeni kvalitetnom metodologijom i sadržajno konvergiraju, postoji nekoliko razloga zbog kojih se Hoganov model ističe u odnosu na ostale. Prvo, ovaj model jedini ima jasno teorijsko uporište u socioanalitičkoj teoriji ličnosti. Ova teorija omogućuje bolje razumijevanje ponašanja pojedinaca u organizacijama i (ne) uspjeha samih organizacija iz evolucijske perspektive te povezuje različite kompetencije s temeljnim motivima ljudi. Čest prigovor modelima kompetencija jest nedostatak znanstvene utemeljenosti te stoga ne izazivaju prevelik interes znanstvene zajednice (Boyatzis 2008; Stevens 2012). Snažno teorijsko uporište ovih četiriju domena može obnoviti znanstveni interes za kompetencije što je važno kako bi se mogli istražiti mehanizmi u osnovi različitih kompetencija te interpretirati novi nalazi u području vođenja.

Iako ostali modeli sadrže kompetencije poput otpornosti na stres i kontrole vlastitog i tuđeg ponašanja, Hoganov model stavlja puno veću važnost na intrapersonalne kompetencije te sadrži 10 kompetencija iz ove domene. Nedostatak intrapersonalnih kompetencija često je u osnovi neuspjeha menadžera jer dovodi do arogantnog ponašanja i stavljanja osobnih interesa ispred interesa organizacije. Sturm i suradnici (2016) predlažu teorijski model prema kojem je najučinkovitije vođenje rezultat isprepletenosti kompetencija s visokim stupnjem karaktera vođe. Karakter je „skup vrлина za koje se univerzalno smatra da su povezane s dobrobiti i izvrsnosti“ (Sturm i sur., 2016., str. 2.) Neke od 11 komponenti karaktera poput suradljivosti, poniznosti, pravednosti i integriteta (Crossan i sur., 2015; Seijts et al., 2015) nalaze se u intrapersonalnoj domeni. Na tom tragu, intrapersonalne kompetencije važne su za autentično vođenje. Autentični vođe imaju snažna moralna uvjerenja i djeluju u skladu s duboko ustanovljenim vrijednostima (Avolio i sur., 2009). Autentično vođenje predviđa niz važnih ishoda poput radne angažiranosti podređenih, povjerenja u vodstvo i namjere napuštanja organizacije (Hsieh i Wang, 2015; Azanza, 2015; Clapp-Smith i sur., 2009). Kad se autentično vođenje upari s kompetencijama poput onih iz preostale tri domene, ono predviđa radnu uspješnost i odgovorno organizacijsko ponašanje podređenih (Wei i sur., 2018).

Osim dobre teorijske utvrđenosti, ovaj model ističe se u još trima područjima. Prvo, osim sadržajne valjanosti, kompetencije iz Hoganova modela pokazale su se korisnima u predviđanju radne uspješnosti menadžera u organizacijskom kontekstu na preko 250 poslova (Hogan Assessment Systems, 2009). Drugo, u kontekstu razvoja potencijala za vođenje važna je razvojna priroda ovog modela. Prema Hoganu i Kaiseru (2005) kompetencije u četirima domenama razvijaju se u različitim životnim periodima. Intrapersonalne kompetencije razvijaju se tijekom djetinjstva i njih je najteže kasnije razvijati; interpersonalne kompetencije razvijaju

se u tinejdžerskim godinama, poslovne kompetencije po izlasku na tržište rada, a kompetencije vođenja razvijaju se posljednje, s radnim iskustvom, te ih je najlakše naknadno razvijati. Ove postavke modela velikim su dijelom potvrđene i u praksi. Lacerenza i suradnici (2017) proveli su metaanalizu uspješnosti edukacija iz područja vođenja – kompetencije iz 335 studija podijelili su u četiri domene koje predlažu Hogan i Warrenfeltz (2003). Pokazalo se da edukacijski programi imaju najveći efekt na poslovne kompetencije menadžera, a najmanji na intrapersonalne kompetencije. Također, kompetencije iz intrapersonalne, interpersonalne i domene vođenja najviše su unaprijedile organizacijsku uspješnost i ishode povezane sa zaposlenicima. Ovakvi nalazi mogu imati važne implikacije za odabir i razvoj menadžera – u odabiru menadžera trebalo bi staviti veći naglasak na intrapersonalnu domenu, a u razvoju na interpersonalnu domenu i domenu vođenja. I treće, većina opisanih modela sadrži veći broj specifičnih kompetencija koje se mogu organizirati u manji broj kategorija. Manji broj intuitivno razumljivih kategorija važan je u komunikaciji modela prema stručnjacima u području ljudskih resursa i organizacijskom vodstvu (Campion i sur., 2011). Organizacija kompetencija prema Hoganovu modelu, u četiri intuitivno razumljive domene koje se mogu razvojno povezati, potencijalno ima veću šansu da izazove pažnju menadžera, zaposlenika i stručnjaka iz područja ljudskih resursa koji bi je mogli/trebali prihvatiti.

4. ZAKLJUČAK

Prema definiciji menadžerskog posla, menadžeri su onoliko uspješni u svom poslu koliko njihovi podređeni dobro obave svoj posao. Da bi zaposlenici bili uspješni, potrebno je da ih menadžeri na odgovarajući način vode odnosno demonstriraju adekvatno razvijenu kompetenciju vođenja. Dostupna istraživanja o neuspješnim menadžerima upućuju na neadekvatnu znanstvenu konceptualizaciju, ali i neprikladno praktično korištenje kompetencije vođenja/potencijala za vođenje. Kompetencijski modeli prikazani u ovom radu sasvim sigurno nisu „sveti gral“ uspješnog vođenja, ali svakako predstavljaju dobru polaznu točku za povećanje znanstvene utemeljenosti odabira i razvoja menadžera. Među njima čini se da Hoganov model ima najveći potencijal da unaprijedi i znanost i praksu upravljanja ljudskim potencijalima, ali i olakša komunikaciju između njih.

LITERATURA

1. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421–449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
2. Azanza, G., Mariano, J. A., Molero, F., & Mangin, J.-P. L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, *36*(8), 955–971. DOI: 10.1108/LODJ-03-2014-0056
3. Bartram, D., Robertson, I. T. i Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D., *The role of psychology* (pp. 1–10). Chichester, UK: Wiley Bartram. DOI: 10.1002/9780470696736.ch
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press. <https://psycnet.apa.org/record/1992-98503-003>
5. Bennis, Warren G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Company.
6. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid - Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, *6*(4), 439–455. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>
7. Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
8. Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, *64*, 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
9. Chan, K.-Y. i Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 481–498. doi:10.1037/0021-9010.86.3.481
10. Cheetham, G., i Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, *20*(5), 20-30. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599610119692>
11. Chorvat, V.P. (1994). Toward the construct validity of assessment centre leadership dimensions: A multitrait-multimethod investigation using confirma-

- tory factor analysis. *Unpublished doctoral dissertation*, University of South Florida, Tampa, USA.
12. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
 13. Cockerill, A.P. (1989). Managerial competence as a determinant of organisational performance. *Unpublished doctoral dissertation*, University of London, England.
 14. Cockerill, A.P., Schroder, H.M. & Hunt, J.W. (1993). Validation study into the high performance managerial competencies. *Unpublished report*, London Business School, England.
 15. Crossan, M.M., Byrne, A., Seijts, G.H., Reno, M., Monzani, L. and Gandz, J. (2017). Toward a Framework of Leader Character in Organizations. *Journal of Management Studies*, 54: 986-1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12254>
 16. Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G., & Gandz, J. (2013). Developing leadership character in business programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 285– 305. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0024A>
 17. Daft, R. L. (2003). *Management*, 6th Ed., Dryden, London.
 18. Díaz-Fernández M, López-Cabrales A, Valle-Cabrera R. A Contingent Approach to the Role of Human Capital and Competencies on Firm Strategy. *BRQ Business Research Quarterly*. 2014;17(3):205-222. doi:10.1016/j.brq.2014.01.002
 19. Dierdorff, E. C. & Rubin, R. S. (2006). Toward a comprehensive empirical model of managerial competencies. *Technical report presented to the MERInstitute of Admission Council, McLean, VA.the Graduate Management*. doi:10.5465/AMLE.2009.41788843
 20. Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S., Cockerill, T. & Drasgow, F. (2012). We're doing better than you might think: A large-scale demonstration of assessment centre convergent and discriminant validity. In N. Povah & G. Thornton (Eds.), *Assessment centres and global talent management* (pp. 15–32). London: Gower. ISBN 978-1- 4094-0386-9.
 21. Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S., Cockerill, T., & Drasgow, F.(2013). More than a mirage: A large scale assessment centre with more dimension variance than exercise variance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 5– 21 doi:10.1111/j.2044-8325.2012.02063.x

22. Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S. & Drasgow, F. (2015). Are predictions based on situational judgement tests precise enough for feedback in leadership development? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 433–443. doi:10.1080/1359432x.2014.926890
23. Guenole, N., Cockerill, T., Chamorro-Premuzic, T. & Smillie, L. D. (2011). Evidence for the validity of 360 dimensions in the presence of rater-source factors. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 203–218. doi:10.1037/a0026537
24. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
25. Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: A way forward for teaching leadership? *Leadership Organization Development Journal*, 27(2), 144–158. <https://doi.org/10.1108/01437730610646642>
26. Ho, M. (2016). *Investment in learning increases for fourth straight year*. <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-Straight-Year>
27. Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*, 19, 549–574. <https://doi.org/10.1177/014920639301900303>
28. Hogan Assessments (2009). The Development of the Hogan Competency Model and Competency-Based Predictive Algorithms. Mentis. http://info.hoganassessments.com/hubfs/EL_Hogan_Comp_Model.pdf
29. Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment. *U.S. Zeddeck (Ur.), APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12171-000
30. Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
31. Hogan, R., Sherman, R. A. (2020). Personality theory and the nature of human nature. *Personality and Individual Differences, Volume 152*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109561>.
32. Hogan, R. & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 74-84. <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2003.9324043>

33. Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.04.003
34. Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23, 375–408. doi:10.1177/014920639702300305.
35. Heimann, Anna Luca; Ingold, Pia Verena; Kleinmann, Martin (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *Leadership Quarterly*, 31(4):101364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101364>
36. Hsieh, C., & Wang, D. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 1–20. DOI: 10.1080/09585192.2015.1025234
37. Institute for Corporate Productivity, *The Top 10 Critical Human Capital Issues: Enabling Sustained Growth through Talent Transparency*, 2014. <http://go.i4cp.com/criticalissues2014>
38. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
39. Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. doi:10.1037/0003-066x.63.2.96
40. Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
41. Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 5(3), 3–11. DOI: 10.1109/EMR.2009.5235494
42. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
43. Lau, A. W., & Pavett, C. M. (1980). The nature of managerial work: A comparison of public- and private-sector managers. *Group & Organization Studies*, 5, 453–466. doi: 10.1177/105960118000500406.
44. Lievens, F., & Motowidlo, S. J. (2016). Situational judgment tests: From measures of situational judgment to measures of general domain knowledge. *In-*

- dustrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(1), 3–22. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.71>
45. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
 46. Lucia, A.D. & Lepsinger, R. (1999) *Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass, Francisco.
 47. Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll Jr. S. J. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations*, 4, 97–110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
 48. Mangham, I., & Pye, A. (1991). *The doing of managing*. Blackwell, Oxford.
 49. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
 50. McClelland, D. C. (1992). Motivational configurations. In C. P. Smith, J. W. Atkinson, D. C. McClelland i J. Veroff (Ur.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). doi:10.1017/CBO9780511527937.006
 51. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
 52. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
 53. Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements across Organizational Levels. *Leadership Quarterly*, 18, 154-166.
 54. Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87–114. doi:10.1016/S1048-9843(99)00044-2.
 55. Northouse, P.G. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
 56. Patching, K. (2011), "Throw away that leadership competency model", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 3, pp. 160-165. <https://doi.org/10.1108/00197851111123613>
 57. Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. New York: Harper Business.
 58. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
 59. Rubin, R. & Dierdorff, E.. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies.

- Academy of Management Learning and Education*, 8, 208-224. doi: 10.5465/AMLE.2009.41788843.
60. Rynes, S.L., Colbert, A.E. and Brown, K.G. (2002), HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41: 149-174. <https://doi.org/10.1002/hrm.10029>
 61. Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
 62. Schroder, H.M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendall Hunt: Dubuque, Iowa.
 63. Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). Human Capital Trends 2014 Survey. <http://dupress.com/articles/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings/>
 64. Shet, S., Patil, S. and Chandawarkar, M. (2019). Competency Based Superior Performance and Organizational Effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68 (4): 753–773. doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0128.
 65. Silzer, R. F., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(4), 377–412. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x
 66. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
 67. Stevens, G.W. (2013). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*. 12(1):86-107. doi:10.1177/1534484312456690
 68. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
 69. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
 70. Sturm, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349–366. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>
 71. Talukdar, A. (2015). Integration of competency model to human resource systems: its impact on organisation performance and human resource function. *Journal fo Global Business Advancement*, Vol 8., No. 1.DOI: 10.1504/JGBA.2015.067269

72. Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), 205–251. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1
73. Wakefield, N., Abbatiello, A., Agarwal, D., Pastakia, K., & van Berkel, A. (2016). Leadership awakened: Generations, teams, science. <http://dupress.com/articles/identifying-future-business-leaders/leadership/>
74. Wei, F., Li, Y., Zhang, Y. (2018). The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers’ Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Business Ethics* 153, 763–773 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-0>
75. Woodruffe, C. (1993). Assessment Centres, IPD, London.
76. World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020 [online]. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (2020)
77. Yukl, G. (2002). Leadership in organizations, 5th Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
78. Zaccaro, S.J. (2001). The Nature of Executive Leadership. A Conceptual and Empirical Analysis of Success. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10398-000>

LEADERSHIP IS THE KEY TO GOOD MANAGEMENT – REVIEW OF THE PSYCHOLOGICAL MANAGERIAL COMPETENCY MODELS

Abstract

Good leadership is important for organizational success. Therefore, it seems alarming that about half of managers fail at their jobs. Some of this can be attributed to poor assessment of leadership potential competencies in human resource management processes such as selection or advancement/succession. The aim of this paper was to give a qualitative review of the five well-known psychological models of generic managerial competencies and to identify the most appropriate model for the development of a scientifically valid system for the assessment and development of leadership potential. After comparing the five models, it was found that they share three types of competencies applicable to any managerial position: strategic competencies, interpersonal competencies and leadership competencies. These competencies represent the leadership potential of an individual. The model that emerged as the most appropriate for assessing and developing leadership potential was Hogan’s model. This was the first paper that reviewed and evaluated these well-established psychological managerial competency models. This review explored and laid a solid scientific base for the assessment and better understanding of leadership potential. This can result in both better research of leadership and better practices.

Keywords: leadership potential, management, competency models, leadership assessment, leadership development