



# **PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA, REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KANDIDATA**

**Izbor, organizacija i prerada tekstova:**

**prof.Bojana Dimitrijević**

## SADRŽAJ

UVOD.....	4
OSNOVNA ODREĐENJA U OBLASTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	8
Planiranje ljudskih resursa.....	10
Faze u procesu planiranja ljudskih resursa .....	11
Značaj planiranja ljudskih resursa .....	14
Uticaj savremenog okruženja na upravljanje ljudskim resursima.....	16
Ljudski resursi u funkciji strateškog menadžmenta .....	19
Analiza posla.....	20
REGRUTOVANJE I SELEKCIJA.....	25
REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA .....	25
Izvori regrutovanja .....	26
Evaluacija kvaliteta regrutovanja.....	33
Evaluacija izvora regrutovanja.....	34
SELEKCIJA KANDIDATA .....	35
Pretpostavke uspešne selekcije .....	35
1) Prijava za posao .....	36
2) Testiranje.....	37
<b>Psiho - testovi</b> .....	38
3) Intervjuisanje.....	42
Strategije intervjuisanja .....	49
4) Provera dokumentacije i preporuka .....	53
5) Razgovor sa rukovodiocem.....	54
6) Medicinska procena .....	54
7) Ponuda posla.....	56
8) Odluka o zapošljavanju .....	56
EVALUACIJA KVALITETA SELEKCIJE .....	57
SOCIJALIZACIJA I ORJENTACIJA .....	59
OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	59
Nagrađivanje zaposlenih.....	61
Motivacija zaposlenih kao deo upravljanja ljudskim resursima .....	62
LIČNOST MENADŽERA I SLOŽENOST MENADŽERSKOG POSLA.....	65
Delatnost menadžera .....	67
Posao menadžera i složenost menadžerskog posla.....	67

Uloga menadžera.....	69
Tipovi menadžera.....	70
Nivoi menadžera .....	70
Generalni i funkcionalni menadžeri.....	70
Neaktivisti, reaktivisti i menadžeri proaktivne orijentacije .....	71
KAKO MOTIVISATI ZAPOSLENE? .....	71
3.1. Ključna pitanja vezana za motivisanost zaposlenih.....	73
ORGANIZACIJSKA KLIMA I KULTURA.....	73
PROFESIONALNA SELEKCIJA U PROCENI KOMPETENCIJA ZAPOSLENIH.....	76
Intervju kao sistem komunikacije.....	76
Posmatranje .....	77
Stavovi i očekivanja.....	79
MENADŽERSKO VOĐENJE I PONAŠANJE ZAPOSLENIH.....	80
ORGANIZACIJSKO ZDRAVLJE ZAPOSLENIH.....	86
STRES.....	87
INTERPERSONALNE VEŠTINE .....	90
STRES I ANTISTRESNO PONAŠANJE NA POSLU.....	106
Mogući izvori stresa na poslu .....	106
Stres je reakcija.....	107
Šta možemo da uradimo? .....	107
Percepcija spoljašnjih događaja.....	108
Preuzimanje odgovornosti.....	108
Tehnike psihofizičke relaksacije.....	109
Najbolja odbrana od stresa .....	109
Literatura.....	110

## UVOD

Moderna preduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposleni, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definiše kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“ (Vodopija, 2006). Osoba koja poseduje znanja, veštine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) sa potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. S tim u vezi, nastala je i koncepcija menadžmenta ljudskih resursa. Cilj je uspostaviti primereno upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacijske ili institucionalne strukture.

### Nastanak menadžmenta ljudskih resursa

Kao posebna naučna disciplina, menadžment ljudskih resursa se javlja tridesetih godina prošlog veka i vremenom postaje važna upravljačka funkcija u preduzeću, koja se poslednjih godina usled globalizacije, brzih tehnoloških promena, promena u demografskoj strukturi i slično suočava sa brojnim izazovima. Može se reći da menadžment ljudskih resursa predstavlja potpuno novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načina upravljanja radom i razvojem zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa je noviji naziv koji je, pod jakim uticajem prvenstveno američke literature, prihvaćen početkom osamdesetih godina prošlog veka. Dotadašnji naziv discipline bio je „personalni menadžment“, a promena naziva je označila da se fokus suštinski pomera, sa kontrole troškova rada na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u preduzeću. Prvi put se ljudi kao resurs stavljaju ispred ostalih resursa preduzeća. Prema novom konceptu, ljudski resursi se smatraju najvećim kapitalom i pojavljuje se potpuno novi pristup u sagledavanju zaposlenih i njihovog potencijala, tako što dolazi do evolucije personalne funkcije u jednu od ključnih menadžment funkcija.

Na razvoj menadžmenta ljudskih resursa najznačajniji uticaj imali su:

- 1) kolektivno pregovaranje – koje se javlja kao posledica sindikalnog organizovanja radnika, vrlo često kroz štrajkove, što dovodi i do nastanka radnog zakonodavstva;
- 2) naučno upravljanje – koje stavlja akcenat na studije pokreta i vremena kako bi se povećala produktivnost, ali i na uvođenje različitih koeficijenta nagrađivanja prema učinku zaposlenih,
- 3) industrijska psihologija – fokus se stavlja na analizu posla, odnosno na sposobnosti koje se zahtevaju na određenom radnom mestu kao i testiranje stavova pojedinaca, a kasnije i za primenu testova inteligencije, testova ličnosti i interesovanja zaposlenih;

- 4) teorija međuljudskih odnosa – koja je rezultatima Hotorn eksperimenata pomerila fokus na socijalni aspekt organizacije i važnu ulogu grupa u povećanju produktivnosti;
- 5) biheviorističke nauke – koje su potencirale značaj individualnih karakteristika, stavova, potreba i motivacije, kao što su socijalna psihologija, teorija organizacije, organizaciono ponašanje i psihologija.

Menadžment ljudskih resursa ima nekoliko važnih karakteristika:

- 1) pragmatičnost – koja se ogleda u činjenici da je nastao kao profesija i ostao u čvrstoj vezi sa praksom;
- 2) multidisciplinarnost – koja se ogleda u činjenici da je kao naučna disciplina izrasla iz drugih disciplina, kao što su naučno upravljanje, industrijska psihologija, industrijski odnosi, socijalna psihologija, organizaciono ponašanje i slično, a koje su vršile snažan uticaj na razvoj menadžmenta ljudskih resursa;
- 3) nepostojanje integrativne teorije ili teorije jedinstvenog konceptualnog okvira – što je rezultat pragmatičnog nastanka discipline, fokusa na pojedinačne aktivnosti i snažnog oslanjanja na druge naučne discipline.

### **Poslovna funkcija menadžmenta ljudskih resursa**

Menadžment ljudskih resursa predstavlja važnu poslovnu funkciju u preduzeću, koju čine raznovrsni procesi, poslovi i zadaci, kao što su: planiranje ponude i potražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, zapošljavanje kroz proces regrutovanja, selekcije i socijalizacije, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, bezbednost na radu i zaštita zdravlja zaposlenih, poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i zapošljavanja. Nosioци funkcije upravljanja ljudskim resursima u preduzeću su, pored sektora ljudskih resursa, svi nivoi menadžmenta u preduzeću, od strateškog, preko srednjeg do operativnog nivoa.

Pod pojmom „ljudski resursi“ podrazumeva se ukupni duhovni i fizički potencijal zaposlenih i oni obuhvataju iskustvo, veštine, mudrost, procene, sposobnosti, znanje, kontakte i rizike koje preduzimaju pojedinci. Ljudski kapital, prema većini autora, predstavlja kapital kojim raspolaže neko preduzeće, organizacija ili zajednica i odnosi se na ono što zaposleni svojim znanjem, veštinama i angažovanjem daju svojoj radnoj organizaciji. U tom smislu **ljudski kapital** je jedan od tri elementa intelektualnog kapitala preduzeća, pored **socijalnog kapitala** koji se oblikuje interakcijom ljudi iz preduzeća i onih van njega, i pored organizacijskog ili strukturalnog **intelektualnog kapitala** koji organizacija čuva u svojoj dokumentaciji, bazama podataka ili ih dobija prateći spoljašnje tokove znanja i informacija

Pored veština, inteligencije i stručnosti zaposlenih, može se konstatovati da ljudski kapital ili ljudske resurse preduzeća čine i sposobnosti zaposlenih za učenje, inoviranje i sprovođenje promena, koje su bitne za opstanak i dugoročni razvoj preduzeća. Jedna od ključnih aktivnosti kod upravljanja ljudskim resursima predstavlja njihova podrška sprovođenju različitih promena. Menadžeri i ostali zaposleni se u

današnje vreme sve više suočavaju sa trajnom potrebom za promenom, ali takođe imaju i različite sposobnosti podnošenja promena, pa samim tim ovo pitanje postaje sve značajnije. Upravljanje promenama predstavlja sistematski i strukturisan pristup koji za cilj ima stvaranje održive promene ljudskog ponašanja unutar jedne organizacije, odnosno preduzeća, te je zbog toga uključivanje zaposlenih u proces promena od izuzetne važnosti. Kako bi se uključivanje zaposlenih u proces promena sprovelo na način koji je zadovoljavajući i za zaposlene i za preduzeće, mora postojati dvosmerna razmena vrednosti, jer u suprotnom pojedinac može uskratiti preduzeću raspolaganje resursima. Gledajući na to praktično, sposobnosti, veštine i znanja su za određeno preduzeće bezvredni ukoliko nisu spojeni sa spremnošću da se stave na raspolaganje, što u suštini znači da resursi koje pružaju zaposleni moraju biti praćeni odgovarajućim motivacionim paketom, odnosno da ljudski resursi postaju aktivirani tek kada zaposleni dobiju, preuzmu i ostvare pravu ulogu u svom preduzeću.

### **Ciljevi upravljanja ljudskim resursima**

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima sadržani su u rezultatima koji se žele ostvariti, kako na svakom radnom mestu, tako i na nivou cele organizacije. Drugim rečima, ciljevi predstavljaju planirane i očekivane rezultate koje preduzeće želi da ostvari u kontekstu svojih snaga i slabosti i šansi i opasnosti iz okruženja. Tako se može reći da su ciljevi upravljanja ljudskim resursima u funkciji ostvarenja osnovnog cilja menadžmenta preduzeća, koji se ogleda u ostvarenju željenog stanja ili nivoa aktivnosti preduzeća koje dovodi do zadovoljenja ciljeva brojnih interesnih grupa. Cilj svakog preduzeća je da iskoristi svoje interne snage kako bi iskoristilo šanse koje mu pruža okruženje, da minimizira ili eliminiše interne slabosti i što je moguće više izbegne opasnosti iz okruženja.

Kada su u pitanju ciljevi koji se žele postići na radnom mestu, fokus je na individualnim performansama ili rezultatima zaposlenih, poželjnom nivou produktivnosti i kvaliteta, zadovoljstvu zaposlenih i postizanju njihove lojalnosti preduzeću u dugom roku. Na nivou preduzeća, ciljevi upravljanja ljudskim resursima vezani su za povećanje prosečne produktivnosti, unapređenje kvaliteta radnih uslova u preduzeću, opstanak na tržištu kroz stvaranje konkurentske prednosti i prilagodljivost promenama, rast i razvoj preduzeća i profitabilnost poslovanja.

Može se reći da je upravljanje ljudskim resursima postiglo svoj osnovni cilj ukoliko se ostvari poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način, te je u tom smislu neophodno usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno ostvarenje postavljene strategije preduzeća i maksimalno moguće ublažavanje negativnih uticaja iz okruženja, kao i minimiziranje unutrašnjih slabosti preduzeća.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima se postiže ostvarenjem određenih parcijalnih ciljeva, i to:

1. društveni cilj – pod kojim se podrazumeva ostvarivanje potreba društva, usled činjenice da društveni sistem vrednosti neformalno, a država zakonima i propisima formalno, definiše norme ponašanja u oblasti ljudskih resursa. S obzirom da se zakonski propisi i društvene norme mogu odnositi na polnu diskriminaciju, bezbednost i zdravlje na radu, ekološke standarde, radno pravo, politiku oporezivanja zarada i druge oblasti od opšteg društvenog interesa, zadatak upravljanja ljudskim resursima je da obezbedi poštovanje etičkih, zakonskih i drugih normi, a da istovremeno na najmanju moguću meru svede njihov negativni uticaj na poslovanje preduzeća;
2. preduzetnički cilj – ostvarivanjem ovog cilja istovremeno se ostvaruju viši poslovni i društveni ciljevi, a suština se svodi na to da se ostvari što više materijalnih dobara za zadovoljenje ljudskih potreba uz što manje utrošaka elemenata procesa proizvodnje. Odgovarajućim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspješnije poslovanje preduzeća i dostizanje postavljenih ciljeva, a uloga upravljanja ljudskim resursima se svodi na pružanje pomoći drugim menadžerima i svim zaposlenima kako bi se ostvarili strateški, operativni i taktički ciljevi uz što racionalnije angažovanje resursa preduzeća;
3. funkcionalni cilj – predstavlja uspostavljanje i negovanje skladnih odnosa, kako unutar, tako i izvan preduzeća, a koji su primereni njegovoj veličini i organizacionoj strukturi. Takođe, neophodno je obezbediti što bolju strukturu zaposlenih i njihovu motivisanost za rad i uspešno obavljanje poslova, pri čemu upravljanje ljudskim resursima treba kontinuirano da vrši procenu efektivnosti preduzetih aktivnosti zarad utvrđivanja njihove efikasnosti;
4. lični cilj – je izuzetno važan kako za zaposlene, tako i za preduzeće, s obzirom da pomaže da zaposleni realizuju sopstvene ciljeve ostvarivanjem poslovne efikasnosti i ciljeva preduzeća. Kada je ostvarenje ovog cilja u pitanju, bitno je imati u vidu da su se stavovi zaposlenih prema radnom mestu i prema poslu značajno izmenili, te da se umesto ispunjenja materijalnih potreba javlja želja za većom odgovornošću i samoaktuelizacijom.

Zaposleni očekuju zahtevnije radne zadatke i napredovanje u karijeri, a upravljanje ljudskim resursima mora da odredi strateški pravac koji će ga učiniti proaktivnom snagom menadžerskog tima. Da bi ostvarilo ovu novu ulogu, upravljanje ljudskim resursima mora da prepozna lične ciljeve zaposlenih i da se potruži da ih ispuni, kako bi zaposleni bili motivisani da ostanu u preduzeću i time doprinesu ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Generalno gledano, ciljevi upravljanja ljudskim resursima proizilaze iz strateškog pristupa upravljanju preduzećem, odnosno iz misije i ciljeva preduzeća kao sistema, pa su u tom smislu postavljeni ciljevi različiti u zavisnosti od prirode i delatnosti preduzeća. Samim tim, radi ostvarenja konkurentске prednosti i leaderske pozicije na tržištu preduzeća formiraju kompleks ciljeva koje upravljanje ljudskim resursima treba da ostvari, a koji su povezani sa ulaganjem u potencijale ljudskih resursa.

## OSNOVNA ODREĐENJA U OBLASTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

U današnje vrijeme pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su (Bahtijarević-Šiber, 1999):

1. naučna disciplina,
2. menadžerska funkcija,
3. posebna poslovna funkcija u organizaciji i
4. specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa je postao bitan faktor unutrašnje dinamike i organizovanja svake organizacije i institucije. Mnoge od njih imaju oformljene posebne odseke menadžmenta ljudskih resursa. Postoji mnogo definicija ovog izraza. Jedna od najsveobuhvatnijih definicija podrazumeva „niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Naglasak je na kadrovskoj politici, odnosno na osiguranju stručnog i znanjem osposobljenog kadra kako bi se na najbolji način implementirali postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi. Tek u novije vreme organizacije i institucije su koncept ljudskih resursa prepoznali kao glavno sredstvo postizanja uspešnosti, kvaliteta, profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti implementiranja postavljenih planova. Stoga, odseci ljudskih resursa imaju širok spektar aktivnosti, a te aktivnosti su sledeće (Rajmond i sar., 2006):

1. Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuisanje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
2. Obuka i razvoj (obuka menadžerskih veština orjentisana na uspešnost, povećanje produktivnosti),
3. Kompenzacija (upravljanje satnicom i platom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, podsticaji, procena posla),
4. Beneficije (osiguranje, upravljanje odmorom, penzioni planovi, raspodela profita, planovi deonica),
5. Usluge zaposlenima (programi pomoći zaposlenima, usluge premeštaja, usluge izmeštaja - outsourcing),
6. Odnosi sa zaposlenima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
7. Dosjei osoblja (informacioni sistemi, beleške),



8. Zdravlje i zaštita na radu (kontrola sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness),
9. Strateško planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i sticanje).

Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uloženi sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, kao i minimiziranje finansijskih rizika i troškova. Postoji niz pokazatelja važnosti ljudskih resursa za svaku organizaciju i instituciju, a neki od njih su sledeći:

- visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa,
- ljudski resursi su jedna od osnovnih i ključnih centralizovanih aktivnosti,
- programi ljudskih resursa se drže kao stroga poslovna tajna,
- široka obuhvatnost – od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- evidentan porast nivoa zapošljavanja u ovoj delatnosti i oblasti,
- materijalne kompenzacije i nagrađivanje,
- temeljne i radikalne promene organizacijske strukture, itd.

Moderni menadžment ljudskih resursa brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtevima samih zaposlenih koji su angažovani unutar širokog spektra različitih delatnosti. Menadžment ljudskih resursa brine o zaposlenima, unapređuje ih, obrazuje, razvija, motiviše raznim vrstama nagrada i beneficija, vodi, upravlja i plaća. Stoga se izdvaja nekoliko osnovnih zadataka menadžmenta ljudskih resursa, a oni su sledeći:

1. planiranje kadrovske potrebe,
2. angažman radnika,
3. zapošljavanje radnika,
4. napredovanje radnika,
5. otpuštanje radnika,
6. uUpravljanje radnicima,
7. plaćanje radnika,
8. ocenjivanje radnika, i
9. administracija radne snage.

Što je organizacija ili institucija veća, samim time veća je i potreba za pribavljanjem ljudi koji se angažuju za upravljanje ljudskim resursima.

## Planiranje ljudskih resursa

Iako se potreba za planiranjem ljudskih resursa ponekad ne shvata na pravi način, činjenica je da se ona ne sme potcenjivati i olako shvatati. Naprotiv, proces planiranja je izuzetno odgovorna, kreativna i zahtevna aktivnost, jer podrazumeva sposobnost predviđanja budućih promena u okruženju i njihovog mogućeg uticaja na organizaciju i njeno poslovanje. Organizacija u kojoj se funkcija planiranja marginalizuje, pre ili kasnije, suočava se sa nedostatkom kadrova odgovarajućeg obrazovnog profila i sa ozbiljnim teškoćama u ostvarivanju projektovanih zadataka i ciljeva.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja integralni deo ukupnih planskih aktivnosti organizacije. Usvojeni planovi služe za **uspešnije ostvarivanje** i **efikasniju kontrolu realizacije** postavljenih ciljeva. Planiranjem se zalazi u budućnost, a kontrolom – gleda u prošlost. Jedno bez drugog ne može. Uloga planiranja ljudskih resursa, između ostalog, ogleda se i u **smanjenju troškova poslovanja**, jer uspešno planiranje dovodi do optimiziranja upotrebe raspoloživih ljudskih resursa i racionalizacije poslovanja. Ako, na primer, kompanija koja se kupovinom nove opreme opredelila za modernizaciju proizvodnog procesa i povećanje produktivnosti rada na vreme ne počne da zapošljava i obučava ljude koji će tom opremom rukovati, dugo će čekati na povraćaj uloženog kapitala, jer će kupljena oprema danima, a možda i mesecima stajati neiskorišćena. Odluka o kupovini opreme ne donosi se na prečac. Pre njenog donošenja mora se znati koliko novih ljudi i kog profila treba zaposliti, da bi se pribavljena oprema, odmah po instaliranju i osposobljavanju za rad, stavila u funkciju.

Planiranje ljudskih resursa je proces u kome pojačanu ulogu imaju top menadžment i sektor za ljudske resurse. Svako ima svoj deo posla. Sve se radi s ciljem da se stvore neophodni preduslovi za blagovremeno obezbeđivanje kadrova neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije. Pri tom se ništa ne radi izolovano, jer se planiranje ljudskih resursa mora odvijati u skladu sa vizijom i strategijom organizacije.

Planiranje ljudskih resursa može se posmatrati s više aspekta, od kojih su najznačajniji sledeći:

- planiranje radi budućih potreba – svodi se na planiranje broja i stručnog profila ljudi koji će organizaciji biti neophodni u bližoj ili daljoj budućnosti;
- planiranje radi buduće uravnoteženosti – vrši se poređenjem broja potrebnih radnika s brojem zaposlenih za koje se pretpostavlja da će ostati u organizaciji;
- planiranje privremenog ili trajnog otpuštanja kadrova – vrši se u organizacijama u kojima, zbog tehničko-tehnoloških unapređenja, organizacionih promena i drugih razloga, postoji potreba da se deo radnika proglasi tehnološkim viškom;

- planiranje odliva radne snage – svodi se na iskazivanje broja i stručnog profila kadrova koji odlaze u penziju, koji će duže odsustvovati s posla, koji nameravaju da odu iz organizacije i slično;
- planiranje prijema novih radnika – ogleda se u sagledavanju broja, strukture i profila kadrova koje treba primiti i predviđanju dinamike kojom ih treba zapošljavati;
- planiranje obuke i usavršavanja zaposlenih – podrazumeva definisanje uslova, programa i ciljeva obuke i određivanje ljudi koji će se starati za njeno uspešno odvijanje.

### **Faze u procesu planiranja ljudskih resursa**

Proces planiranja ljudskih resursa odvija se kroz četiri povezane faze. To su: 1) prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju, 2) predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, 3) usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa i 4) praćenje, evaluacija i korigovanje plana.

#### **1) Prikupljanje podataka o okruženju**

Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju predstavlja prvu fazu procesa planiranja ljudskih resursa. Prikupljanje podataka se vrši radi prepoznavanja i identifikacije ključnih faktora okruženja, tj. faktora koji mogu imati odgovarajući uticaj na ljudske resurse i sistem upravljanja. Prema tome, za potrebe planiranja ljudskih resursa nisu relevantni faktori (okruženja) čiji se uticaji ne odražavaju na stanje ljudskih resursa u organizaciji.

U ovoj fazi procesa planiranja, trebalo bi identifikovati sve značajnije faktore, kako eksternog tako i internog okruženja, jer je to jedan od ključnih preduslova za nesmetan prelazak na ostale faze planiranja.

Faktori eksternog okruženja o kojima se, po pravilu, prikupljaju neophodne informacije su:

- postojeći uslovi i očekivanja u pogledu uslova poslovanja, kako u privrednoj grani, odnosno delatnosti, u kojoj organizacija posluje, odnosno vrši svoje usluge, tako i u celoj privredi zemlje, pa i šire;
- relevantne tehnologije;
- karakteristike konkurencije;
- stanje na tržištu rada (stopa nezaposlenosti, raspoloživost specifičnih zanimanja, struktura raspoložive ponude prema starosti, kvalifikacijama, polu i slično) i
- zakonska regulativa u oblasti rada i radnih odnosa.

U isto vreme prikupljaju se i podaci o faktorima internog, tj. organizacionog okruženja, značajni za planiranje ljudskih resursa. Takvim faktorima smatraju se:

- strateški i biznis planovi,
- raspoloživa zaposlenost,
- stopa fluktuacije radne snage,
- stopa napuštanja organizacije.

Po okončanju potrebnih poslova u prvoj fazi prelazi se na drugu fazu procesa planiranja ljudskih resursa. Da bi se dalji tokovi planiranja nesmetano odvijali, veoma je važno da se prikupljanje neophodnih podataka uspešno privede kraju. Od posebne važnosti su i procene koje se daju povodom sagledavanja pojedinih faktora eksternog okruženja.

## **2) Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima**

Nakon prikupljanja neophodnih podataka o relevantnim faktorima eksternog i internog okruženja, pristupa se fazi predviđanja ponude i tražnje za ljudskim resursima. U drugoj fazi se moraju dati odgovori na dva osnovna pitanja: a) koliko ljudi i kojih kvalifikacija će nedostajati organizaciji da bi ostvarila svoj biznis plan i b) da li organizacija ima te kadrove ili ih mora tražiti izvan organizacije.

Predviđanje tražnje i ponude podrazumeva primenu dve osnovne grupe metoda, koje čine: 1) kvalitativni metodi i 2) kvantitativni metodi. Kvalitativni metodi, po svojoj prirodi, subjektivnog su karaktera. Naime, u procesu predviđanja budućih zbivanja i procesa, relevantnih za planiranje ljudskih resursa, oni se, pre svega, oslanjaju na subjektivne procene i intuiciju onih koji su zaduženi za predviđanja. Pogodni su za male organizacije i organizacije koje se po prvi put suočavaju sa aktivnostima planiranja, pa nemaju dovoljno podataka, niti iskustva za njihovo uspešno okončanje.

Kvantitativni metodi, za razliku od kvalitativnih, po svojoj prirodi, objektivnog su karaktera. U procesu predviđanja budućih pojava i procesa, značajnih za planiranje i upravljanje ljudskim resursima, oni se oslanjaju na raspoložive podatke i primenu različitih matematičkih metoda i modela, bez korišćenja subjektivnih procena.

## **3) Usklađivanje ponude i tražnje**

Okončanjem druge faze u kojoj su, primenom kvalitativnih metoda, projektovane ponuda i tražnja za ljudskim resursima, mora se analizirati njihov odnos, kako bi se videlo da li su ponuda i tražnja uravnotežene. Ako se analizom dokaže da između dve promenljive varijable postoji neravnoteža ponude i tražnje, mora se utvrditi na koji način se ona manifestuje: u vidu suficita ili u vidu deficita. *Suficit* postoji onda kada je ponuda veća od predviđene tražnje, a *deficit* – kada je predviđena tražnja veća od predviđene ponude. Da bi se odnos između ponude i tražnje uravnotežio, u praksi se

koriste dve vrste programa, i to: 1) programi za rešavanje suficita i 2) programi za rešavanje deficita.

*Programi za rešavanje suficita* se koriste kada se procenjuje da će postojeći zaposleni nadmašiti procenjenu tražnju. Organizacije se trude da blagovremeno, tj. unapred reaguju na očekivanu neravnotežu između ponude i tražnje. U tom smislu, one se obično opredeljuju za sledeće mere:

- obezbeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju,
- nepopunjavanje radnih mesta onih koji odlaze iz organizacije,
- transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškovima zaposlenih,
- korišćenje viška vremena za obuku i održavanje opreme,
- smanjenje zarada i drugih primanja,
- smanjenje broja radnih sati,
- davanje otkaza i slično.

Drugim rečima, ako se procenjuje da će postojeća radna snaga nadmašiti procenjenu tražnju, organizacija mora pravovremeno reagovati, kako bi postojeće resurse racionalno koristila. Stimuliše se odlazak u penziju, olakšava se odlazak iz organizacije, uvode se mere racionalizacije, pristupa se proglašenju viškova, smanjuju se zarade, obustavlja se prijem novih radnika i slično, sve u zavisnosti od konkretne situacije i procene šta je najbolje i najbezbolnije uraditi. Ako se, na primer, procenjuje da je višak ponude u odnosu na predviđenu tražnju neznatan, opravdanije je pribeći meri skraćivanja radnog vremena za kritična radna mesta nego se opredeljavati za davanje otkaza i otpuštanje prekobrojnih radnika, ne samo zbog moralnih razloga nego i zbog interesa organizacije. Jer, organizaciji se ne isplati uvek da prekomernima isplaćuje pripadajuće otpremnine. Ona se, po pravilu, opredeljuje za solucije koje su u datim okolnostima isplativije, odnosno manje štetne.

*Programi za rešavanje deficita* koriste se kada je neophodno nadomestiti nedostatak ponude. Njima se, po pravilu, predviđaju sledeće mere i aktivnosti:

- obezbeđivanje novih ljudi za rad s punim radnim vremenom i na neodređeno vreme,
- nuđenje stimulacija i drugih pogodnosti za neodlazak u penziju,
- zapošljavanje penzionera za rad s polovinom radnog vremena,
- smanjivanje procenta napuštanja organizacije,
- organizovanje prekovremenog rada,
- zapošljavanje novih radnika za rad na određeno vreme,
- ustupanje dela poslova drugim organizacijama,
- prekvalifikacija i dokvalifikacija zaposlenih,
- premeštanje zaposlenih na više i deficitarnije pozicije i slično.

Za koju meru, odnosno za koje mere će se organizacija opredeliti zavisi od konkretnih prilika i procena njenog menadžmenta. Konačan stav se ne sme kositi sa ekonomskim interesima organizacije. Ako je, na primer, tražnja za određenim profilom kadrova neznatno veća od ponude takvih kadrova, nesporno je da je organizaciji isplativije da pribegne merama racionalnijeg korišćenja postojećih ljudi (organizovanjem prekovremenog rada, stimulisanjem neodlaska u penziju, smanjenjem odliva radne snage, smanjenjem odsustva s posla, povećanjem produktivnosti rada i slično) nego da zapošljava nove ljude. Troškovi obuke, zarada i drugih primanja novoprimljenih ljudi mogu biti jako visoki.

#### **4) Praćenje, evaluacija i korigovanje plana**

Nijedan plan nije savršen i bez nedostataka, pa ma ko na njemu radio. Koliko god se planeri trudili da sačine realan, ostvarljiv i adekvatan plan, uvek se potkradu neke greške i propusti, jer nije lako unapred predvideti šta će se sve događati u planiranom periodu. Iskustvo je pokazalo da se sudbina donetih planova mora pratiti do kraja, pri čemu se oni mogu menjati i prilagođavati. Bez toga, efekti planiranja bili bi daleko manji.

Prema tome, proces planiranja se ne okončava završetkom i usvajanjem plana, jer savremeni način planiranja podrazumeva i potrebu stalnog praćenja njegovog ostvarivanja. U postupku realizacije plana, procenjuje se i realnost njegovih parametara, a posebno realnost datih procena i relevantnih predviđanja. Ako životna realnost bitno odudara od planskih predviđanja i ako nastupe nepridviđene okolnosti, plan se može menjati i dopunjavati. Uostalom, sve što nije dobro treba menjati, što pre to bolje.

#### **Značaj planiranja ljudskih resursa**

Planiranje se smatra jednom od najznačajnijih upravljačkih aktivnosti, zbog čega se i smatra integralnim delom ukupnih planskih aktivnosti organizacije. Reč je o aktivnosti od strateškog značaja za organizaciju i sistem upravljanja, tim pre što je reč o planiranju ljudskih resursa, koji se smatraju najznačajnijim resursima i najvećim blagom svake organizacije. O značaju uspešnog i efektivnog planiranja ljudskih resursa možda najilustrativnije svedoče ciljevi koji se njime žele ostvariti: ***da pravi ljudi rade prave stvari na pravom mestu i u pravo vreme.***

Uspešnim planiranjem ljudskih resursa doprinosi se racionalnijem korišćenju raspoloživih potencijala, održavanju i razvoju ljudskih resursa, smanjenju troškova poslovanja, usklađivanju ponude i tražnje za ljudskim resursima i ostvarivanju organizacionih i pojedinačnih ciljeva i interesa. Drugačije rečeno, planiranjem kadrova stvaraju se pretpostavke za blagovremeno obezbeđivanje neophodnih ljudskih resursa za nesmetano ostvarivanje budućih poslovnih aktivnosti organizacije. Zbog toga se i kaže da se takvo planiranje ne može posmatrati kao samostalna i izolovana upravljačka aktivnost, već kao aktivnost koja je čvrsto povezana ne samo sa ukupnim planskim

aktivnostima nego i sa globalnom strategijom organizacije. Planiranje je osnova na kojoj se uzdižu sve ostale aktivnosti u preduzeću, zbog čega je treba posmatrati u širem organizacionom kontekstu.

Planiranjem ljudskih resursa stvaraju se značajni preduslovi za pravovremeno reagovanje na promene i proaktivno delovanje. Što su promene veće i značaj planiranja je veći. U tom kontekstu, može se reći da značaj planiranja ljudskih resursa posebno dolazi do izražaja u slučajevima kao što su:

- uvođenje novih tehnologija (ako organizacija na vreme ne obezbedi i ne obučiti kadrove koji novouvedenim tehnologijama treba da rukuju, odnosno upravljaju, suočiće se sa ozbiljnim posledicama);
- proširenje poslovnih kapaciteta (kada su organizaciji neophodni novi ljudi, koje treba na vreme obezbediti, obučiti i osposobiti za samostalan rad u proširenom delu organizacije);
- smanjenje obima poslovanja (koje može dovesti do nekontrolisanog, brzopletog i pogrešnog otpuštanja pojedinih radnika);
- povećana fluktuacija radne snage (koja je veoma često uzrokovana nepostojanjem dugoročnih i dobrih planova razvoja i napredovanja zaposlenih, koji u takvim uslovima odlaze tamo gde im je bolje i gde unapred mogu znati kakve su im perspektive u pogledu razvoja karijere itd).

### **Ljudski resursi kao izvor konkurentske prednosti preduzeća**

Ljudski resursi predstavljaju veoma važan element savremene organizacije, odnosno savremenog preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja uspešnost poslovanja zavisi prevashodno od ljudi, budući da oni svojim znanjem i ponašanjem čine osnovni faktor uspeha poslovanja, a liderstvo postaje najznačajnija funkcija i zadatak menadžmenta preduzeća. Liderstvo nastoji da motiviše i usmeri pojedince u željenom pravcu, a da sa druge strane rast i razvoj preduzeća uskladi sa vizijom, sve u cilju ostvarivanja najpovoljnijeg položaja na tržištu.

Da bi se ostvarila konkurentska prednost na bazi ljudskih resursa neophodno je poznavanje veze između strategije ljudskih resursa i strategije preduzeća. Mogući odnosi između strategije organizacije i strategije ljudskih resursa su:

- 1) model razdvajanja, gde ne postoji nikakva povezanost između ove dve strategije i postavlja se pitanje da li one uopšte postoje u eksplicitnoj formi;
- 2) model uklapanja, gde strategija ljudskih resursa podržava ustanovljenu organizacionu strategiju;
- 3) model dijaloga, gde se odnos između ove dve strategije podiže na viši nivo s obzirom da se polazi od potrebe za međusobnom komunikacijom;

- 4) holistički, odnosno model celine, gde strategija ljudskih resursa nije sredstvo za ostvarivanje poslovne strategije, već je njen sastavni deo, i
- 5) model zasnovan na ljudskim resursima, gde se strategija ljudskih resursa tretira kao primarna, odnosno potencijal ljudskih resursa se vidi kao primarni izvor konkurentske prednosti preduzeća.

U cilju procene efikasnosti procesa upravljanja ljudskim resursima, istraživači sa Harvarda su predložili **model 4C**:

- *Competence* – kompetentnost, koja podrazumeva sagledavanje potrebnih znanja i veština kod zaposlenih za poslove koje već obavljaju ili za preuzimanje novih uloga i poslova ukoliko se za to ukaže potreba;
- *Commitment* – posvećenost, koja podrazumeva utvrđivanje mere u kojoj su zaposleni posvećeni poslu koji obavljaju u preduzeću;
- *Congruence* – usklađenost, koja podrazumeva da se neusklađenost manifestuje u odsustvu saradnje, usklađenosti pojedinačnih ciljeva i ciljeva organizacije, nezadovoljstvu, sukobima između nadređenih i podređenih i štrajkovima;
- *Cost effectiveness* – isplativost, koja podrazumeva da su izdaci za ljudske resurse, kao što su plate, razne vrste pogodnosti, izostajanje sa posla i slično, na nivou ili niži od konkurencije.

### **Uticao savremenog okruženja na upravljanje ljudskim resursima**

Savremeno okruženje u kojima preduzeća danas posluju nameću brojne izazove za upravljanje ljudskim resursima. Za te izazove ne postoje spremljene preporuke i rešenja. Brze promene karakteristika tržišta, čije se intenziviranje očekuje, značajno utiču na promenu strateških ciljeva i prirode problema sa kojima se preduzeća suočavaju, što ima značajne implikacije kako na zaposlenost, tako i na politike upravljanja ljudskim resursima.

U savremenom okruženju pred menadžmentom stoje brojni izazovi koji se pre svega odnose na:

- 1) *globalizaciju* – jedan od najvećih izazova sa kojim se kompanije suočavaju jeste kako da konkurišu stranim kompanijama, kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. Proces globalizacije se značajno ubrzava razvojem interneta, pa najveći broj kompanija kroz zajednička ulaganja stvara multionacionalne kompanije radi obavljanja novog biznisa ili obezbeđivanja tržišta drugih zemalja, dok neke kompanije saraduju sa stranim kompanijama na specifičnim projektima ili dislociraju proizvodnju u druge zemlje, čemu doprinosi i smanjenje trgovinskih barijera između razvijenih zemalja. Internacionalizacija poslovanja širom sveta predstavlja značajan izazov za upravljanje ljudskim resursima u pogledu pravljenja balansa između potrebe vođenja jedinstvene strategije i politike upravljanja ljudskim resursima na nivou celine i potrebe prilagođavanja lokalnim propisima i običajima, usled čega je u poslednje vreme internacionalni menadžment ljudskih resursa sve važniji za sve veći broj kompanija širom sveta;



- 2) *internet revoluciju* – neverovatno brz razvoj interneta predstavlja verovatno jednu od najbitnijih promena u okruženju sa veoma jakim implikacijama na preduzeća i njihove politike ljudskih resursa. Sa razvojem interneta beleži se veoma brz rast investicija u internet tehnologiju, a sa druge strane razvoj interneta je značajno doprineo razvoju komunikacionih sposobnosti zaposlenih, redefinisajući mnogih poslova, eliminisanju barijera na tržištu rada, boljem tretmanu zaposlenih radi smanjenja verovatnoće napuštanja preduzeća, kao i širenju prakse onlajn učenja;
- 3) *usporavanje privrednog rasta* – sve niže stope privrednog rasta izazvale su snažan talas otpuštanja velikog broja zaposlenih, pa se usled toga fokus u poslovanju sve više pomera na smanjenje troškova, kvalitet i različitost u odnosu na konkurenciju, transfer biznisa i dislociranje pojedinih poslovnih funkcija, promenu prirode poslova, promenu zahteva prema individualnim veštinama i znanjima, promenu strukture zaposlenih i menadžmenta kroz privremeno zapošljavanje, fleksibilnost i kreiranje plitkih organizacija kako bi se elimisao nepotreban nivo menadžmenta i problem gubitka identifikacije zaposlenog sa kompanijom u kojoj je zaposlen. Upravljanje ljudskim resursima treba da se prilagodi novonastaloj situaciji i da stvori uslove za prilagođavanje preduzeća novonastalim promenama kroz privlačenje i zapošljavanje potrebnog profila zaposlenih, obezbeđenje društvene i etičke odgovornosti kompanija, povećanje produktivnosti, jačanje samostalnosti zaposlenih, smanjivanje negativnih posledica povećanja nesigurnosti zaposlenja i slično;
- 4) *promenu zakonodavstva* – jedan od najznačajnijih izvora razvoja upravljanja ljudskim resursima predstavlja obaveza kompanija da poštuju zakonske propise u oblasti rada i radnih odnosa, ali promene zakonodavstva idu u pravcu prebacivanja jednog dela socijalnih i političkih ciljeva sa države na poslodavce, što se prvenstveno odnosi na poštovanje prava i obezbeđivanje jednakog tretmana nacionalnih manjina i drugih osetljivih socijalnih grupa kao što su žene, pripadnici drugih rasa, invalidi, oboleli od zaraznih bolesti, ratni vojni veterani, nezaposleni stariji od četrdeset godina i slično. Takođe, vrlo je čest slučaj i da se preko zakonodavstva ostvaruju i ciljevi populacione politike, čime dolazi do toga da se poslodavcima nalaže da plate porodijsko odsustvo, kao i da ujednače visinu zarada za muškarce i žene. Sve ovo zahteva promenu upravljanja ljudskim resursima u pravcu prilagođavanja novonastalim promenama;
- 5) *promenu karakteristika radne snage* – ove promene idu u pravcu povećanja diversifikovanosti radno sposobnog stanovništva kroz dve dimenzije, i to: primarne, u koje spadaju pol, starost, rasa, nacionalnost, fizičke sposobnosti i seksualna orijentacija, i sekundarne, kao što su obrazovanje, prethodno radno iskustvo, roditeljski i bračni status, religiozna uverenja, vojno iskustvo, geografska lokacija i visina prihoda. Najveće promene u pogledu karakteristika radne snage uočene su u povećanju učešća žena u radno sposobnom stanovništvu i povećanju prosečne starosti zaposlenih. Svim ovim promenama će upravljanje ljudskim resursima morati da se prilagodi u pogledu obuke i dokvalifikacije starijih zaposlenih u skladu sa tehnološkim promenama i da se mladim zaposlenima stvore šanse za

napredovanje u karijeri, uprkos velikom broju starijih kolega na višim hijerarhijskim nivoima. Takođe, poslednjih godina bitno je izmenjen koncept preduzeća i to tehničko – tehnološkim, informacionim i komunikacionim napretkom, a s obzirom da preduzeća posluju u turbulentnom okruženju dešava se četvrta naučno – tehnološka revolucija u kojoj industrijska tehnologija ustupa mesto informacionim tehnologijama, što menja koncept upravljanja preduzećem. Ovim promenama uslovi rada postaju humaniji i povećava se učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem i njegovim resursima, a prostor za rad gubi tradicionalne okvire, s obzirom da se sada mnoge poslovne aktivnosti obavljaju uz pomoć elektronske pošte, mobilnih telefona, konferencijskih veza. Pored toga, odvijaju se i drugi procesi kao što su udovoljavanje sve većim zahtevima potrošača, ubrzavanje tempa života, dejstvo stalnih promena na procese rada i života, promena ljudskih navika, konstantno jačanje konkurencije i slično. Sve ove promene, koje zahtevaju prilagođavanje, menjanje i stalno preispitivanje upravljanja ljudskim resursima mogu se svrstati u nekoliko grupa:

- a. ubrzan naučno – tehnološki razvoj – danas se celokupno ljudsko znanje udvostručava svake tri godine, što se značajno odražava na svest ljudi i njihov pogled na rad, čime se menja celokupan način poslovanja, a samim tim i način upravljanja ljudskim resursima;
- b. povećanje tržišne konkurencije – dolazi do pojave novih konkurenata na međunarodnom tržištu, što dovodi do pojave opreza i stalnog preispitivanja načina poslovanja, kvaliteta proizvoda i usluga, produktivnosti i motivacije za rad;
- c. povećanje zahteva potrošača – potrošači postaju sve prefinjeniji i probirljiviji, što uzrokuje potrebu za temeljnim istraživanjima tržišta i ispitivanjima satisfakcije potrošača. Dolazi do sve veće primene marketing koncepta poslovanja koji potrošača stavlja na prvo mesto, što dovodi do neophodnosti udovoljavanju potreba potrošača, negovanja odnosa sa njim i istovremenog traženja novih potrošača. U vezi sa tim se i akcenat u upravljanju ljudskim resursima premešta na delove preduzeća koji se bave ispunjavanju povećanih potreba potrošača, odnosno upravljanje ljudskim resursima je sve više usmereno na ljudske resurse u marketingu;
- d. promene načina života – ubrzan razvoj dovodi do promena u kvalitetu života, rasta životnog standarda, porasta nivoa obrazovanja, razvijanja sredstava komunikacije, kao i do povećanja potreba za rekreacijom i oslobađanjem od stresa, što sve utiče na upravljanje ljudskim resursima;
- e. potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije – promena načina života, sa svim karakteristikama u koje spadaju povećanje nivoa obrazovanja, pojava fleksibilnih oblika zapošljavanjam pojava virtuelnih organizacija predstavljaju samo neke od pretpostavki za promenu upravljanja ljudskim resursima.

Na preduzeće utiču sve promene u okruženju, te samim tim te promene utiču i na upravljanje ljudskim resursima i zahtevaju njegovo konstantno prilagođavanje

novonastalim prilikama u okruženju. Usled svih promena u okruženju preduzeća se sve više oslanjaju na ljudske resurse, njihova znanja i veštine.

### **Ljudski resursi u funkciji strateškog menadžmenta**

Upravljanje ljudskim resursima, kao jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u organizaciji, objedinjuje brojne aktivnosti kao što su: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu slobodnih radnih mesta, zasnivanje radnog odnosa sa izabranim kandidatima, razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje zaposlenih i slično. Navedene aktivnosti, a posebno razvoj ljudskih resursa i sistem nagrađivanja, obezbeđuju zadovoljavajući nivo motivisanosti zaposlenih, jer je to jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Način njihovog ostvarivanja sve više zavisi od strategije i ciljeva preduzeća. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima mogu da utiču direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će uticati na poboljšanje radnih uslova.

Aktivnosti ljudskih resursa doprinose uspehu organizacije i samim tim podržavaju strategiju preduzeća. Neke od osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, a koje čine proces upravljanja ljudskim resursima su:

- 1) planiranje ljudskih resursa,
- 2) zapošljavanje,
- 3) razvoj i ocena rezultata rada,
- 4) kompenzacije,
- 5) održavanje efektivnih odnosa između zaposlenih.

Proces upravljanja ljudskim resursima se može podeliti u dve velike celine:

1. Zapošljavanje i razvoj zaposlenih – koja obuhvata planiranje ljudskih resursa, analizu posla, regrutovanje potencijalnih kandidata, selekciju kandidata, obuku i razvoj zaposlenih i razvoj karijere;
2. Nagrađivanje zaposlenih – koja obuhvata definisanje sistema zarada, pravednost sistema zarada i ocenjivanje performansi zaposlenih, kao i utvrđivanje zarada baziranih na ostvarenim performansama.

Osnovne poteškoće sa kojima se susreće savremeni menadžment ljudskih resursa mogu se svesti na:

- nepredvidivost ponašanja ljudi i promena u okruženju;
- nesigurnost na tržištu rada što se u strategiji nije moglo predvideti;
- subjektivni razlozi u planiranju koji odstupaju od objektivne stvarnosti;
- relativno brzo zastarevanje planskih određenja;

- nedovoljna motivisanost i zainteresovanost za sprovođenje planova;
- loše upravljanje poslovnim procesima;
- poteškoće koje dolaze iz okruženja;
- kompleksnost organizacije poslovnog sistema;
- poslovna kultura organizacije i stepen otpora promenama.

### **Analiza posla**

Analiza posla se može definisati kao proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i specifikovanja znanja, sposobnosti, veština i drugih zahteva neophodnih za obavljanje konkretnog posla. To je konstantna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa i u savremenom poslovanju igra višestruku ulogu u funkcionisanju preduzeća i predstavlja osnov za sve ostale aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima.

Analiza posla pomaže rukovodiocima i zaposlenima u definisanju dužnosti i aktivnosti svakog zaposlenog, predstavlja podlogu za korekciju ponašanja zaposlenih, obezbeđuje sve informacije o konkretnom radnom mestu potencijalnim kandidatima, definiše odnose nadređenih i podređenih, obezbeđuje održavanje interne i eksterne pravednosti u sistemu nagrađivanja putem definisanja vrednosti i značaja posla. Takođe, ona predstavlja osnovu za proces redizajniranja posla, služi kao osnova za kreiranje programa razvoja karijere zaposlenih i pomaže rukovodiocima da sastave preporuke za zaposlene u slučaju njihovog napuštanja preduzeća.

Sam proces analize posla obuhvata nekoliko faza:

- a. identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije;
- b. objašnjenje procesa analize posla menadžerima i zaposlenima;
- c. sprovođenje analize posla;
- d. priprema opisa posla i specifikacija i
- e. održavanje i korigovanje, odnosno ažuriranje, opisa i specifikacija poslova.

Osnovni rezultati analize posla su opis posla i specifikacija radnih mesta. Opis posla predstavlja dokument koji opisuje koje aktivnosti se obavljaju na konkretnom radnom mestu, a takođe sadrži i informacije o opremi ili instrumentima koje je potrebno koristiti na odgovarajuće radnom mestu, kao i radne uslove u kojima se određeni posao obavlja. Koristeći podatke koji se dobijaju opisom posla rukovodilac, odnosno menadžer, sastavlja opis radnog mesta, navodi kratak sadržaj posla, utvrđuje odgovornosti i zaduženja, kao i sposobnosti i veštine neophodne za primereno obavljanje konkretnog posla. Specifikacija posla, odnosno radnog mesta, sadrži potrebna znanja, veštine, sposobnosti i druge lične karakteristike neophodne za obavljanje određenog posla. Pod potrebnim znanjima, veštinama i sposobnostima se podrazumevaju obrazovanje, radno iskustvo, veštine u obavljanju poslova, mentalne i fizičke karakteristike, a u savremenoj ekonomiji se sve više insistira i na dodatnim uslovima koje se odnose na poznavanje rada na računaru, znanje jednog ili više stranih

jezika, organizacione i komunikacione sposobnosti, položen vozački ispit, posedovanje sopstvenog automobila i slično. Ona u suštini objašnjava šta je neophodno za dobro izvršavanje konkretnog posla.

Prilikom obavljanja analize posla neophodno je prikupiti i analizirati podatke, a za to se koristi nekoliko metoda: posmatranje zaposlenih, intervjuisanje zaposlenih, razgovor sa ekspertima, opservacija od strane analitičara, vođenje dnevnika od strane zaposlenog, popunjavanje upitnika od strane zaposlenih ili njihovih rukovodilaca ili onih koji vrše analizu posla, popisivanje kritičnih događaja na nekom radnom mestu od strane zaposlenih i mehanička sredstva, kao što su filmovi, brojači i slično.

Takođe, u postupku analize posla neophodno je izabrati odgovarajući metod analize posla, a da bi se on izabrao neophodno je prvo definisati tip podataka koji treba prikupiti. Podaci koji se prikupljaju su veoma raznovrsni i mogu se grupisati u nekoliko tipova:

- opisi ponašanja, koji specifikuju šta treba da bude obavljeno na određenom radnom mestu i šta zaposleni koji taj posao obavlja treba konkretno da uradi;
- potrebne sposobnosti, odnosno podaci koji se odnose na sposobnost komunikacije, sposobnost rada pod stresom, inteligenciju, fizičku sposobnost i slično;
- karakteristike posla, odnosno podaci o identitetu posla, značaju posla, povratnim informacijama, stepenu različitosti veština koje su potrebne da bi se posao obavio i slično;
- informacije o opremi koja se koristi na radnom mestu.

Kada je u pitanju metod analize posla razvijen je veliki broj tehnika, prema nekim izvorima čak 18 različitih, a koji se grupišu u tri osnovne grupe:

- metode analize komponenti posla,
- strukturisani upitnici i
- metode za analizu menadžerskih poslova.

Ovako veliki broj metoda je posledica činjenice da se neke od njih fokusiraju na posao ili ljude, dok se druge fokusiraju na oba. Takođe, mnoge metode koriste više različitih izvora informacija i više od jednog načina prikupljanja podataka, a i ne odgovaraju sve metode istoj nameni.

U nastavku dajemo primer strukturisanog upitnika za analizu posla.

Slika 1. Upitnik za analizu posla

<b>UPITNIK ZA ANALIZU POSLA</b>			
<b>Osnovni podaci o analizi posla</b>			
1. Datum sastavljanja formulara za analizu posla: _____			
2. Datum poslednjeg revidiranja (izmene) formulara: _____			
<b>Identifikacija radne pozicije</b>			
1. Naziv posla: _____			
2. Naziv jedinice: _____			
3. Naziv sektora: _____			
4. Navedite funkciju (radno mesto) koje je neposredno nadređeno ovom radnom mestu. _____.			
5. Navedite funkciju (radno mesto) kom je ovo radno mesto neposredno nadređeno. _____.			
<b>Svrha</b>			
1. Kratko opišite najvažnije ciljeve ove radne pozicije _____ _____			
<b>Obaveze</b>			
1. Osnovne odgovornosti ovog posla bi se mogle klasifikovati kao:			
a) profesionalne		b) menadžerske	
c) administrativne		d) drugo: _____	
2. Navedite najvažnije obaveze i udeo radnog vremena koji se posvećuje za to:			
a) _____;		_____ %	
b) _____;		_____ %	
c) _____;		_____ %	
d) _____;		_____ %	
e) _____;		_____ %	
3. Navedite ostale obaveze i udeo radnog vremena koji se posvećuje tome:			
a) _____;		_____ %	
b) _____;		_____ %	
c) _____;		_____ %	
<b>Odgovornosti</b>			
1. Od navedenih tipova odgovornosti koji su karakteristični za dati posao i koliko su značajni?			
<b>Broj</b>	<b>Odgovornost</b>	<b>Značaj</b>	
		<b>manji</b>	<b>veći</b>

1.	Za opremu i materijale		
3.	Za osoblje		
4.	Za poslovnu politiku		
5.	Za imidž kompanije		
6.	Za novčana sredstva		
7.	Ostalo:		

### Specifikacija posla

1. Navedite koje formalne kvalifikacije su neophodne za ovo radno mesto.

2. Za ovaj posao iskustvo je:

a) nevažno    b) važno - zahteva (minimalno) \_\_\_\_\_ meseci iskustva

3. Navedite koje veštine i sertifikati/licence su neophodne za ovaj posao.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Od navedenih karakteristika koji su potrebni i u kojoj meri su značajni?

Broj	Karakteristika	Značaj		
		nepotrebno	korisno	veoma značajno
1.	Vid			
2.	Sluh			
3.	Govor			
4.	Čulo mirisa			
5.	Čulo dodira			
6.	Čulo ukusa			
7.	Koordinacija oko - ruka			
8.	Opšta kondicija			
9.	Fizička snaga			
10.	Inicijativa/proaktivnost			
11.	Rasudivanje			
12.	Pažnja			
13.	Čitanje			
14.	Računske veštine			
15.	Pisanje			
16.	Ostalo:			

## Uslovi rada

Opišite fizičke uslove rada pod kojima se obavlja posao. Navedite koliko često se izvršilac susreće sa datim karakteristikama.

	Uslovi	Učestalost i trajanje			
		Gotovo nikad (ne postoji u regularnima aktivnostima)	Mali udeo radnog vremena (do 2 sata/dan)	Veći udeo radnog vremena (2-5 sati/dan)	Gotovo konstantno (5-8 sati/dan)
1.	U prostoriji				
2.	Napolju				
3.	Visoka temperatura				
4.	Niska temperatura				
5.	Nagle promene temperature				
6.	Vlažno				
7.	Prašnjavo				
8.	Buka				
9.	Vibracije				
11.	Neprijatni mirisi				
12.	Rizici po zdravlje (rad sa otrovima, strujom, eksplozivima i sl.)				
13.	Rad na visini				
14.	Rad sa pokretnim predmetima				
15.	Rad u smenama				
16.	Rad u timu				

## VIII. Standardi učinka i kritične tačke

Kako se meri učinak datog posla?

---

---

## IX. Primedbe i komentari

---

---





## REGRUTOVANJE I SELEKCIJA

Zadatak dobrog menadžera svake organizacije jeste da na pravi način doprinese maksimalnom iskorišćenju resursa u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije. Najvažniji resurs je čovek. Organizacija zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima na dva načina: zapošljavanjem novih radnika i razvojem potencijala postojećih.

Popunjavanje radnih mesta je složen proces i počinje procesom, koji se obično naziva regrutovanje (privlačenje) ljudskih resursa. Nastavak procesa regrutovanja je proces selekcije koji treba da bude sinhronizovan sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa.

## REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Regrutovanje je proces identifikacije i privlačenja kandidata čije sposobnosti, veštine i lične osobine zadovoljavaju zahteve trenutno upražnjenih radnih mesta ili budućih poslova.

Regrutovanje sadrži ispitivanje i sagledavanje zahteva poslova na upražnjenim radnim mestima, traženje i razmatranje izvora regrutovanja pogodnih kandidata, privlačenje i podsticanje za prijavljivanje na ponuđena radna mesta i kontaktiranje sa ovim kandidatima. Regrutovanje kao funkcija ne može da se posmatra izolovano, nego u kontekstu drugih funkcija.

Početak u procesu regrutovanja je donošenje odluke za popunjavanje radnih mesta. Odluka za popunjavanje radnih mesta predstavlja plansku aktivnost u kojoj menadžer treba da zna:

- koji se poslovi moraju obaviti da bi se ostvarili ciljevi organizacije,
- koje su veštine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih poslova i
- koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova.

Da bi uopšte došlo do izbora kandidata, mora postojati dokument o sistematizaciji kojim se predviđaju obaveze izvršioca sa jedne i sa druge strane ključni zadaci, dužnosti

i odgovornost kandidata sa druge strane. Dokument o sistematizaciji poslova je obavezan i propisuje se zakonom. Cilj regrutovanja je da se dođe do ljudi sposobnih za izvršenje konkretnog posla, što znači da moraju da ispunjavaju zahteve organizacije i konkretnog radnog mesta. Regrutovanje je proces koji za cilj ima privlačenje što većeg broja kandidata, kako bi kompanija imala što veći izbor. Ponuda koja se pruža mora biti primamljiva. U slučaju da je nerealna, na taj način privučeni kandidati često napuštaju kompaniju, što dovodi do dodatnih troškova. Takođe se privlače kandidati koji su još u procesu obrazovanja, što jače kompanije sve više koriste.

*Npr. stipendije koje daje kompanija „Coca-Cola“ pod programom koji se zove „Coca-Cola talenti“, navedena kompanija pruža (u vidu novčane pomoći) najuspešnijim studentima iz oblasti koje su vezane za obavljanje poslova kojima se bavi kompanija „Coca-Cola“.*

*Kompanija je propisala uslove za prijavu kandidata, među kojima su da moraju da imaju prosečnu ocenu iznad 8.5, ne smeju biti u radnom odnosu, ne smeju biti stipendirani od bilo koje treće strane ka kojoj bi kasnije student imao obavezu u vidu zasnivanja radnog odnosa itd.*

*Kompanija za vreme stipendiranja sprovodi program obuke nad izabranim kandidatima koja uključuje treninge i praksu za rad na određenim projektima. Nakom završetka studija, najuspešnijima kompanija obezbeđuje posao.*

Na navedenom primeru se vidi način regrutovanja u procesu obrazovanja, gde kompanija pokušava regrutovanje najuspešnijih studenata iz oblasti kojima se bavi u cilju poboljšanja posla.

## Izvori regrutovanja

U popunjavanju radnih mesta imamo dva ključna izvora: **interni i eksterni**.

### A) Interni izvori

Interni ili unutrašnji izvori odnose se na postojeće potencijale u organizaciji koji mogu da se bolje iskoriste drugačijim rasporedom ili dodatnom obukom. Prilikom popunjavanja upražnjenog radnog mesta preduzeća se obično orijentišu primarno na unutrašnje potencijale, koje pomoću premeštanja, obuke ili stručnog usavršavanja dovode do nivoa zahteva radnih mesta koje treba popuniti. Time se stvara upražnjen prostor na nižim radnim mestima za regrutovanje iz eksternih izvora.

Prednosti popunjavanja radnih mesta iz internih izvora su višestruke:

- Veća pouzdanost u proceni;

- Poznavanje njihovih sposobnosti i motivaciono dejstvo ponuđene šanse za unapređenje;
- Kandidat dobro poznaje organizaciju i način rada u njoj;
- Razvoj potencijala zaposlenih pružanjem mogućnosti da savladaju veštine potrebne i na drugim poslovima;
- Brzina i niži troškovi regrutovanja i selekcija;
- Osećanje pripadnosti i brige organizacije o dobrim radnicima.

### **Unutrašnji izvori pored prednosti imaju i određene nedostatke:**

- Zatvaranje za unos svežih ideja u organizaciju i jačanje konkurencije između zaposlenih,
- Odstupanje organizacije od postavljenih kriterijuma i prilagođavanje istih postojećem kandidatu,
- Organizacija gubi priliku da proveri svoj rejting na tržištu rada itd.

Oblici internog pribavljanja zaposlenih u organizaciji su:

**Interni oglasi** - Objavljuju se u različitim internim informativnim medijima (radio stanica, oglasna tabla, časopis preduzeća, radni sastanci i sl. )

**Preporuke rukovodilaca** - Predstavljaju jedan od najznačajnijih oblika obezbeđenja potrebnih kandidata iz internih izvora. Na ovaj način dolazi do izražaja obaveza i odgovornost rukovodilaca za praćenje radne uspešnosti i dalji razvoj zaposlenih. Za razliku od internih oglasa, koji podstiču sve zaposlene da se prijave na upražnjeno radno mesto, preporuke rukovodilaca sadrže i procenu, odnosno prognozu buduće radne uspešnosti i ujedno ostvaruju neophodnu vezu između radnog ponašanja i nagrada.

**Preporuke stručne službe za ljudske resurse** - U odnosu na preporuke rukovodilaca imaju prednost što obuhvataju celu organizaciju, a ne samo jedan organizacioni deo. Na ovaj način bitno se izbegava moguća subjektivnosti rukovodilaca.

## **B) Eksterni izvori**

Eksterni ili spoljašnji izvori predstavljaju ukupnu ponudu rada izvan preduzeća, što se odnosi na nezaposlena lica, ali i na zaposlene u drugim preduzećima. Sa aspekta novca i vremena korišćenje eksternih izvora smatra se skupljim putem. Eksterni izvori potencijalnih kandidata mogu obuhvatiti:

- 1) Celokupno tržište rada i
- 2) Deo tržišta rada.

Kada se potencijalni kandidati regrutuju sa celokupnog tržišta rada, koriste se formalni metodi regrutovanja kao što su oglašavanje, agencije za zapošljavanje, agencije za regrutovanje menadžera ili saradnja sa školama i fakultetima. Kada je u pitanju regrutovanje sa dela tržišta rada, koje obuhvata kandidate koji su na neki način već bili povezani sa preduzećem, koriste se neformalne metode regrutovanja kao što su preporuke zaposlenih, zapošljavanje bivših zaposlenih i samoinicijativno prijavljivanje kandidata.

U praksi se vrlo često koriste i metode alternativnog regrutovanja, kao što su:

1. privremeno zapošljavanje;
2. „pozajmljivanje“ zaposlenih od drugih preduzeća ili organizacija;
3. ugovorno projektno angažovanje konsultanata;
4. podugovaranje/dislociranje određenih poslova koji nisu ključni za biznis preduzeća drugima kojima je to ključni biznis i koji to rade kvalitetnije uz niže troškove.

**Privremeno zapošljavanje-** Organizacije kod kojih je u obavljanju poslovne aktivnosti izražen uticaj sezone, pribegavaju privremenom zapošljavanju u periodima pojačane aktivnosti. Iako privremeno zaposleni za organizaciju mogu biti daleko skuplji resurs od stalno zaposlenih, ovi troškovi su privremenog karaktera. Druga značajna prednost privremenog zapošljavanja je ta što su zaposleni lako dostupni organizaciji, pa su troškovi regrutovanja za organizaciju značajno niži. Takođe, i troškovi obuke su niži, jer je sezonskim radnicima potrebno pružiti samo opšte informacije o organizaciji i poslu koji će obavljati. Ovaj vid nalaženja zaposlenih je uglavnom karakterističan za fizičke radnike, vozače, promotere, sekretarice, operatere i sl.

**Pozajmljivanje zaposlenih-** Ovaj vid zapošljavanja je obično dugotrajnijeg karaktera u poređenju sa privremenim zapošljavanjem. Agencije za lizing zapošljavaju radnike, obučavaju ih i plaćaju ih, a pronalaze im posao u drugim organizacijama. U SAD ovo je najčešći slučaj kod bolničarki, kojima agencije nalaze ugovorne poslove u bolnicama. Ovaj način obezbeđuje organizaciji fleksibilnost u pogledu promene broja zaposlenih.

**Ugovorno projektno angažovanje projektanata-** Kada su organizaciji potrebne jednokratne usluge, kao što je pravljenje određenog softvera, uvođenje biznis planiranja, dizajn kataloga i sl., za organizaciju je povoljnije da privremeno angažuje konsultanta (pojedince ili konsultantske kuće) na projektnoj osnovi, nego da zaposli radnika sa punim radnim vremenom. U velikom broju slučajeva, reč je o bivšim zaposlenima koji su započeli sa sopstvenim konsultantskim poslom. Ovakvo angažovanje konsultanta je često i u situacijama kada su potrebne usluge u oblastima u kojima u organizaciji ne postoje adekvatna stručna znanja, niti je u kratkom roku moguće nekoga obučiti za tu vrstu poslova, pa su organizacije primorane da projektno angažuju spoljne konsultante. U domaćoj praksi organizaciju to manje košta nego da stalno zaposle stručnjake, jer su dažbine i porezi za ugovore o autorskom honoraru i ugovore o delu značajno niže nego za stalno zaposlene.

**Podugovaranje** – u situaciji kada je za organizaciju skupo da obavlja određene poslove, ona može odlučiti da na osnovu ugovora o poslovnoj, tehničkoj ili proizvodnoj saradnji te poslove za nju obavi neka druga organizacija, koja u toj oblasti ima komparativne prednosti, pa će posao završiti kvalitetnije i uz niže troškove. Poslednjih godina za ovu alternativu se odlučuje sve veći broj kompanija, jer je za organizaciju efikasnije da sve resurse skoncentriše u oblastima u kojima može da ostvari konkurentsku prednost na tržištu, a da sve one podržavajuće poslove i funkcije, ako ne može da ih maksimalno dobro i efikasno obavlja, dislocira onima koji to mogu. Reč je o načinu efikasnog upravljanja aktivnostima unutar lanca vrednosti, odnosno o strateškom izboru organizacije u kojim poslovnim funkcijama želi da ostvari fokus. Ova alternativa organizaciji daje značajnu fleksibilnost i efikasnost, jer kroz promenu i izbor dobavljača može kontinuirano da poboljšava kvalitet i smanjuje troškove.

Prednosti eksternih izvora su:

- otvaranje preduzeća prema tržištu rada,
- prenošenje iskustava i razmena informacija o tome kako se radi kod konkurencije, i
- proveravanju kakva je pozicija preduzeća u očima kandidata za posao.

Rizici kod korišćenja eksternih izvora su: nedovoljne informacije i neizvesnost u pogledu kvalifikacija, sposobnosti, osobina i ličnosti budućih radnika.

Sredstva za pronalaženje kandidata iz eksternih izvora su:

- *preporuke zaposlenih*- preporuke zaposlenih koriste mnogi poslodavci kao garanciju za dobre kandidate.
- *baza podataka o prijavljenim kandidatima*- bazu podataka o kandidatima neka preduzeća prave na osnovu otvorenih oglasa i pozivaju ih kada se za to ukaže prilika.
- *direktna veza s fakultetima i školama*- mnoga preduzeća održavaju redovne kontakte sa fakultetima i školama u cilju regrutovanja što kvalitetnijeg kadra, međutim mana ovog načina regrutovanja je manjak iskustva kod takvih kandidata;
- *zavodi za tržište rada*- obezbeđuju kandidate i usluge posredovanja, koje su obično besplatne. Izbor kandidata na ovaj način limitiran je ponudom na tržištu rada u okviru određenih zanimanja.
- *privatne agencije*- registruju kandidate za zaposlenje koji su bez posla, ali i one koji žele da menjaju posao. Poslodavac informiše agenciju o radnom mestu i zahtevima poslova, a agencija obavlja selekciju i upućuje odgovarajuće kandidate. U slučaju da preduzeće kandidata angažuje, poslodavac plaća nadoknadu agenciji. Postoje agencije za selekciju menadžerskih kandidata. One najčešće preuzimaju celovite procese regrutovanja i prve faze selekcije. Poslodavcu se predstavlja kratka lista kandidata, njihove karakteristike i kvalifikacije, tako da poslodavac ima

dovoljno elemenata za konačan izbor. Međutim, ovaj način regrutovanja ima nedostatke. Teško je za nekog izvan preduzeća da za kratko vreme dobro proceni koji tip osobe će odgovarati organizacionoj kulturi i sadašnjem menadžmentu. Na ovaj način izostaje početak faze socijalizacije novih kandidata još u toku selekcije. „Headhunters“ je nekada naziv za agencije ili grupe profesionalaca koje se angažuju za pronalazak kadrova za najviše položaje u organizaciji.

- *omladinske zadruga*- za popunjavanje jednostavnijih i privremenih poslova obično se koriste usluge omladinskih zadruga, koje poseduju bazu podataka svojih članova i mogu brzo da obezbede kandidate za jednostavnije poslove;
- *internet* je moćno sredstvo posredovanja u zapošljavanju zbog brzine dostupnosti informacija i širokoj geografskoj pokrivenosti;
- *oglašavanje*- *oglas* su najčešće korišćeni i najpopularniji način obezbeđenja kandidata za zaposlenje. Svrha oglasa je da privuče odgovarajuće i kvalitetne kandidate, stvori interes za posao i organizaciju, podstakne na prijavljivanje i pruži osnovne informacije o organizaciji, poslu i načinu prijavljivanja. Oglas treba da sadrži sledeće elemente da bi posao bio dobro predstavljen kao i karakteristike traženog kandidata, a to su:
  - osnovne informacije o poslodavcu
  - naziv posla,
  - sadržaj posla i uslove rada,
  - tražena znanja, iskustvo, veštine, osobine,
  - beneficije,
  - mogućnosti razvoja i napredovanja,
  - način prijavljivanja kandidata i potrebnu dokumentaciju,
  - rok za prijavu,
  - kontakt osoba i telefon, odnosno adresa preduzeća.

Organizacija treba da prati i analizira efekte objavljenog oglasa. Kandidatima koji nisu primljeni ili pozvani na razgovor treba najkasnije u roku od 15 dana poslati učitiv odgovor.

Neke organizacije u oglasu ne daju svoj identitet, nego koriste šifre umesto svog naziva. Razlozi za takvu odluku mogu biti:

- organizacija počinje novi posao, koji želi još uvek da drži u tajnosti,
- radno mesto trenutno zauzima osoba koja treba da se premesti ili otpusti, a to još nije saopšteno,
- organizacija želi da platom privuče kandidate u oglasnoj kampanji, a da njena politika plaćanja ostane u tajnosti.

Odziv na šifrovane oglase obično je slabiji zbog nedostatka poverenja ili nemogućnosti dobijanja dodatnih informacija.

Regrutovanje kandidata je proces koji predstavlja uvertiru selekcije. Od njega zavisi ugled preduzeća na tržištu rada, ali i buduća uspešnost u selekciji i socijalizaciji.

Osnovni ciljevi regrutovanja kao aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su:

- 1) definisanje tekućih i budućih potreba za regrutovanjem u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslovanja preduzeća;
- 2) privlačenje što je moguće većeg broja kvalifikovanih kandidata uz što manje troškove;
- 3) povećanje stope uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata;
- 4) smanjenje verovatnoće da potencijalni kandidat nakon zapošljavanja brzo napusti preduzeće;
- 5) ocenjivanje efikasnosti različitih programa regrutovanja i izvora potencijalnih kandidata.

Uspešno regrutovanje zahteva vrlo pažljivo planiranje i koordinaciju aktivnosti i sam proces počinje onog trenutka kada se donese odluka o popunjavanju upražnjenih radnih mesta. Ciljevi procesa regrutovanja se uobičajeno izražavaju kao broj radnih mesta i broj izvršilaca po tim radnim mestima. Kada su ciljevi jasno postavljeni neophodno je da stručnjaci za ljudske resurse najpre upoznaju sadržaj posla iz opisa posla, kao i potrebne kvalifikacije i veštine iz odgovarajuće specifikacije poslova. Nakon toga se razmatra šta može da privuče potencijalne kandidate za posao i koliko njih je neophodno privući da bi se izabrao željeni broj. Broj kandidata treba proceniti na osnovu prethodnog iskustva u sprovođenju procesa, kao i pažljivom analizom eksternog okruženja i utvrđivanjem da li postoji povećana tražnja od strane konkurenata ili deficit za određenim profilima, da li je ponuđena zarada niska u odnosu na konkurentska preduzeća ili je samo radno mesto neatraktivno, što može da oteža pronalaženje dovoljnog broja kandidata.

Posmatrano sa strateškog aspekta, analizirajući potrebe i zahteve konkretnih preduzeća za kadrovima koji im nedostaju može se zaključiti da se najviše insistira na inicijativi, kreativnosti, komunikacijskim veštinama, analitičkim sposobnostima, zahtevima timskog rada, odlučnosti i fleksibilnosti kandidata. Sa aspekta uspešnog savremenog poslovanja preduzeća najveći izazov predstavlja odabir, regrutovanje i zapošljavanje kvalifikovanih ljudi, kao i potreba da taj proces bude dovoljno brz da bi poslovanje bilo prosperitetno, odnosno da poslovanje preduzeća ne bi trpelo posledice.

Preduzeća koja imaju veći ugled na tržištu imaju i veće prednosti pri odabiru kadrova. Uspešna preduzeća odabir, regrutovanje, zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnih ljudi smatraju ključnim za svoje poslovanje. Savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima u drugi plan stavlja aktuelna znanja i sposobnosti kandidata, dok je u prvom planu šta neko može postati od onoga što je u datom trenutku, odnosno savremena preduzeća razmišljaju o potencijalu zaposlenih, traže talentovane,

ambiciozne, poletne i kreativne zaposlene, bez obzira koliko se u njih mora ulagati u narednom periodu.

Slika 2. Izbor medija prilikom oglašavanja

VRSTA MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI	KADA KORISTITI
Dnevne novine	<p>Kratki rokovi.</p> <p>Fleksibilnost u pogledu veličine oglasa.</p> <p>Distribucija ograničena na određena geografska područja.</p> <p>Dobra organizacija oglasa čitaocima omogućava lako snalaženje.</p>	<p>Lako može biti ignorisan od strane potencijalnih kandidata.</p> <p>Ciljno tržište nije precizno fokusirano – veliki broj neželjenih čitalaca oglasa.</p> <p>Loš kvalitet štampe.</p>	<p>Kada je cilj limitirati regrutovanje na tačno određenu oblast – segment.</p> <p>Kada to obezbeđuje potreban broj kandidata.</p> <p>Kada dovoljan broj potencijalnih kandidata čita novine.</p> <p>Kada je posao specijalizovan.</p> <p>Kada vreme nije ograničeno, kao ni geografsko područje.</p> <p>Kada se radi o kontinuiranom procesu regrutovanja.</p>
Časopisi	<p>Specijalizovani časopisi lako dosežu ciljni segment.</p> <p>Fleksibilnost u pogledu veličine oglasa.</p> <p>Visokokvalitetna štampa.</p> <p>Prestizžno okruženje.</p> <p>Dugoročni efekat – kandidati obično čuvaju časopise u dužem vremenskom periodu.</p>	<p>Cirkulacija na širokom geografskom području – obično se regrutovanje ne može ograničiti na određenu lokaciju.</p> <p>Časopisi izlaze ređe, pa se dugo čeka pre nego što oglas izađe.</p>	<p>Kada je posao specijalizovan.</p> <p>Kada vreme i geografska lokacija nisu važni.</p> <p>Kada je regrutovanje kontinuiran proces.</p>
Pošta	<p>Najličniji oblik oglašavanja.</p> <p>Neograničen broj stranica, a time i prostor.</p> <p>Može se ciljati na definisani segment.</p>	<p>Teško je pronaći adrese i profesije potencijalnih kandidata.</p> <p>Troškovi visoki.</p>	<p>Ako postoji lista sa adresama, onda je ovo najefikasniji medij – kandidat ima osećaj da je on na neki način već izabran.</p> <p>Kada je jaka konkurencija na tržištu.</p>
Radio i televizija	<p>Teško se ignoriše.</p> <p>Lakše doseže do kandidata koji ne traže</p>	<p>Moguće su samo kratke sažete poruke.</p>	<p>U situacijama kada nedovoljan broj potencijalnih kandidata</p>



	aktivno posao, u poređenju sa dnevnim novimana i časopisima.	Potrebno je da se poruka ponavlja da bi imala efekta.	čita štampane oglase. Kada se regrutuju kandidati za više radnih mesta i nema problema u pogledu njihovog broja u određenom geografskom području.
	Fleksibilnost.	Zahteva vreme i troškovi su visoki.	Kada je potrebno da se izvrši uticaj brzo.
	Može biti efikasnije u predstavljanju posla u poređenju sa štampanim oglasom.	Nedostatak fokusa u privlačenju ciljnog segmenta.	Može se koristiti i za promociju štampanih oglasa.

## Evaluacija kvaliteta regrutovanja

Za organizaciju je važno da kontinuirano ocenjuje kvalitet regrutovanja. Prikupljanje relevantnih informacija o prethodnim iskustvima može da pomogne organizaciji da predvidi potrebno vreme u budžet za buduća regrutovanja, da identifikuje metode regrutovanja koje daju najbolje rezultate – najveći broj kvalifikovanih kandidata i da oceni performanse pojedinih stručnjaka za regrutovanje.

### Evaluacija performansi stručnjaka za regrutovanje

U oceni performansi pojedinih stručnjaka koji su učestvovali i regrutovanju, menadžer ljudskih resursa mora da vodi računa o dve stvari: teškoćama u traganju za kvalifikovanim kandidatima i broju upražnjenih radnih mesta za koje se regrutuju kandidati. Stručnjak za regrutovanje svakako će lakše regrutovati deset nekvalifikovanih radnika nego deset inženjera, a deset inženjera mnogo lakše nego deset top menadžera.

Kada oceni razlike u težini regrutovanja, menadžer ljudskih resursa može kao pokazatelje performansi da uzme sledeće pokazatelje:

- broj prijavljenih kandidata čije su prijave obrađene
- broj stvarno zaposlenih među prijavljenim kandidatima
- uspeh na poslu odabranog kandidata.

Najzad, da bi se ocenile performanse određenih stručnjaka za regrutovanje, ocenjivač može da ispita kandidate i koji su prihvatili i koji su odbili ponude za posao da vidi da li bi tretman prijavljenih kandidata od strane stručnjaka za regrutovanje mogao da bude poboljšan.

## Evaluacija izvora regrutovanja

U slučaju kada se koriste različiti izvori regrutovanja, potrebno je utvrditi da li su neki izvori superiorniji u odnosu na druge sa stanovišta broja prijavljenih kvalifikovanih kandidata. Time se omogućava da se u budućnosti napuste neefikasni izvori regrutovanja kandidata. Osnovni kriterijumi za evaluaciju kvaliteta izvora i metoda regrutovanja su:

- Ukupni troškovi
- Troškovi po zaposlenom kandidatu
- Ukupan broj prijavljenih kandidata
- Racio prinosa
- Dužina ostanka novozaposlenog kandidata u organizaciji
- Performansa novozaposlenog.

Istraživanja koja su se bavila analizom kvaliteta različitih izvora regrutovanja ukazuju na neke interesantne zaključke. Jedno od njih je pokazalo da se u praksi za najbolje poslove uglavnom interno regrutuju kandidati, a da najbolji kandidati najčešće nalaze posao neformalnim metodama, preko mreže kontakata sa ljudima koje znaju njihove kvaliteta i sposobnosti. Isto istraživanje je pokazalo da se samo za najmanje poželjne poslove i najmanje kvalifikovane kandidate koriste formalni metodi regrutovanja, kao što su oglašavanje i agencije za zapošljavanje. Mnoge druge studije podržavaju zaključak da se najbolji kandidati (u pogledu dužine ostanka u organizaciji nakon zaposlenja) nalaze korišćenjem neformalnih metoda, kao što su preporuka od strane zaposlenih.

U literaturi se uglavnom nailazi na dva osnovna argumenta u prilog tvrdnji da postoji značajna razlika u kvalitetu između različitih izvora regrutovanja. Prvi, baziran na empirijskim istraživanjima, jeste da su neformalnim metodama (kao što je ponovno zapošljavanje bivših zaposlenih i preporuke zaposlenih) regrutuju kandidati koji su unapred upoznati sa svim dobrim i lošim stranama organizacije. Drugo objašnjenje se bazira na pretpostavci da različiti izvori regrutovanja jednostavno regrutuju ljude različitih sposobnosti, stavova, motivacije i iskustava, odakle se kasnije javlja razlika u kvalitetu kandidata. Svako može pročitati novine i uočiti oglas za zaposlenje, ali je ipak više napora i istraživačkog duha potrebno da se o upražnjenim radnim mestima sazna nešto više kroz lične kontakte. Neka istraživanja pokazuju da stariji ljudi češće biraju neformalne metode da se prijave na posao, dok mlađi to češće rade na osnovu oglasa. Poznato je i da je stopa napuštanja organizacije daleko viša kod mlađih u poređenju sa starijim ljudima.

U praksi je najpoželjnije da svaka organizacija samostalno analizira kvalitet različitih izvora regrutovanja za različite vrste poslova. One izvore koji se pokažu kao najmanje efikasni, treba eliminisati. Na taj način, organizacija može značajno uštedeti i vreme i novac.



## SELEKCIJA KANDIDATA

Selekcija zaposlenih predstavlja proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeni posao i donosi odluka o njihovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Proces profesionalne selekcije zasniva se na tri inputa: na analizi posla, na planiranju kadrova i informaciji o kandidatima. Selekcijom zaposlenih se vrši izbor kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi sa ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla zasnuje radni odnos.

Jedan od najtežih problema s kojima se čovek suočava jeste procena karakteristika ljudi, njihovih sposobnosti i kvaliteta. Nije lako upuštati se u procene bilo čijeg budućeg rada i učinka, te su zato razvijene brojne metode, tehnike i instrumenti za davanje takvih prognoza. U procesu selekcije ne učestvuju samo stručnjaci iz sektora ljudskih resursa, već i menadžeri koji će biti neposredni rukovodioci novozaposlenima, a u nekim organizacijama čak i zaposleni koji će raditi sa novozaposlenima.

Da bi se izbegli pogrešni ishodi procesa selekcije i njihove dalekosežne posledice, osnovno pravilo je da načini selekcije moraju da ispunjavaju dva kriterijuma: opravdanost i pouzdanost. *Opravdanost*, odnosno validnost, načina selekcije podrazumeva da postoji adekvatan odnos između određenog, relevantnog kriterijuma i načina na koji se vrši izbor (Da li test meri ono što bi trebalo da meri?). *Pouzdanost* načina selekcije znači da je on dosledan, postojan, tj. konzistentan (rezultati kandidata bi trebalo da budu dosledni i postojani i pri ponovnom testiranju).

### Pretpostavke uspešne selekcije

U procesu selekcije ne učestvuju samo stručnjaci za selekciju, po pravilu, zaposleni u sektoru za ljudske resurse, nego i menadžeri koji rukovode poslovima za koje se traže novi ljudi. U pojedinim organizacijama, osim navedenih subjekata, u procesu selekcije učestvuju i zaposleni koji će raditi sa izabranim kandidatima. Iako svi deluju u istom pravcu, s ciljem da se dođe do najboljih kandidata, njihove uloge i obaveze su podeljene, tako da se uvek zna šta ko treba da radi i ko je za šta odgovoran.

Pošto se tokom čitavog procesa regrutovanja i selekcije teži usklađivanju zahteva upražnjenih poslova i individualnih kvalifikacija kandidata, logično je zaključiti da se tokom selekcije akcent stavlja na posmatranje kandidata i njihovih potencijala kroz prizmu zahteva posla. Ko se najviše uklapa u te zahteve ima najveće šanse da bude izabran. Da bi se u tome uspelo, moraju se ispuniti osnovne pretpostavke uspešne profesionalne selekcije:

- i. zahteve posla, u pogledu znanja, sposobnosti i ličnosti izvršioca, treba pažljivo identifikovati, kako bi poslužili kao osnovni kriterijum i orijentir u procesu selekcije;
- ii. moraju se utvrditi razlike između kandidata, po svim osnovama, jer one značajno utiču na sposobnost i mogućnost obavljanja određenih poslova;
- iii. neusklađenost potencijala nekog kandidata sa zahtevima određenog posla ne podrazumeva njegovu opštu nesposobnost za rad na tom ili drugom poslu nego nepostojanje pretpostavki za uspešno obavljanje tog posla;
- iv. osim konkretnih znanja i sposobnosti moraju se sagledati i razvojne mogućnosti kandidata, jer one mogu biti presudne za njegov uspešan rad u budućnosti.

Osnovni cilj procesa selekcije je predviđanje budućeg ponašanja. Osnovni principi na kojima se bazira selekcija su:

- ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih osobina;
- različiti poslovi zahtevaju različite osobine ili različite kombinacije osobina;
- razlike između ljudi moguće je uočiti i meriti, kao što je moguće meriti i zahteve različitih radnih mesta;
- postoji međuzavisnost između osobina ljudi i uspešnosti u obavljanju posla;
- odnos između osobina ljudi i uspešnosti u obavljanju posla moguće je numerički izraziti.

Proces selekcije se sastoji iz niza faza kroz koje kandidati prolaze. Iako se faze selekcije razlikuju od organizacije do organizacije, opšti model ima sledeće faze:

### 1) Prijava za posao

Predstavlja dokument koji je najčešće u formi standardizovanih upitnika, odnosno obrazaca koje popunjavaju kandidati prilikom prijavljivanja na konkurs organizacije za određenu poziciju. U njima su sadržani osnovni lični podaci, podaci o školskoj spremi, radnom iskustvu, prethodnim poslovima i slično. Prijava za posao predstavlja formular koji se sastoji od radne biografije i propratnog (motivacionog) pisma.

Za procenu kandidata, značaj radne biografije zasniva se na povezivanju prošlih profesionalnih događaja s očekivanjima u budućnosti. U radnoj biografiji obično se navode sledeći podaci:

- *ime i prezime kandidata, adresa i broj telefona,*

- *lični i porodični podaci,*
- *obrazovanje i obuka,*
- *dodatna znanja,*
- *radno iskustvo,*
- *profesionalni interesi, ambicije, planovi,*
- *hobi,*
- *ostali podaci.*

Biografija obično služi kao podloga za pripremu intervjua.

**„CV“ - Biografija** je hronološki opis akademskih, vanakademskih i poslovnih dostignuća. **Sastavljanje CV-a** jako je važan korak u prijavi za obrazovni program ili u potrazi za poslom. Cilj biografije je izornoj komisiji / poslodavcu detaljno predstaviti kvalifikacije kandidata, veštine i sposobnosti i time ih podstaći da pozovu kandidata na intervju. Osim ličnih informacija (imena, prezimena, kontakata), CV sadrži informacije o:

- formalnom i dodatnom obrazovanju,
- radnom iskustvu (ako ga kandidat ima i ako je relevantno za prijavu),
- poznavanju jezika i računarskih aplikacija,
- primljenim nagradama i priznanjima,
- ličnim publikacijama,
- radu u zajednici,
- dosadašnjim primljenim stipendijama,
- ostalim relevantnim iskustvima i dostignućima.

Uobičajena dužina teksta za CV je:

- 1-3 stranice za prediplomske i diplomske studije,
- 2-5 stranica za doktorske studije,
- 5 ili više stranica za istraživački rad,
- 1-2 stranica za prijavu za posao.

## 2) Testiranje

Predstavlja pozivanje kandidata, koji ispunjavaju minimum traženih uslova, na testiranje, nakon čega se oni sa dobrim rezultatima pozivaju dalje na intervju. Većina organizacija koristi testove radi profilisanja kandidata u procesu selekcije, jer testovi pokazuju kandidatove osobine, znanje i pojedine veštine.

U cilju pribavljanja dodatnih podataka i informacija relevantnih za ocenu kvalifikacije kandidata, mnoga preduzeća imaju interne upitnike, koje kandidat popunjava prilikom prvog kontakta ili pred intervju. Sadržaj upitnika većinom sadrži sledeće elemente:

- posao za koji se kandidat prijavljuje,
- ime, adresu, broj telefona,
- datum i mesto rođenja, bračni status,
- obrazovanje,
- dodatna znanja,
- radovi i nagrade, interesi i hobiji,
- zdravstveno stanje,
- ranija zaposlenja,
- profesionalna i druga udruženja i članstva,
- očekivanja od preduzeća.

Upitnik obično se služi samo za odabiranje kandidata, već je i vrlo bitan dokument u dosijeu radnika.

### **Psiho - testovi**

Psihološki test je standardizovani postupak pomoću kog se izaziva određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti meri i vrednuje tako da se individualni rezultati uporede sa rezultatima drugih pojedinaca u istoj situaciji. Svrha testa je dijagnoza razvijenosti neke psihičke varijable, bitne za obavljanje određenog posla, i na osnovu toga prognoziranje buduće radne uspešnosti. Za merenje sposobnosti danas se koriste brojni testovi koji se mogu kategorisati kao:

**Testovi opštih sposobnosti-** Testovi opšte sposobnosti, tj. inteligencije, koji sadrže zadatke pomoću kojih se simulira određena problemska situacija, za čije je rešenje neophodno utvrditi generalne principe pravilnosti odnosa između pojedinih elemenata. Visok nivo inteligencije ne znači da će kandidat bezuslovno bolje obavljati svaki posao. Intelektualne sposobnosti, odnosno mentalne sposobnosti odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, kao i da shvataju i rešavaju probleme različite vrste. U teoriji se još uvek raspravlja o strukturi intelektualnih sposobnosti i ljudskog intelekta u celini. Za mnoge poslove dovoljna je prosečna inteligencija. Brojni autori bavili su se tim pitanjima. I pored toga, opšteprihvaćeno stanovište je da postoje različite intelektualne sposobnosti.

- tehnička inteligencija, pod kojom se podrazumeva sposobnost uočavanja mehaničkih odnosa i shvatanja mehaničkih principa i njihove uspešne primene u rešavanju tehničkih problema;
- praktična inteligencija, pod kojom se podrazumeva sposobnost rešavanja svakodnevnih problema;
- apstraktna inteligencija, podrazumeva sposobnost rešavanja apstraktnih problema;
- socijalna (emocionalna) inteligencija, pod kojom se podrazumevaju tri stvari: a) razumevanje i kontrolisanje sopstvenih emocija, b) razumevanje ponašanja

drugih ljudi i uspešno uspostavljanje socijalnih odnosa s drugima i c) sposobnost pravilnog (socijalnog) reagovanja u određenoj situaciji.

Osim navedenih vrsta, može se govoriti i o drugim tipovima inteligencije, ali to prevazilazi potrebe ovog udžbenika. U poslednje vreme emocionalna inteligencija postaje sve popularnija. Posebno se ukazuje da se njome, u suštini, objedinjuju dve dimenzije: intrapersonalna i interpersonalna. Intrapersonalna podrazumeva sposobnost razumevanja, kontrolisanja i usmeravanja svojih emocija, samomotivisanja i samosvesnosti, a interpersonalna – sposobnost razumevanja emocija drugih i sposobnost upravljanja odnosima s drugima.

- **Testovi specifičnih sposobnosti** - Usmereni su na ispitivanje užih segmenata intelektualnih sposobnosti važnih za obavljanje određenih poslova. Najčešće korišćeni testovi specifičnih sposobnosti su:
  - Testovi perceptivnih sposobnosti, koji ispituju brzinu kojom se uočavaju oblici, kao i sličnosti i razlike među njima. Ova sposobnost je važna za poslove koji se obavljaju pomoću šema i nacрта i druge poslove u kojima su bitni detalji.
  - Testovi specijalnih sposobnosti, tj. sposobnosti zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i njihovih odnosa. Ovi testovi se obično koriste za poslove kontrukcije, dizajna, arhitekture, umetnosti i mehanike, u kojima je potrebno vizualizovati objekte u tri dimenzije.
  - Testovi numeričkih sposobnosti, koji se baziraju na izvođenju numeričkih operacija. Oni se primenjuju za poslove na kojima se radi sa brojevima, kao što su računovodstveni, blagajnički i sl.
  - Testovi verbalnih sposobnosti pomoću kojih se utvrđuju sposobnosti brzog i lakog razumevanja verbalnih simbola, sposobnost izražavanja misli i preciznog upotrebljavanja reči. Ovi testovi koriste se za poslove koji se zasnivaju na mišljenju, komuniciranju, pisanju, izražavanju i sl.
  - Testovi verbalne fluentnosti ispituju sposobnost upotrebe reči i bogatstvo govora. Koriste se za menadžerske poslove, poslove voditelja, novinara, nastavnika, prodavaca i dr.
- **Testovi kreativnosti**- Ovim testovima ispitanici se podstiču na traženje neobičnih i novih rešenja. Koriste se za poslove koji zahtevaju stalno nova rešenja problema. Kreativnost je posebno važna i aktuelna oblast ljudskih sposobnosti i individualnih razlika, relevantnih za selekciju i radnu uspešnost. Ključna je za rešavanje problema i uvođenje inovacija i promena. Iako se u svakodnevnom govoru upotrebljava kao opštepoznat i samorazumevajući pojam, u teorijskom i naučnom smislu priroda kreativnosti nije precizno i na jednostavan način određena. Kao segment ljudskih sposobnosti, kreativnost se može definisati kao sposobnost uočavanja problema i nalaženja novih rešenja. Ako se posmatra u širem kontekstu, kreativnost se može shvatiti i kao sposobnost da se situacija, stvari i pojave posmatraju s novog stanovišta i nalaze nova, originalna rešenja, odnosno kao sposobnost da se stvari

posmatraju na nov način. Neko je kreativan ako, na primer, opaža nove odnose između prethodno povezanih stvari i „proizvodi” nove ideje i nova rešenja.

Kreativnost je, zbog izuzetne važnosti, predmet pažnje brojnih istraživača. Psihološka istraživanja, na primer, pokazuju da se kreativni pojedinci razlikuju od nekreativnih ljudi u tri stvari: 1) načinu i stilu mišljenja, 2) emocionalnim karakteristikama i 3) karakteristikama ličnosti. Pojedini autori ističu i značenje „kreativnog stava”, pod kojim se podrazumeva nastojanje da se traže nova, neočekivana, neobična i duhovita rešenja problema, da se odstupi od uobičajenih navika, stereotipa i šablona, da se ne robuje ustaljenom načinu ponašanja i da se sredina kreativnije posmatra.

U mnoštvu pristupa kreativnosti, čini se da se sve više uobličuje spoznaja da individualna kreativnost zavisi od četiri faktora: 1) znanja, 2) intelektualnih sposobnosti, 3) temperamenta i 4) motivacije. Prema tome, može se reći da je kreativnost, posmatrana na individualnom nivou, rezultat uticaja navedenih faktora. Drugim rečima, kreativnost je rezultat interakcije raznovrsnih individualnih karakteristika. Usmeravanje na individualne faktore, u kontekstu analize individualnih razlika, ne znači negiranje niti zanemarivanje objektivnih faktora u razvoju kreativnosti. Postoje bitne društvene i organizacione pretpostavke kreativnosti, ne samo u njenom podsticanju i njenoj upotrebi nego i u njenom razvoju. Savremene organizacije su zahvaćene mnogim promenama usmerenim u pravcu podsticanja i izvršavanja kreativnosti, jer je to jedan od ključnih preduslova njihovog uspešnog poslovanja.

Pri sagledavanju kreativnosti u procesu selekcije treba poći od činjenice da je ona merljiva. Reč je o posebnoj osobini po kojoj se ljudi međusobno razlikuju. Iako je nije teško prepoznati, ona još uvek spada u područje kompleksnih individualnih karakteristika koje je teško definisati i konceptualno precizirati. Naime, mnogo je lakše utvrditi da se neko kreativno ponaša i daje nova i kreativna rešenja, ideje i slično, nego precizno ustanoviti iz kojih pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika to proizilazi.

- **Testovi mehaničkih sposobnosti**- Usmereni su na utvrđivanje sposobnosti shvatanja mehaničkih principa u funkcionisanju mašina.
- **Testovi senzornih psihomotornih sposobnosti**- Koriste se za poslove koji se rade manuelno ili zahtevaju preciznost, brzinu, koordinaciju pokreta i izoštrenost čula.
- **Testovi ličnosti**- Njima se mere osnovne individualne osobine i razlike koje određuju reakcije i stil ponašanja neke osobe. Ovi testovi imaju značajnu prognostičku vrednost, ukoliko je njihova upotreba povezana sa zahtevima radnog mesta.
  - o Testovi ličnosti se obično dele na objektivne ili testove prisilnog izbora - testirana osoba u upitniku bira jedan od nekoliko ponuđenih odgovora, i projektivne testove u kojim ispitanik daje slobodnu interpretaciju ponuđenih objekata ili formi.



**Osobine ličnosti** su drugo područje individualnih razlika važnih za selekciju, naročito u procesu odabira kandidata za obavljanje menadžerskih, visokostručnih i drugih složenih poslova. Pojam ličnosti ima šire i uže značenje. U širem smislu, taj pojam obuhvata sve psihološke osobine pojedinca i sve što jednu osobu čini različitom od drugih. U tom kontekstu, ličnost se posmatra kao specifična struktura relativno stabilnih i međupovezanih osobina, koja osigurava relativno trajan i svojstven stil ponašanja, koji karakteriše neku osobu i omogućava prepoznavanje njenog ponašanja u različitim situacijama. To je relativno stabilan niz karakteristika i tendencija koje se, uz odgovarajući temperament, oblikuju pod uticajem naslednih, socijalnih i kulturnih faktora, kao i faktora okoline, opredeljujući sličnosti i razlike u ponašanju pojedinaca. Crte ličnosti su predispozicije za reagovanje i ponašanje na određen način.

Proučavanjem osobina ličnosti bavio se veliki broj istraživača, teoretičara i naučnika. Zahvaljujući tome, nastao je čitav niz teorijskih pristupa čije poznavanje je poželjno zbog toga što su za njih vezani standardni testovi ličnosti, koji se u procesu selekcije najčešće upotrebljavaju. U pojašnjavanju osobina ličnosti, kao i u slučaju određenja intelektualnih sposobnosti, dominira analitički pristup, kojim se za sagledavanje temeljnih karakteristika ličnosti primenjuje tzv. faktorska analiza. Zahvaljujući takvom pristupu, utvrđene su neke osnovne crte ličnosti.

O povezanosti karakteristika ličnosti i radne uspešnosti ne postoje jedinstvena gledišta. Rasprave o tome i dalje traju. I pored toga, činjenica je da je ta povezanost složenija i diferenciranija nago što je slučaj sa povezanošću radne uspešnosti sa intelektualnim i drugim sposobnostima. Dok većina poslova, na primer, zahteva određenu lepezu intelektualnih sposobnosti, osobine ličnosti su relevantne za manji raspon poslova. Za uspešno obavljanje menadžerskih poslova, poslova prodaje, poslova prometa, poslova bezbednosti, policijskih poslova i poslova vezanih za kontaktiranje s drugima, osobine ličnosti su ključne i nezamenljive. Istraživanja pokazuju da je pouzdanost (savesnost) jedina dimenzija ličnosti povezana s uspešnošću u brojnim i vrlo različitim poslovima.

Prema tome, moglo bi se zaključiti da su različite dimenzije ličnosti povezane s različitim dimenzijama uspešnosti. Posebno pitanje je kako nastaju, odnosno kako se formiraju karakteristike ličnosti. Već duže vreme dominira stav da su ključne osobine ličnosti biološki, tj. genetski predodređene. Jedna od značajnijih i genetski predodređenih osobina ličnosti svakako je i temperament. Postoji velika empirijska građa koja ukazuje da je za mnoge važne osobine ličnosti zaslužna nasledna komponenta. Međutim, njen uticaj na formiranje osobina ličnosti nije konstantan, jer varira od karakteristike do karakteristike.

- **Testovi interesovanja i znanja**- Sastoje se od određene vrste upitnika u kojem kandidat između više navedenih aktivnosti bira onu koja ga najviše privlači. Polazi se

od pretpostavke da su profesionalni interesi stabilni, da pojedinac dobro poznaje sebe i da će biti iskren u odgovorima. Testovi znanja usmereni su na proveru da li i koliko pojedinac vlada nekim znanjima bitnim za obavljanje posla i najčešće se koriste za proveru rezultata obrazovnog procesa. Pri korišćenju testa, kao i drugih selekcijskih instrumenata, prognoza se vrši na osnovu zahteva konkretnog posla. Ako se posao menja, prognoza više nije valjana.

- **Kompetencije**- Poslednjih godina, uz sposobnosti i karakteristike ličnosti, kao ključnih izvora individualnih razlika, u proces profesionalne selekcije sve više se uvode i kompetencije kandidata. Takvim pristupom selekcija se, umesto na pojedinačne sposobnosti i individualne karakteristike, usmerava u pravcu utvrđivanja kompleksnijih oblika ponašanja, koja se na njima temelje. Kompetencije se određuju kao oblici ponašanja. Iako je namera jasna i po svemu sudeći opravdana, još uvek ne postoji jedinstveno određenje kompetencija. Pojedini autori podsećaju da „čak i ozbiljniji istraživači koji se bave kompetencijama izgleda nisu sigurni u to da li se tu radi o ponašanju, predispozicijama za ponašanje, veštinama, znanjima ili nekoj kombinaciji tih i možda nekih drugih parametara”.

Kompetencija bi se mogla odrediti kao sposobnost uspešnog obavljanja određenog posla ili zadatka. Drukčije rečeno, to je sposobnost osobe da obavi određene poslove ili aktivnosti prema zahtevanim standardima. Nesporno je da su kompetencije značajne pretpostavke za radnu uspešnost. Sposobnost uspešnog obavljanja posla, saglasno dosadašnjim psihološkim spoznajama, specifična je rezultanta i funkcija sposobnosti, znanja, veština i motivacije. Dakle, radi se o strukturi različitih individualnih osobina koje u međusobnoj interakciji, kao i specifičnom interakcijom sa radnom okolinom, odnosno objektivnim faktorima, rezultiraju u specifično radno ponašanje i radnu uspešnost.

### 3) Intervjuisanje

Predstavlja prvi neposredni razgovor između odabranih procenjivača (iz ljudskih resursa i službe u kojoj je oglašena pozicija) i odgovarajućih kandidata. U nekim slučajevima, kandidati mogu biti pozvani prvo na intervju, nakon čega oni koji su pozitivno ocenjeni idu dalje na testiranje. Cilj intervjuja je da se otkrije ličnost kandidata, njegova motivacija, stavovi i vrednosti, koje nisu mogle da se uoče u prethodnoj fazi. Na kraju intervjuja, formiraju se „skraćene liste“ kandidata koji najviše odgovaraju..

Intervju se obično definiše kao razgovor sa svrhom, u kojem jedna osoba postavlja pitanja, a druga daje odgovore. Svrha intervjuja za zaposlenje je da se upozna kandidat, procene njegove sposobnosti, ponašanje i motivacija da bi se utvrdilo u kojoj meri odgovaraju zahtevima posla za koji su se prijavili.

Intervju je interaktivni proces procenjivanja u kojem intervjuer ima sledeće zadatke:

- da pruži ključne informacije o poslu i organizaciju,

- da prikupi što više relevantnih informacija o kandidatu i vrednuje s aspekta zahteva posla;
- da utvrdi predispozicije kandidata za posao koje se ne mogu utvrditi na drugi način;
- da podstakne motivaciju za posao i interes za organizaciju.

Intervju mnogi autori ističu kao najvažniji instrument, ukoliko ga obavlja profesionalno i dobro obučeno lice. Skoro sve organizacije koriste intervju kao obavezno sredstvo selekcije. Obično kandidata intervjuiše najmanje dvoje ljudi pre nego što se ponudi posao. To je najčešće stručnjak za poslove profesionalne selekcije i osoba koja će biti neposredni rukovodilac kandidata. Kandidat za menadžerske i druge složene poslove imaju i treći intervju sa menadžerom višeg nivoa.

Postoje različiti vidovi intervjuja, po kriterijumu *dinamike procene*:

- Prvi intervju, po pravilu, traje oko 30–40 minuta gde se kandidat najverovatnije susresti sa jednim ili dva člana komisije.
- Panel intervju. Ovaj vid intervjuja vodi nekoliko ljudi koji su na nekin način u bliskoj vezi sa radnim mestom za koje konkurišete. Najverovatnije će razgovoru prisustvovati i neko iz odeljenja za ljudske resurse i vodiće računa o tome da se poštuje predviđena procedura.
- Tehnički intervju se javlja uglavnom na konkursima za poslove iz oblasti nauke, tehnike i inženjeringa. Cilj ove vrste intervjuja je da poslodavac proveri znanje osoba koje konkurišu za neko radno mesto.
- Telefonski intervju Ovaj metod se sve više koristi. Poslodavci ga koriste kao metod prve selekcije. Ključ uspeha ovde leži u tome da se na neki način nadomesti nedostatak neverbalne komunikacije.

Ako kandidat uspešno prođe prvi deo intervjuja, verovatno će biti pozvani u drugu fazu koja se obično naziva Centar za procenu. Druga faza se sastoji od mešavine individualnih i grupnih zadataka. Ona uključuje i mogućnost za druženje i upoznavanje. Ako je u pitanju ovo drugo, i dalje teče procenjivanje od strane poslodavca.

Proces intervjuisanja se *po svom toku* može predstaviti i na sledeći način:

- UVOD
  - „ice-breaking”-„probijanje leda“
  - Predstaviti sebe i ostale intervjuere
  - Objasniti svrhu i koliko će trajati intervju
- CENTRALNI DEO
- ZAVRŠNI DEO
  - Prikupiti što više relevantnih informacija, postavljajući različite tipove pitanja
  - Realistic job preview – realistični prikaz posla
  - „Da li Vi imate nešto nas da pitate na kraju?”
  - Jasno istaći koji su naredni koraci u procesu selekcije.

## Tipovi pitanja

Tokom intervjua, kako bi se došlo do odgovora koji kandidata kvalifikuju za određenu poziciju, može se postaviti više različitih tipova pitanja:

- a. Klasična pitanja
- b. Bihejvioralna pitanja
- c. Situaciona („problem-solving“) pitanja
- d. „Job-knowledge“ pitanja
- e. Pitanja o zahtevima posla
- f. Uzorak posla

### a) Klasična pitanja

- Radno iskustvo
  - o „Opišite Vaše prethodno radno iskustvo“
  - o Koliko ste dugo radili na tom poslu? Koji je razlog što ste napustili prethodni posao?
  - o Opišite mi tipičan radni dan na prethodnom poslu.
  - o Da li ste imali iskustva u radu sa kompjuterima? Opišite.
  - o Da li ste imali iskustva u prezentacijama pred većom grupom ljudi? Setite se nekog primera.
  - o Kakva su bila Vaša zaduženja/aktivnosti na prethodnom poslu?
  - o Da li imate ikakvih iskustava na ovom poslu za koji ste se prijavili? Opišite ih.
- Obrazovanje
  - o Kolika Vam je bila prosečna ocena tokom studija? Zašto?
  - o Koji je razlog tako dugog studiranja?
  - o Da li je prosečna ocena adekvatan pokazatelj Vašeg znanja i veština? Zbog čega?
  - o Da li ste tokom studija davali svoj maksimum? Ako niste, zašto ne?
  - o Koje ste predmete najviše voleli na fakultetu?
- Dostignuća
  - o Da li ste uspeali u nečemu što ste mislili da nećete moći?
  - o Kakvi su Vaši skorašnji uspesi na poslu? Opišite.
  - o Šta smatrate svojim najvećim uspehom do sada?
  - o Šta smatrate svojim najvećim neuspehom do sada?
- Motivacija
  - o Šta vas je motivisalo da se prijavite za ovaj posao?
  - o Šta vas najpre može motivisati da radite više?
  - o Da li sebe smatrate za kompetitivnu osobu?
- Ciljevi
  - o Koji su Vaši najznačajniji ciljevi u životu?
  - o Koji su Vaši ciljevi za sledeću godinu u profesionalnom smislu?
  - o Koje ste ciljeve ostvarili u prethodnom periodu, a koje niste?

- Koji su Vaši planovi na planu karijere u narednih 3-5 godina?
- Interesovanja
  - Opišite idealan posao za Vas.
  - Kakav posao preferirate, rad na jednoj lokaciji, ili terenski?
  - Koju ste knjigu poslednju pročitali?
  - Tokom studija da li ste se bavili nekim vannastavnim aktivnostima (članstvo i aktivnost u klubu studenata i sl.)? Kakva ste iskustva stekli tamo?
  - Da li ima neki posao koji nikako ne biste mogli obavljati? Zbog čega? Kako najradije provodite slobodno vreme?
- Timski/individualni rad
  - Kada ste u nekom timu, koju poziciju najradije zauzimate, da li ste lider, vođa, da li volite da donosite odluke? Opišite Vaše iskustvo.
  - Šta za Vas znači saradnja?
  - Kakve osobine, po Vama, treba da ima dobar menadžer (prodaje ili dr.)?
  - Koje osobine Vi posedujete koje Vas čine dobrim menadžerom?

#### **b) Bihevioralna pitanja**

- Recite mi nešto više o tome kada ste uspeli da razrešite sukob između dvoje kolega na poslu. Šta je bio uzrok nesporazuma? Da li se problem kasnije ponovo pojavio?"
- „Prisetite se događaja kada klijenti koji su Vam obećali neku porudžbinu nisu ispoštovali svoj deo dogovora? Šta se tada učinili? Molim Vas opišite.”
- „Dajte mi primer kada ste na poslu napravili neku grešku. Opišite. Šta ste učinili da izbegnete taj neuspeh? Čemu Vas je taj neuspeh naučio?"

#### **c) Situaciona pitanja**

- „Kako biste reagovali kada bi Vaš direktni podređeni kasnio 3 dana zaredom na posao? Molim Vas opišite.”
- „U kojim situacijama osećate najveći pritisak/stres na poslu? Kako reagujete u tim situacijama?"
- „Kako biste uputili kritiku zaposlenom koji je napravio neku grešku?"
- „Kako biste merili efikasnost procesa regrutacije?"

#### **d) „Job-knowledge” pitanja**

- „Koje programe koristite za statističku obradu? Koje sve programe znate da koristite?"
- „Recite nam koje sve testove za procenu ličnosti znate da koristite?"
- „Kako biste svom novozaposlenom razjasnili razliku između solventnosti i profitabilnosti?"
- „Opišite nam proces pripreme piva. Koje su po Vama najosetljivije tačke u procesu?"

### e) Pitanja o zahtevima posla

- Šta mislite o prekovremenom radu?
- Ovo radno mesto je locirano u Novom Sadu. Međutim, u naredna 3-4 meseca otvara se novi pogon u Srbobranu. Da li bi Vama bilo prihvatljivo da putujete u Srbobran na posao?

<b>Vežba – intervjuisanje</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Kreirati intervju</li><li>- Intervjuisati kandidata</li><li>- Usaglasiti impresije i oceniti.</li></ul>



Šta u intervjuisanju treba izbeći, odnosno o čemu posebno treba voditi računa kada su u pitanju individualni propusti procenjivača?

- Donošenje suda na brzinu
- Stil i proces intervjuisanja nije isti za sve kandidate
- Usredsređenost na negativne podatke
- Nepoznavanje radnog mesta
- Pritisak da se kandidati zaposle
- Subjektivne greške u proceni
- Uprosečavanje
- Halo efekat
- Efekat kontrasta
- Stereotipi.

Najčešće greške prilikom vođenja intervjua su:

- Kada je nekoliko kandidata intervjuisano jedan za drugim, procenjivači pokušavaju da porede kandidata sa prethodnim kandidatom pre nego sa apsolutnim standardom. Prema tome, jedan prosečan kandidat može biti rangiran više od proseka ako on/ona dođu posle jednog ili dva loša kandidata i niže od proseka ako on ili ona dolaze nakon izvanrednog kandidata.
- Intervjueri često svoj zadatak vide kao potrebu za negativnim ili diskvalifikacionim informacijama o kandidatima. Skloniji su promeni svog početnog mišljenja o kandidatu od pozitivnog ka negativnom nego negativnog ka pozitivnom.
- Intervjueri mogu imati unapred negativan stav o kandidatu na osnovu kandidatove rase, pola ili godina.
- Intervjueri su skloni da formiraju prvi utisak o kandidatu suviše brzo, na osnovu prijavnog formulara ili na prvih nekoliko minuta intervjua. Tako početni sud može biti otporan prema promenama, iako u međuvremenu intervjuer dobija više informacija.

- Halo - efekat nastaje kada neka globalna impresija ili prethodna informacija proširi uticaj na procenu ostalih karakteristika. Na primer, kandidat impresionira intervjuera svojim entuzijazmom, pa ovaj to prenosi na ostale karakteristike, kao što su znanje o poslu, odanost i pouzdanost.
- Na intervjuera utiču neverbalni faktori. Kandidati koji nose odgovarajuću garderobu, ostvaruju dobar kontakt očima, smeju se, pokazuju interesovanje, govore tečno i imaju dobru intonaciju, mogu ostaviti pozitivan utisak na intervjuera. Za poslove koji zahtevaju tehničke veštine i malo kontakata sa ostalima, ovakva tendencija može umanjiti vrednost dobijenog rezultata.

Anketa korporativnih regrutera, nacionalna asocijacija koledža i poslodavaca SAD pod nazivom „**Šta poslodavci traže**“, pokazuje da su po važnosti, tražene:

- komunikacione veštine,
- iskrenost i integritet,
- timske veštine,
- interpersonalne veštine,
- motivacionu inicijativu,
- jaku radnu etiku,
- analitičke veštine,
- fleksibilnost i prilagodljivost,
- rad na računaru,
- samopouzdanje.

Najčešća pitanja od poslodavca:

- Zašto želite ovaj posao?
- Šta mislite da je potrebno za ovaj posao?
- Na koji način Vi možete doprineti našem dobrom poslovanju?
- Zašto želite da radite za ovu organizaciju? Šta očekujete od ovog posla?
- Šta znate o ovoj organizaciji?
- Do sada niste imali slična iskustva. Kako ćete se snaći?
- Zašto bi baš Vas trebalo da primimo?
- Šta se desilo pa ste ostali bez prošlog zaposlenja?
- Koji su vaši profesionalni i lični ciljevi? Gde vidite sebe za nekoliko godina?
- Da li ste individualac ili ste dobar timski igrač?
- Koliku platu očekujete?
- Šta Vam mi možemo ponuditi što do sada niste dobijali?
- Koliko dugo mislite da će proći dok ne počnete da doprinosite našem radu u značajnoj meri?

Smernice tokom intervjua- kako poboljšati intervju pre i tokom njega:

- pripremiti se za intervju (opis posla, analiza kandidata, analiza organizacijske kulture, check lista informacija koje se žele dobiti, olovka i papir!)
- obraćati pažnju na karakteristike važne za posao
- ne postavljati previše očigledna pitanja
- ne ustručavati se proveravati kandidata
- ne pasti pod vlast prvog utiska!
- staviti u zgradu stereotipe i predrasude
- obraćati pažnju na neverbalne informacije
- privesti intervju kraju
- najbolje rezultate daje strukturirani panel intervju, sa dobro obučanim intervjuerima, pri čemu su pitanja utemeljena na ponašanjima.

## **Vrste intervjua**

Obično se govori o tri vrste intervjua, prema kriterijumu strukturisanosti/sistematizovanosti pitanja:

### **1. Nestrukturirani intervju**

U nestrukturiranom intervjuu pitanja nisu unapred planirana i intervjui sa kandidatima mogu pokriti različite oblasti stavova i budućih pitanja. Imaju nizak stepen pouzdanosti. Pošto pitanja nisu planirana, postoji rizik da važne oblasti vezane za posao budu neistražene, pa čak i da se postave pitanja koja ne bi trebalo postaviti. Tok takvog intervjua prilagođen je trenutnom toku razgovora. Odgovori su spontaniji, verniji, a ceo razgovor prirodaniji. Sadržaj dobijenih odgovora može biti bogatiji. Veliki nedostatak je taj što iziskuje veće iskustvo intervjuera.

### **2. Polustrukturisani intervju**

Ovaj intervju uključuje delimično planiranje intervjua, ali istovremeno dozvoljava i fleksibilnost o postavljanju pitanja. On je:

- a. Vođen jasnom strukturom pitanja,
- b. Dovoljno fleksibilan da omogućava postavljanje dodatnih pitanja,
- c. Kroz preformulaciju pitanja može da nas usmeri na nepokrivene aspekte ispitivanog problema,
- d. Prirodan i spontan, ali ne stihijan i neorganizovan,
- e. Dovoljno ekonomičan,
- f. Relativno strukturisan, što delimično zamenjuje iskustvo ispitivača.



### **3. Strukturisani intervju**

Strukturisani intervju obezbeđuje najveću pouzdanost. Sva pitanja su planirana unapred. Jedina razlika između intervjua s različitim kandidatima može biti u postavljanju dodatnih pitanja ukoliko kandidat nije dao precizan odgovor. Iskustvo u vođenju intervjua nije posebno značajno. Ne postoji mogućnost da značajna pitanja budu preskočena. Trajanje je vremenski kraće i ekonomičnije. Moguće je vršiti kvantitativnu i kvalitativnu analizu dobijenih podataka.

#### **Strategije intervjuisanja**

Da bi intervju dao što bolje rezultate kao instrument selekcije, razvijene su različite strategije, od kojih navodimo sledeće:

- a) Strategija iskrenosti i prijateljstva- Intervjuer nastoji stvoriti prijateljsku i ležernu atmosferu da bi se kandidat što bolje „otvorio“. Ova strategija ima i pozitivno dejstvo na utisak o organizaciji.
- b) Strategija prijatno-neprijatno- Polazi od pretpostavke da je verovatnije da će se kandidat osećati opušten posle faze represije. Intervju vode dva intervjuera. Prvi pristupa na grub, stresogen način, a onda drugi pravi preokret i deluje prijatno i simpatično, kako bi ohrabrio kandidata da se što više poveri.
- c) Strategija rešavanja problema- zasniva se na stvaranju hipotetičke situacije s kojom se kandidat može sresti u poslu, kako bi se proverilo poznavanje posla i način razmišljanja o problemima u vezi s poslom.
- d) Strategija stresa - ima za cilj da proveri ponašanje u stresnoj situaciji. Intervjuer obično postavlja unakrsna i neprijatna pitanja, pa čak može biti i agresivan, dekoncentriše i zbunjuje kandidata svojim ponašanjem. Ova strategija obično se primenjuje kada su u pitanju kandidati za radna mesta koja podrazumevaju stresne situacije i moguće konflikte.
- e) Strategija ponašanja - zasniva se na ispitivanju kako se kandidat ponašao u određenim situacijama u prošlosti, da bi se na osnovu toga zaključilo o mogućim budućim reakcijama.

S obzirom na to da je intervju razgovor koji ima određenu svrhu, potrebno je izvršiti temeljne pripreme. Priprema podrazumeva sledeće aktivnosti:

- Upoznavanje sa zahtevima posla i identifikovanje ključnih znanja, sposobnosti i osobina ličnosti koje treba proceniti u intervjuu,
- Analiza podataka iz prispele dokumentacije i uočavanje međusobnih veza i odnosa,
- Pripremanje liste informacija koje želimo da dobijemo,
- Pripremanje pitanja pomoću kojih treba da dođemo do odgovarajućih informacija,
- Priprema informacija o poslu i organizaciji,
- Priprema obrazaca za vrednovanje kandidata,
- Izbor mesta i vremena za vođenje intervjua.

Razgovoru treba da prisustvuju samo osobe koje učestvuju u intervjuu i treba izbegavati sve moguće smetnje (telefon, prolaz kroz kancelariju i sl.).

Slika 3. Strukturisani formular za intervjuisanje

### **VODIČ ZA INTERVJUISANJE KANDIDATA**

Svrha vodiča za intervjuisanje kandidata je da pomogne ispitivaču u selekciji i raspoređivanju zaposlenih. Ako ga primenite na sve kandidate za određeno radno mesto, pomoći će vam da ih uporedite, a tako ćete dobiti objektivnije podatke od onih koji su rezultat nestrukturisanih intervjuova.

Budući da je ovo opšti vodič, ne mogu se sva pitanja primeniti u izboru za svako radno mesto. Preskočite pitanja koja nisu bitna, a dodajte ona koja su bitna za određeno radno mesto. Prostor za dodatna pitanja imate na kraju formulara.

#### **Interesovanje za posao**

Ime \_\_\_\_\_ Radno mesto za koje se prijavljujete \_\_\_\_\_

Šta po vašem mišljenju to radno mesto podrazumeva? \_\_\_\_\_

Zašto želite taj posao? \_\_\_\_\_

Po čemu ste kvalifikovani za taj posao? \_\_\_\_\_

Koliku platu biste očekivali? \_\_\_\_\_

Šta znate o našoj kompaniji? \_\_\_\_\_

Zašto želite da radite za nas? \_\_\_\_\_

#### **Sadašnji radni status**

Da li ste sada zaposleni? DA NE Koliko dugo ste zaposleni? \_\_\_\_\_

Zašto ste nezaposleni? \_\_\_\_\_

Ako ste već u radnom odnosu, zašto se prijavljujete za ovo radno mesto? \_\_\_\_\_

Kada biste mogli da počnete da radite za nas? \_\_\_\_\_

#### **Radno iskustvo**

(Počnite sa sadašnjim ili poslednjim zaposlenjem i idite unazad. Treba da dobijete podatke za najmanje 12 godina unazad, zavisno od starosti kandidata. Vojnu službu treba tretirati kao posao.)

Aktuelan ili poslednji poslodavac \_\_\_\_\_ Adresa \_\_\_\_\_

Datum zaposlenja od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_

Aktuelni ili poslednji posao \_\_\_\_\_

Koje su (bile) vaše dužnosti? \_\_\_\_\_

Da li ste bili na istom radnom mestu celim tokom vašeg rada za tu kompaniju? DA NE

Ako je odgovor NE, opišite različita radna mesta na kojima ste obavljali dužnost za tog poslodavca, koliko dugo ste bili na svakom od tih radnih mesta i koje su bile vaše dužnosti sa svakom od njih. \_\_\_\_\_

Koliko je iznosila vaša početna plata? \_\_\_\_\_ Koliko sada zarađujete? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Komentari \_\_\_\_\_

Ime vašeg poslednjeg ili aktuelnog supervizora \_\_\_\_\_

Šta vam se najviše sviđalo u vezi sa tim radnim mestom? \_\_\_\_\_

Zašto baš sada napuštate posao? \_\_\_\_\_

Komentar i zapažanje ispitivača \_\_\_\_\_

Šta ste radili pre nego što ste stupili na poslednje radno mesto? \_\_\_\_\_

Gde ste bili zaposleni? \_\_\_\_\_

Mesto \_\_\_\_\_ Naziv radnog mesta \_\_\_\_\_

Dužnosti \_\_\_\_\_

Da li ste bili na istom radnom mestu tokom celog vašeg rada za tu kampanju? DA NE

Ako je odgovor NE, opišite koje ste poslove obavljali, kada ste ih obavljali i koje su bile vaše dužnosti na svakom od tih radnih mesta. \_\_\_\_\_

Koliko je iznosila vaša početna plata? \_\_\_\_\_ Koliko je iznosila vaša poslednja plata u toj kompaniji? \_\_\_\_\_

Ime vašeg poslednjeg supervizora \_\_\_\_\_

Možemo li da kontaktiramo sa tom kompanijom? DA NE

Šta vam se najviše sviđalo u vezi sa tim radnim mestom? \_\_\_\_\_

Šta vam je najviše smetalo \_\_\_\_\_

Da li biste ponovo radili tamo? \_\_\_\_\_

Komentari i zapažanja ispitivača \_\_\_\_\_

\*Ista pitanja ponavljati za svaku kompaniju u kojoj je radio.

Ispitivač: Ako postoji praznina između različitih perioda zaposlenja, kandidatu treba postaviti pitanje u vezi s tim \_\_\_\_\_

Da li ste ikada u poslednjih 5 godina bili nezaposleni? DA NE Šta ste činili da nađete posao? \_\_\_\_\_

Da li imate neko drugo iskustvo ili obuku koji bi vam pomogli da se kvalifikujete za radno mesto za koje ste se prijavili? Objasnite kako ste stekli to iskustvo i kada? \_\_\_\_\_

### **Obrazovanje**

Koje obrazovanje ili obuku imate koji bi vam pomogli u obavljanju posla za koji ste se prijavili? \_\_\_\_\_

Opišite formalno obrazovanje koje ste dobili. \_\_\_\_\_

### **Slobodne aktivnosti**

Šta radite u slobodno vreme? Posao sa nepunim radnim vremenom \_\_\_\_\_ Sportske aktivnosti \_\_\_\_\_ Posećivanje

sportskih događaja \_\_\_\_\_ Klubovi \_\_\_\_\_ Ostalo \_\_\_\_\_

Molimo objasnite \_\_\_\_\_

### **Posebna pitanja ispitivača**

Ispitivač: dodajte pitanja koja su bitna za radno mesto za koje tražite kandidate i ostavite prostor za kratke odgovore.

(Izbegavajte pitanja koja bi se mogla shvatiti kao diskriminativna.)

### **Lična pitanja**

Dal i biste bili spremni da se preselite? DA NE

Da li ste spremni da putujete? DA NE

Koliko biste vremena mogli izdvojiti za putovanje? \_\_\_\_\_

Da li ste u mogućnosti da radite prekovremeno? \_\_\_\_\_  
 A preko vikenda? \_\_\_\_\_

**Ocena kandidata o sebi**

Koje su, po vašem mišljenju, vaše prednosti? \_\_\_\_\_

Koje su, po vašem mišljenju, vaše slabosti? \_\_\_\_\_

Ispitivač: Uporedite odgovore kandidata sa podacima iz formulara za prijavu. Ukoliko ima protivurečnosti, razjasnite ih.

Pre nego što kandidat ode, ispitivač treba da mu pruži osnovne podatke o kompaniji i slobodnom radnom mestu, ako to već nije učinjeno. Kandidatu treba dati podatke o tome gde se nalazi radno mesto, o radnom vremenu, nadoknadi ili plati, tipu novčane nadoknade (plata, plata i bonus i dr.) koji mogže da utiče na interesovanje kandidata za to radno mesto.

Utisci ispitivača unose se na poseban formular ili drugi deo istog formulara.

Slika 4. Formular utisaka i ocene ispitivača prilikom intervjua za posao

<b>UTISCI ISPITIVAČA</b>					
Ocenite svaku karakteristiku ocenom od 1-4, pri čemu je 1 najniža, a 4 najviša ocena					
<b>Lične karakterisitke</b>	1	2	3	4	Komentar
Izgled					
Način ponašanja					
Govor					
Saradnja sa ispitivačem					
<b>Kvalifikacija za posao</b>					
Ranije iskustvo					
Poznavanje posla					
Veštine komunikacije					
Elektivnost					
<b>Ukupna ocena kandidata</b>					
	4 Superioran	3 Iznad proseka	2 Prosečan (kvalifikovan)	1 Ispod proseka (slabo kvalifikovan)	0 Ne zadovoljava
Komentari i primedbe _____					
Ispitivač _____			Datum _____		

#### 4) Provera dokumentacije i preporuka

Predstavlja naknadnu proveru podataka navedenih u prijavi. Često se preispituje verodostojnost ličnih podataka, obrazovanja, radnog iskustva, reference kandidata i time se utvrđuju informacije vezane za njegovu prošlost. Preporuke predstavljaju značajan izvor podataka o prethodnom radnom ponašanju i pružaju relevantne informacije o kandidatu i njegovim potencijalima. Iza tih informacija stoje profesori, saradnici, raniji poslodavci, rukovodioci, kolege i drugi poznavaoци kandidata.

Opisivanje sposobnosti i ponašanja kandidata od strane bivšeg poslodavca može biti od velike važnosti za odabiranje. Ipak, ovaj instrument ima nedostatke a to su:

- većina kandidata u vreme njihovog prijavljivanja na oglas radi kod drugog poslodavca i ne žele da njihov poslodavac zna da traže posao na drugom radnom mestu,
- budući poslodavac može da prokocka poverenje kandidata ako traži preporuku pre ponude posla i njenog prihvatanja,
- u vreme kad je kandidat odabran, suviše je kasno da preporuka utiče na izbor,
- poslodavci obično uopšteno daju preporuke, pa one najčešće sadrže naziv posla, datum zapošljavanja i razlog odlaska.

Okolo 82% menadžera izjavljuje da proverava podatke iz biografije kandidata; 80% proverava da li je kandidat osuđivan, a 35% priprema izveštaje o ranijem zaduživanju. Postoje dva glavna razloga za proveru biografskih podataka. Prvi je da se potvrdi tačnost podataka koje je kandidat dostavio. Drugi je da se otkriju nepovoljni biografski podaci, kao što su krivični dosije i oduzeta vozačka dozvola.

Podaci koji se najčešće proveravaju odnose se na zakonske uslove za zaposlenje (da ne bi došlo do kršenja zakona o imigraciji i sl.), period ranijeg zaposlenja, vojnu službu, obrazovanje i lične podatke (uključujući datim rođenja i adresu). Treba proveriti lokalnu krivičnu evidenciju (sadašnje boravište, poslednje boravište), podatke o saobraćajnim prekršajima i dr. Od posla zavisi koliko će se detaljno proveravati podaci o kandidatu. Npr. provera kreditnog statusa je važnija za zapošljavanje računovođe nego zapošljavanje domara. Podatke ne treba proveravati samo kod novozaposlenih, već periodično i za one koji rade duže koji mogu naneti štetu radnoj organizaciji.

**Značaj provere preporuka** – da bi se jednostavno i jeftino potvrdila istinitost činjeničnih podataka o kandidatu (kao što su podaci o sadašnjem i ranijim poslovima), treba ispravno proveriti njegove preporuke. Međutim, provera preporuka ima svoje loše strane. Kao prvo, osobi koja daje preporuke nije lako da dokaže da je kandidatu zasluženno dala loše preporuke. Odbijeni kandidat ima na raspolaganju različita pravna sredstva, uključujući i mogućnost da tuži davaoca preporuke za klevetu. To bivšeg poslodavca ili supervizora može da navede da ne da tačne preporuke. Beskorisne ili lažne preporuke ne daju se samo iz straha od zakonskih mera. Mnogi supervizori ne žele

da umanje šanse lica koje je kod njih radilo da se zaposli. Drugi rado daju dobre preporuke da bi se otarasili nestručnih lica. Stoga, čak i ako proveravate preporuke telefonskim putem, postarajte se da postavite prava pitanja i da procenite da li su odgovori osobe koja daje preporuke dvosmisleni i zašto.

Kako da proveru preporuka učinite produktivnijom? Prvo, upotrebite strukturisani formular (slika 3), koji će pomoći da ne zaboravite važna pitanja. Drugo, neka vam osobe koje je kandidat naveo kao davaoce preporuka posluže samo kao izvor podataka o drugim osobama koje su obaveptene o učinku kandidata. Svaku osobu koju je naveo kandidat, možete pitati sledeće: „Možete li mi, molim vas, dati ime još neke osobe koja je upoznata sa poslovnim učinkom kandidata?“. Na taj način ćete dobiti podatke od osoba koje su verovatno objektivnije pošto njih kandidat nije direktno označio. Neki eksperti predlažu da se pozove najmanje po dvoje kolega i po dve osobe koje su bile nadređene i podređene kandidatu na svakom radnom mestu na kom je ranije radio, da bi se stvorila pouzdana slika o kandidatu. Osim toga, da biste ih naveli da vam više kažu o kandidatu, osobe od kojih tražite podatke o kandidatu, treba otvoreno pitati, recimo: „U kojoj meri kandidatu nedostaje organizovanost u radu?“.

Kompanije koje odgovaraju na zahteve za preporukama trebalo bi da se postaraju da samo autorizovani menadžeri posluže kao izvor preporuka.

Ima nekoliko stvari koje poslodavac može da uradi da bi odbio nepoželjne kandidate. Uvek treba tražiti bar dva vida identifikacije i zahtevati od kandidata da popune prijavu za posao. Uvek treba uporediti prijavu sa biografijom – ljudi su obično kreativniji kada pišu biografiju nego kada popunjavaju formular za prijavu, pošto moraju da potvrde tačnost podataka koje su naveli u formularima).

**Testiranje poštenja-** Pismeni testovi poštenja predstavljaju psihološke testove čiji je cilj da procene koliko su kandidati skloni nemoralnom ponašanju. Većina tih testova određuje stavove o toleranciji prema drugima koji krađu, uvažavanju opravdanih razloga za krađu, o priznanju krađe i sl. Istraživanja idu u prilog validnosti tih testova.

## 5) Razgovor sa rukovodiocem

Kandidat koji se istakne sa „skraćene liste“ najpogodnijih kandidata, obavlja još jedan dodatni intervju sa ekspertima, neposrednim budućim rukovodiocima, a u nekim slučajevima i budućim članovima tima. Ova faza nije uvek prisutna u svakom procesu selekcije.

## 6) Medicinska procena

Kandidat mora da prođe lekarski pregled, radi utvrđivanja da ne postoje zdravstvene smetnje za uspešno obavljanje ponuđenog posla, ali ni ova faza se ne koristi u svakom procesu selekcije.

Zdravstveno stanje radnika veoma je važan faktor buduće radne uspešnosti, naročito na određenim poslovima. Zdravstveno stanje treba svakako da bude provereno u sledećim slučajevima:

- kada se kandidat prijavljuje za naročito težak posao, npr. rad u policiji, vojsci, obezbeđenjima itd.
- kada posao zahteva visok nivo higijene, npr. proizvodnja hrane, namirnica,
- kada intervju ili drugi izvor pokaže sumnjivu medicinsku istoriju,
- za svakog zaposlenog čije zdravlje može biti ugroženo zbog prirode posla,
- za kandidate za koje se zna da su invalidi.

Slika 5. Formular za telefonski intervju ili za intervju licem u lice, prilikom proveravanja preporuka

<b>TELEFONSKI INTERVJU ILI INTERVJU LICEM U LICE</b>	
	<input type="radio"/> BIVŠI POSLODAVAC <input type="radio"/> PREPORUKE O KARAKTERU
KOMPANIJA	ADRESA
	TELEFON
IME OSOBE SA KOJOM SE KONTAKTIRALO	RADNO MESTO ILI ZVANJE
1. ŽELIM DA PROVERIM ODREĐENE ČINJENICE KOJE JE DOSTAVIO/LA (GOSPODIN, GOSPOĐA, GOSPOĐICA) KOJI JE KONKURISAO ZA RADNO MESTO U NAŠOJ FIRMI. U KOM PERIODU JE TAJ RADNIK RADIO ZA VAŠU KOMPANIJU?	OD _____ DO _____
2. U ČEMU SE SASTOJAO NJEGOV POSAO?	NA POČETKU _____ PRE ODLASKA _____
3. KANDIDAT NAVODI DA JE PRE NAPUŠTANJA KOMPANUDU PRIMA O _____ (iznos plate). 4. DA LI JE TO TAČNO?	DA NE
5. KAKVO MIŠLJENJE SU NJEGOVI NADREĐENI IMALI O NJEMU? KAKVO MIŠLJENJE SU NJEGOVI PODREĐENI IMALI O NJEMU?	_____ _____
6. DA LI JE IMAO RUKVODEĆE AKTIVNOSTI? AKO JESTE, KAKO IH JE IZVRŠAVAO?	DA NE _____
7. KOLIKO SE TRUDIO NA POSLU?	_____
8. KAKO SE SLAGAO SA OSTALIMA?	_____
9. DA LI JE REDOVNO DOLAZIO NA POSAO?	DA LI JE DOLAZIO NA VREME?
10. KOJI SU BILI NJEGOVI RAZLOZI ZA NAPUŠTANJE KOMPANIJE?	_____
11. DA LI BISTE MU PONOVO DALI POSAO (ZAŠTO NE BISTE)?	DA NE

12. DA LI JE IMAO NEKE PORODIČNE, FINANSIJSKE ILI LIČNE PROBLEME KOJI SU GA OMETALI U POSLU?	DA NE
13. DA LI JE PRETERANO PIO ILI SE KOCKAO?	DA NE
14. KOJE SU NJEGOVE JAČE STRANE?	_____
15. KOJE SU NJEGOVE SLABIJE STRANE?	_____
KOMENTARI:	_____

## 7) Ponuda posla

Kandidat koji zadovolji sve prethodne kriterijume, dobija ponudu za zaposlenje sa svim administrativnim detaljima (radni ugovor, opis posla, plata, beneficije, itd.) i rokom da se izjasni na ponuđene uslove.

## 8) Odluka o zapošljavanju

Predstavlja poslednju fazu u procesu selekcije i završava se odlukom kandidata o prihvatanju ili neprihvatanju ponuđenog posla. Radni odnos zasniva se s kandidatom koji prihvati ponuđeni posao, a pritom je zadovoljio sve tražene uslove.

Proces selekcije je ipak nešto više od odabira najboljih, jer predstavlja proces usklađivanja. Naime, selektovanjem se prave grupe znanja, sposobnosti i veština koje poseduje svaki pojedinac i vrši se usklađivanje onoga što kandidat uradi sa onim što treba preduzeću, pa ova usklađenost utiče i na preduzeće da napravi ponudu za posao, ali i na pojedinca da ponudu prihvati ili ne.

Proces selekcije predstavlja izazov za menadžment ljudskih resursa i uglavnom se razlikuje od preduzeća do preduzeća, pa tako neke kompanije organizuju kratke, neformalne intervjuje, dok druge veoma ozbiljno pristupaju procesu selekcije. U tom smislu postoji teorija koja kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja izabranog kandidata. U savremenim uslovima kvalifikacije, veštine i sposobnosti su od presudnog značaja za obavljanje određenih poslova, tako da postoje standardi za ceo proces selektovanja, a to su:

- kriterijumi za selekciju – predstavljaju one standarde koji su toliko značajni da pojedinac, ukoliko želi da se zaposli, mora da ih poseduje i ti kriterijumi se mogu identifikovati kroz pažljivu analizu posla, opis posla i treba da predvide verovatnoću uspešnog ponašanja na poslu za svakog kandidata;
- reference kandidata – koje pružaju informacije o verovatnoći da će kandidat biti u stanju da obavlja konkretan posao, pri čemu je prethodno iskustvo veoma bitno jer može predskazati uspešnost ako je povezano sa neophodnim performansama



trenutnog posla. Reference kandidata se mogu dobiti iz nekoliko izvora, a najvažnije su:

- akademske reference,
- prethodne radne reference,
- finansijske reference,
- potvrda da kandidat nije osuđivan i
- lične reference i preporuke.

## EVALUACIJA KVALITETA SELEKCIJE

Efikasnost i kvalitet procesa selekcije procenjuju se na osnovu tri kriterijuma: 1) validnosti, 2) racia selekcije i 3) stope početnog uspeha.

**Validnost (V)** pokazuje odnos između prediktora i kriterijuma i značajno utiče na efikasnost procesa selekcije. Što je jači odnos između dve varijable, to je validniji prediktor i veća je tačnost odluka o izboru kandidata u procesu selekcije. Kod slučajnog izbora kandidata verovatnoća uspešnog izbora je 50%. Međutim, sa donošenjem odluka o selekciji na osnovu prediktora povećava se verovatnoća uspešne selekcije. To znači da se sa povećanjem validnosti povećava i efikasnost selekcije.

**Racio selekcije (RS)** je odnos između broja upražnjenih radnih mesta i broja prijavljenih kandidata. Na primer, ako se u nekoj kompaniji traži 20 novih kandidata za upražnjena radna mesta, a prijavilo se ukupno 100 kandidata, to znači da je racio selekcije 0,20 (20/100). Sa smanjenjem racija selekcije povećava se verovatnoća uspešne selekcije, odnosno efikasnost uspešne selekcije, uz pretpostavku da je validnost konstantna.

**Stopa početnog uspeha (SPU)** predstavlja učešće broja slučajno ozabranih kandidata koji uspešno obavljaju svoj posao, bez sistematske selekcije. Na nekim mestima, koja ne zahtevaju visoko obrazovanje i sposobnosti, jer podrazumevaju obavljanje malog broja jednostavnih, rutinskih operacija, potpuno je besmisleno vršiti izbor kandidata na osnovu formalizovanog sistematskog procesa selekcije. Svaki prijavljeni kandidat je sposoban da obavlja jednostavne rutinske poslove. Tada je reč o vrlo visokoj SPU. Međutim, kod nekih poslova SPU je vrlo niska, što znači da je mali broj kandidata slučajno izabranih sposoban da obavlja posao za koji je primljen. U tom slučaju je za organizaciju efikasnije da koristi sistematsku selekciju za izbor kandidata. Na ovaj način korišćenje SPU doprinosi povećanju efikasnosti procesa selekcije.

Troškovi selekcije

Proces selekcije nužno ima dve vrste troškova: 1) troškove testiranja i 2) diferencijalne troškove koji su posledica grešaka u selekciji.

**Troškovi testiranja** su najvidljiviji troškovi procesa selekcije. Proces selekcije koji ima niže troškove testiranja, u uslovima jednake validnosti, za organizaciju je efikasniji, budući da obezbeđuje veću vrednost na uložena sredstva. U uslovima kada su ratio selekcije i stopa početnog uspeha ekstremno noski, organizacija ima bezrazložno visoke troškove ako se odluči na testiranje velikog broja kandidata, iako zna da će mali broj kod njih biti stvarno zaposlen.

**Troškovi grešaka u selekciji** su vezani za: 1) izbor kandidata koji neće ostvarivati određene rezultate u novom poslu; 2) odbijanje kandidata koji imaju sve predispozicije da budu uspešni na konkretnom poslu. U prvom slučaju, greška izbora pogrešnog kandidata izaziva niz različitih troškova: troškovi regrutovanja i testiranja, troškovi socijalizacije, troškovi obuke, troškovi otpuštanja, troškovi zarada i beneficija i dr. U drugom slučaju, tu su: troškovi izgubljene konkurentnosti zbog odbijanja kandidata koji je mogao značajno da doprinese rezultatima konkretne organizacije i sudski troškovi ako odbijeni kandidat podnese tužbu protiv kompanije zbog diskriminacije. Ovi troškovi se često nazivaju „troškovi socijalnih posledica odluka o izboru kandidata“.

Tradicionalno, sektor ljudskih resursa svesno nastoji da izbegne prvi tip grešaka, ali malo pažnje pridaje izbegavanju drugog tipa greške. Zato se preporučuje da se u procesu selekcije precizno odrede poželjne vrednosti testova, kako bi se smanjila verovatnoća oba tipa grešaka.



## SOCIJALIZACIJA I ORJENTACIJA

Proces socijalizacije se najviše odnosi na nove radnike. Sprovodi se u cilju boljeg uklapanja radnika u kompaniju (prihvatanje novih ljudi, okruženja i poslova), a preko posebnih planova i programa.

Socijalizacija podrazumeva obezbeđivanje informacija za:

- uspešno obavljanje preuzetih poslova, odnosno uspešno vršenje menadžerskih funkcija.
- upoznavanje istorije organizacije, njenih ciljeva, poslovne politike, rezultata poslovanje, proizvoda i usluga itd.
- prezentaciju (ponekad u vidu posebne brošure ili videa) poslovne i razvojne politike, opštih pravila organizacije i principa politike nagrađivanja i napredovanja.

## OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Obuka i razvoj se može definisati kao napor da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom drugom povezanom radnom mestu. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima i ponašanju. Da bi obuka bila efikasna ona mora biti usklađena sa identifikovanim potrebama, da bude unapred planirana i da obezbedi primenu iskustva učenja. Idealna situacija bi postojala kada bi obuka zaposlenih zadovoljila potrebe preduzeća, ali i individualne potrebe zaposlenih.

Razvoj zaposlenih odnosi se na stvaranje mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju, pri čemu se mogućnosti za razvoj zaposlenih ne ograničavaju na radno mesto na kojem rade, već je cilj da u dugom roku zaposleni budu pripremljeni za buduće zahteve posla ili razvoja karijere. U savremenoj ekonomiji, gde se ljudski resursi gledaju kao ključni faktor konkurentske prednosti preduzeća, vrlo je značajno konstantno obrazovanje, razvoj i napredovanje zaposlenih. Sama obrazovna funkcija u preduzeću je kompleksna aktivnost, pa se može reći da

obuhvata sledeće pojmove: učenje, trening, obrazovanje, obuku, stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Uspešno organizovanje obuke i razvoja zaposlenih podrazumeva da se prvo identifikuju potrebe za obukom i razvojem, što se odvija na nekoliko nivoa u preduzeću, na nivou preduzeća kao celine, na nivou pojedinačnog posla i na individualnom nivou, a često i na nivou specifičnih grupa u organizaciji. Kada se radi o identifikovanju potreba za obukom i razvojem na nivou preduzeća neophodno je identifikovati poslovne ciljeve u kratkom i dugom roku. Na nivou radnog mesta neophodno je obezbediti informacije o aktivnostima koje se obavljaju na radnom mestu, kao specifičnim znanjima i sposobnostima za obavljanje konkretnog posla. Na individualnom nivou identifikovanje potreba za treningom i obukom se vrši na osnovu jaza između postojećih i standardnih performansi ili na osnovu jaza između postojećih i zahtevanih sposobnosti i znanja za obavljanje konkretnog posla. Kada se identifikuju potrebe za obukom i razvojem pravi se odgovarajući program, odnosno plan obuke i razvoja kojim se razvijaju različita znanja i veštine. Programom obuke i razvoja utvrđuje se potreban obim raznovrsnih programa obuke koje treba sprovesti, ko će učestvovati u programima, koji tip veština je potrebno razvijati i slično.

Pre početka sprovođenja obuke zaposlenih neophodno je potvrditi važnost i valjanost obuke što se obavlja testiranjem planiranog programa obuke na probnom uzorku, pa se zatim, nakon eventualnih korekcija pristupa sprovođenju obuke. Na kraju procesa obuke i razvoja zaposlenih vrši se obavezna procena rezultata obuke, kako bi se utvrdilo da li je sprovedena obuka imala korist za preduzeće i zaposlene. Kod savremenog koncepta obrazovanja, preduzeće i sadržaj programa se usklađuje sa situacijom u preduzeću, radnim mestom i zadacima polaznika programa obuke, a učenje predstavlja proces u kome svaki polaznik aktivno učestvuje, a akcenat se stavlja na metode samoučenja, rešavanja problema, vežbanje i komunikaciju.

Savremena preduzeća su prinuđena da konstantno i sve više ulažu u obrazovanje i obučavanje svojih zaposlenih u cilju preispitivanja, unapređenja i prilagođavanja njihovih znanja, veština i sposobnosti, te se zbog toga pojavio naziv „učea organizacija“ koji se odnosi na sva preduzeća u kojima se vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, odnosno za preduzeća u kojima se programi obrazovanja i obučavanja zaposlenih uspešno realizuju i stalno preispituju, menjaju i prilagođavaju. U ovakvim preduzećima ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoj kapacitet učeći da prave rezultate i obavljaju poslove za koje su zaista zaduženi. Strateški gledano, ljudski resursi, njihova sposobnost učenja i prilagođavanja postaju faktor vitalnosti preduzeća, a znanje i informacije predstavljaju temelj organizacije i razvoja. Stopa učenja mora biti veća od stope promena u okruženju ukoliko se želi obezbediti rentabilan rast.

## Nagrađivanje zaposlenih

Nagrađivanje zaposlenih predstavlja najkompleksniju aktivnost upravljanja ljudskim resursima, budući da je podjednako važno za sve zaposlene. Ova aktivnost predstavlja jednu od glavnih komponenti ukupnih troškova i osnovni instrument u modifikovanju ponašanja zaposlenih. Sistem nagrađivanja obuhvata novac, dobra ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Osnovna uloga sistema nagrađivanja u preduzeću jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća.

Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada: materijalne – koje poslodavac daje zaposlenima su obuhvaćene sistemom zarada i nematerijalne nagrade – kao što su na primer poštovanje, izazovan posao i slično.

**Materijalne nagrade** predstavljaju sve nagrade koje rukovodilac daje zaposlenima za uloženi rad. One su predstavljene sistemom zarada koji čine:

2. direktni oblici zarade – direktne zarade čine osnovna zarada (fiksni deo) koja se isplaćuje za rad obavljen u određenom vremenskom periodu i zarade u obliku različitih stimulacija, koje se ostvaruju na osnovu ostvarenih rezultata rada, odnosno performansi, i predstavljaju varijabilni deo zarade;
3. indirektni oblici zarade - obuhvataju različite oblike materijalnih beneficija i pogodnosti koje zaposleni mogu da ostvare, kao što su na primer programi zdravstvene zaštite, socijalno i životno osiguranje, plaćena odsustva i druge različite vrste pogodnosti poput besplatne ishrane, korišćenja službenog automobila, besplatne rekreacije i slično.

**Nematerijalne nagrade** obuhvataju različite podsticaje za zaposlene kao što su priznavanje uspeha kada je u pitanju obavljanje posla, davanje povratnih informacija o radu i radnoj uspešnosti, davanje izazovnog posla zaposlenom, pružanje šanse za razvoj i usavršavanje, proširenje i obogaćivanje posla povećanjem odgovornosti, davanje mogućnosti fleksibilnog radnog vremena i slično.

## Motivacija zaposlenih kao deo upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima posebnu pažnju posvećuje motivaciji zaposlenih, s obzirom da motivacija ima veliki uticaj na radni učinak, pa samim tim se može reći da uspeh jednog preduzeća u velikoj meri zavisi od sposobnosti i motivisanosti njegovih zaposlenih. Motivacija je uopšten pojam koji se odnosi na skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnog. Motivisani ljudi ulažu mnogo više napora da obave neki posao od ljudi koji su manje ili nimalo motivisani, a suština motivacije je u zadovoljavanju određenih potreba.

Proces motivacije obuhvata sledeće korake: nezadovoljena potreba, želja, napetost, akcija i zadovoljenje potrebe. Ovi koraci se mogu posmatrati kao lančana reakcija potreba koje osećamo, koja dalje dovodi do želje i ciljeva kojima težimo, što sve uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom.

Na motivaciju zaposlenih mogu uticati brojni faktori. S obzirom na postojanje velikog broja teorija motivacije različiti su i pogledi na faktore koji utiču na motivisanost zaposlenih. Prema jednoj od teorija, tzv. „teoriji dva faktora“ postoje faktori koji utiču na nezadovoljstvo zaposlenih, kao što su politika plata, nadzor od strane neposrednog rukovodioca, međuljudski odnosi i uslovi rada na poslu, i faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih, kao što su postignuća, mogućnost za razvoj i napredovanje, priznanja, priroda posla, odgovornost i slično.

Prema „teoriji postignuća“ motivacija zaposlenih zavisi od uticaja tri faktora: potrebe za postignućem (zaposlenog motiviše zadovoljstvo koje oseća prilikom uspešno obavljenog posla), potrebe za posedovanjem moći (zadovoljstvo koje menadžer oseća usled mogućnosti uticaja na druge ljude) i potreba za povezivanjem (zadovoljstvo koje zaposleni oseća zbog prijateljskih i bliskih međuljudskih odnosa u preduzeću).

Generalno gledano motivacija zaposlenih zavisi od:

- individualnih karakteristika – njih predstavljaju potrebe, vrednosti, stavovi i interesi pojedinca, pa se može reći da neke ljude motiviše novac, neke sigurnost posla, neke izazovnost zadatka, a menadžment ljudskih resursa je onaj koji treba da prepozna koji motivi podstiču zaposlene u preduzeću i da identifikuju individualne karakteristike zaposlenih kako bi ih podsticali da što više doprinose ostvarivanju ciljeva preduzeća;
- karakteristike posla – njih čine osobine posla, kao što su složenost, odgovornost i slično;
- karakteristike preduzeća – odnose se na pravila i procedure u preduzeću, strategiju i politiku ljudskih resursa, praksu menadžmenta i sistem nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti preduzeća.

Prema istraživanju agencije Galup koje je sprovedeno 2007. godine, neophodne pretpostavke za postizanje motivacije zaposlenih su: jasno i precizno definisana očekivanja, alat potreban za uspešno obavljanje poverenih zadataka i mogućnost inicijative i predlaganja promena. Ovim istraživanjem je utvrđeno da zaposleni i menadžeri imaju različite stavove kada su u pitanju faktori koji utiču na motivisanost zaposlenih. Za zaposlene za motivaciju su najbitniji:

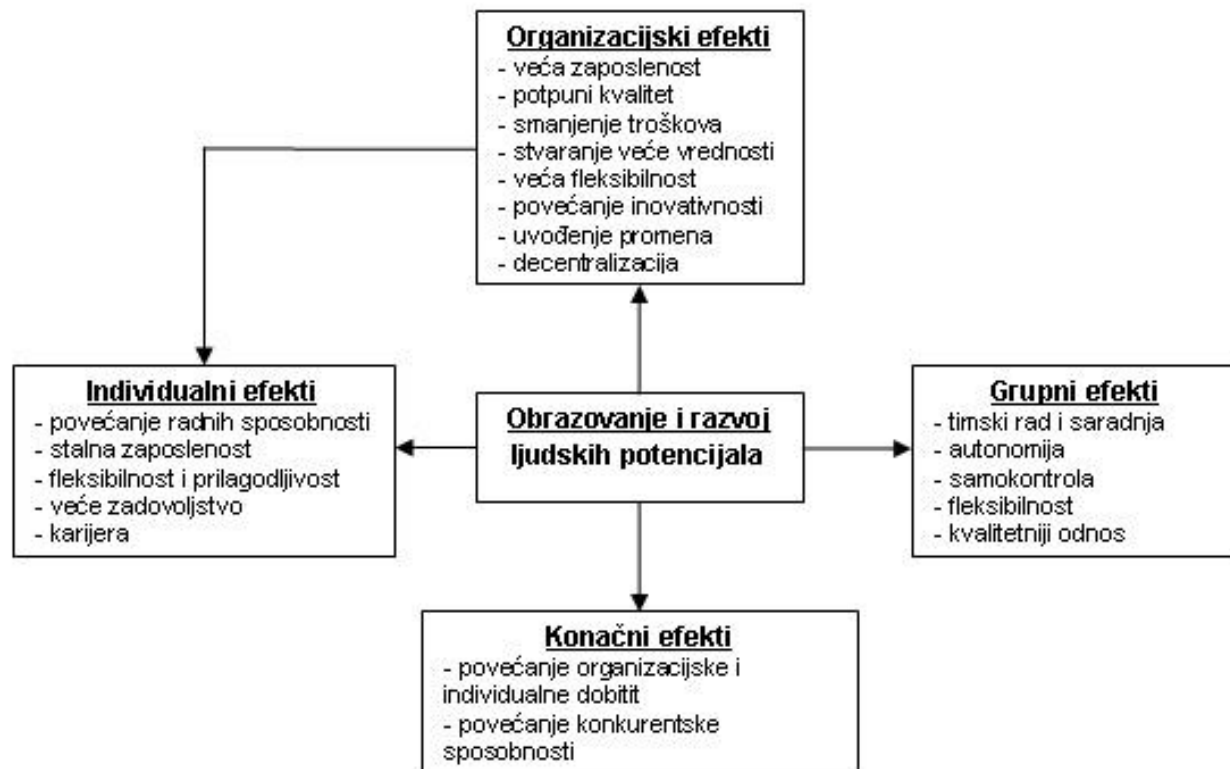
- priznanje za dobro obavljen posao,
- osećanje da „zna šta se dešava“,
- pomoć pri rešavanju ličnih problema,
- siguran posao,
- pa tek onda dobra plata.
- 

Sa stanovišta poslodavaca zaposlene najviše motiviše:

- dobra plata i siguran posao, pa onda po značaju slede
- unapređenje i napredovanje na poslu,
- dobri uslovi na radu,
- zanimljiv posao,
- lojalnost prema firmi i slično.

Savremeni menadžment ljudskih resursa treba da se bavi tematikom motivacije veoma ozbiljno, usmeravajući svu svoju pažnju na prepoznavanje različitosti zaposlenih i razvijanjem i negovanjem onih koji će doprineti izabranoj strategiji preduzeća. Ponašanje menadžmenta usmereno na pojedinca, odnosno na njegovo motivisanje, nagrađivanje, stalno komuniciranje, je od izuzetne važnosti i dolazi na drugo mesto po važnosti, odmah iz definisanja strategije preduzeća.

Slika 6. Efekti dobrog upravljanja ljudskim resursima







## LIČNOST MENADŽERA I SLOŽENOST MENADŽERSKOG POSLA

Osobine ličnosti bitno određuju odnos prema radu, određuju čovekovo ponašanje u procesu rada, kao što je i čovekovo ponašanje određeno uslovima rada, koji opet povratno utiču na njegovu ličnost. Menadžment interesuje ličnost koja će uspešno voditi menadžment proces i koja će uticati na oblikovanje stavova vrednosti, mišljenja i opažanja u cilju pravednog odlučivanja i dobrih međuljudskih odnosa.

Osobine koje čine ličnost formiraju se tokom života u socijalnoj sredini u kojoj deluju nasleđeni socijalni uslovi. Biološki faktori koji utiču na razvitak ličnosti su nervni sistem, endokrini sistem i telesna konstitucija. Ovi faktori su, pre svega, određeni ili uključuju nasleđe, pa kao takvi imaju značaja za formiranje ličnosti. Međutim, mnogo veći značaj za formiranje ličnosti ima uzajamni uticaj nasleđa i sredine. Svaka sredina na specifičan način pogoduje formiranju određenih osobina.

U socijalnoj sredini se pojedinac razvija i formira kao ličnost. To je proces socijalizacije. Veliki je broj raznih vrsta socijalnih faktora od kojih zavisi formiranje ličnosti. U literaturi se najčešće pominju: porodica i porodični uslovi, škola, grupa vršnjaka, rođaci i poznanici, istaknute ličnosti u društvu, brak i odnosi u braku, zanimanje, poslovni odnosi, materijalno stanje, socijalni položaj, klasno-slojna pripadnost, društveno-ekonomski sistem i kultura. Od osobina ličnosti zavisi i čovekovo ponašanje na radu. U tom smislu, ponašanje ličnosti u radnoj sredini treba posmatrati kao ponašanje ličnosti koja samostalno razmatra svet na osnovu svog subjektivnog iskustva (samosvest), koja omogućava zadržavanje svoje individualnosti i onda kada se traži uniformnost (subjektivnost) i kada je dosledna u svom ponašanju (integritet).

Da bi menadžeri bili uspešni, trebalo bi da raspoložu sa visokim nivoom znanja, različitim veštinama ali i određenim karakternim osobinama. Najčešće se smatra da menadžeri treba da budu:

- **Vredni i radni** – da marljivim radom predstavljaju uzor za druge menadžere i sve ostale članove organizacije. Oni moraju dugo da rade, da obraćaju pažnju na mnogo sitnih detalja i više različitih poslova istovremeno.
- **Pametni** – u smislu da poseduju određene intelektualne sposobnosti, pa često i visok stepen inteligencije. Bez ove osobine, menadžer neće biti u stanju brzo da uči i prilagođava se promenama.
- **Pošteni** – na taj način menadžeri stiču autoritet kod svojih saradnika. Poštenje je tesno povezano i sa osobinom pravičnosti u smislu da se menadžeri pravično odnose prema ljudima sa kojima rade.
- **Energični i ambiciozni** – menadžerski posao je ponekad izuzetno težak. Zahteva dosta truda, energije, hrabrosti, energičnosti, kao i sposobnosti istrajavanja u teškoćama, i odlučnosti u ostvarivanju zacrtanih stavova.
- **Fleksibilni** – podrazumeva sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim okolnostima u okruženju.
- **Kreativni** – da bi mogli organizaciju da vuku napred, menadžeri moraju biti otvoreni ka novim idejama. Oni moraju podsticati kreativnu energiju i duh, kako u okviru organizacije, tako i kod svojih saradnika. Ukoliko je uz to, sam menadžer maštovit i istrajan, u tom slučaju će biti sposoban da iznenadi konkurenciju i uvek ponudi nešto novo.
- **Pozitivne ličnosti** – menadžeri moraju imati pozitivan stav prema ljudima, stvarima i generalno životu. Pozitivnom energijom koja zrači oni mogu da privlače druge ljude. Naš narod kaže „lepa reč i gvozdene vrata otvara“. Pozitivne ličnosti uvek imaju lepe reči za svoje saradnike i zaposlene. Sa njima je uvek mnogo lepše i lakše raditi. Oni stvaraju dobru atmosferu na poslu, što je preduslov efikasnijeg rada i ostvarenja ciljeva.
- **Jake, hrabre i stabilne ličnosti**– Kao i u svakodnevnom životu, i organizacije se u toku svog postojanja suočavaju sa velikim brojem problema, kriza, bolesti, opasnosti. Jaka, hrabra i stabilna ličnost menadžera može u velikoj meri pomoći u savladavanju ovih problema. Menadžer ne sme ničega da se plaši, ili i ako se plaši, to ne sme da pokaže. On mora imati veru u sebe, svoje ljude, odluke i akcije koje preduzimaju.
- **Komunikativni** – Menadžeri veliki deo svoga radnog vremena provode u komunikaciji – sastanci, telefoni, intervjui, u novije vreme internet i elektronska pošta. Sposobnost uspešnog komuniciranja se vrlo često naglašava kao jedan od izuzetno bitnih zahteva dobrog menadžera.

Lične osobine menadžera su dosta bitne za sam menadžerski posao. One itekako utiču na oblikovanje stavova, vrednosti, mišljenja, opažanje, procenu problema, pa samim tim određuju i način donošenja odluka i preduzimanja akcija.

### **Delatnost menadžera**

Delatnost koju obavljaju menadžeri kao društvena grupa izuzetno je značajna za savremeno društvo. U strukturi svakog društva, menadžeri se mogu proučavati na različite načine, tako da se menadžeri mogu analizirati kao deo opšte strukture svakog društva, i to kao društvena grupa u kojoj je izvršena podela rada ili je određena hijerarhija društvenog položaja. Menadžeri kao društvena grupa nisu samo deo opšte strukture društva. Oni su deo i ekonomske, demografske, profesionalne i klasnoslojne strukture, kao posebnih oblasti društvenog života. Kao profesionalni upravljači, menadžeri zauzimaju, u zavisnosti od tipa društva, odgovarajući društveni položaj. Pošto pripadaju upravljačkim strukturama koje funkcionišu po vertikalnom hijerarhijskom principu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju svoje mesto u sistemu raspodele materijalnih i drugih vrednosti (bogatstva), društvenog ugleda (prestiza) i društvene moći (vlasti). U profesionalnoj strukturi društva stoje sasvim sigurno na vrhu profesionalne stratifikacije. Menadžeri imaju prednost nad ostalim profesijama jer imaju zavidan nivo obrazovanja, više prihode, imaju ugled i statusni položaj u društvu kao značajna profesionalna društvena grupa koja se bavi upravljanjem.

### **Posao menadžera i složenost menadžerskog posla**

Prema Piteru Drakeru menadžeri predstavljaju jedan od najvažnijih resursa savremenih organizacija. Bez njih, ostali ekonomski resursi (zemlja, rad, kapital, informacije, energija) su mrtvi i beskorisni. On takođe tvrdi kako menadžeri ujedno jedan od najskupljih resursa. Tu ne misli samo na plate menadžera, već i na teškoće koje postoje u kreiranju efikasnih menadžerskih timova. Osim toga, obrazovanje menadžera je izuzetno kompleksan i dugotrajan proces. Menadžeri su ljudi koji upravljaju organizacijama i koji druge ljude usmeravaju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Reč je o osobama u okviru organizacija koje su odgovorne za organizacione rezultate. Otuda, oni definišu ciljeve, načine za njihovo ostvarivanje i utiču na podređene kako bi ih ostvarili.

Menadžerski posao je specifičan i razlikuje se od drugih, kakvi su npr. posao ekonomiste, inženjera, lekara, pravnika, advokata, knjigovođe i slično. To je posao koji se svodi na rad sa ljudima. Većina drugih pobrojanih poslova se takođe tiče rada sa ljudima. Ipak, suština posla menadžera je da se stvari „obavljaju preko drugih ljudi“, odnosno da ciljeve svojih organizacija ostvaruju kroz odgovarajuće interakcije i međuodnose između ljudi. U savremenom svetu, menadžeri kao društvena grupa zauzimaju značajan društveni položaj u strukturi društva. Menadžeri upravljaju organizacijama i poslovima preko drugih ljudi koje usmeravaju ka ostvarivanju

postavljenih ciljeva. Oni su u okviru organizacije odgovorni za organizacione rezultate, zato što definišu ciljeve, određuju načine za njihovo ostvarivanje i utiču na one koji u organizacionoj strukturi preduzeća zauzimaju podređen položaj, tako da *menadžeri planiraju, organizuju, vode i kontrolišu aktivnosti svih članova organizacije*. U tom smislu, od njih i njihovog rada u velikoj meri zavisi uspeh ili neuspeh neke organizacije, opstanak ili razvoj preduzeća. Dakle, menadžerski posao je veoma složen.

Složenost menadžerske delatnosti zahteva interdisciplinarni pristup. U tom smislu, prema nekim autorima menadžerske delatnosti obuhvataju najmanje četiri dimenzije. To su:

- aktivnosti, odnosno faze menadžment procesa, koje obuhvataju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu;
- razvoj misli o upravljanju, čime je obuhvaćeno poznavanje osnovnih dostignuća najvažnijih pravaca i pristupa menadžmentu;
- eksterni uticaji iz okruženja, kao što su društveni pritisci, strategija kao reakcija na potrebe konkurenata i zahteve potrošača, politički uticaji, ekonomska situacija, finansijski faktori, i tome slično, i
- interni faktori iz organizacije, kakvi su organizaciono ili korporativno ponašanje, kultura, sistem informisanja, međuljudski odnosi, lične vrednosti, etičke vrednosti i norme organizacije, itd.

Svi ovi faktori značajno utiču i bitno određuju menadžerski posao, tako da se odgovor na pitanje „šta to, u stvari, rade menadžeri”, može tražiti u fazama procesa menadžmenta. Piter Draker, čiji je doprinos razvoju menadžmenta izuzetno značajan video je delatnost menadžera kao ukupnost pet aktivnosti. To su:

1. planiranje, koje se odnosi na utvrđivanje ciljeva organizacije i na moguće načine kako bi se ti ciljevi ostvarili, pri čemu se od menadžera u ovoj fazi zahteva sposobnost da dobro izbalansira želje i mogućnosti, i to ne samo u sadašnjosti, nego, što je i mnogo važnije, u budućnosti;
2. organizovanje, koje se odnosi na analizu aktivnosti, pošto menadžeri moraju jasno da definišu posao, da izvrše podelu rada i grupišu poslove prema srodnosti u radne ili organizacione celine, jer se tako konstituiše odgovarajuća organizaciona struktura;
3. integrisanje, koje se odnosi na grupu aktivnosti menadžera u smislu motivisanja i komunikacije, pošto oni moraju da stvaraju timove sa različitim zadacima i odgovornostima, da integrišu njihove sposobnosti i energiju, što zahteva veliko znanje i veštinu menadžera;
4. merenje, koje se, u stvari, odnosi na aktivnosti kontrole, pri čemu se za efikasnost kontrole zahteva definisanje standarda, nakon čega se vrši merenje, pa poređenje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima i preuzimanje mera korektivne akcije a za to su zaduženi menadžeri;
5. razvoj, koji se odnosi na ukupnost mera, edukacije i inovacije znanja u smislu profesionalnog razvoja zaposlenih, kao i svih nivoa menadžera.

Menadžeri obavljaju složene aktivnosti menadžment procesa koje se odnose na planiranje, organizovanje, upravljanje, kontrolu; na definisanje organizacione strukture koja može da obezbedi realizaciju planiranih ciljeva i zadataka; i na odabir kadrova koji će raditi na izvršavanju planiranih aktivnosti. Isto tako, da bi mogli da rade uspešno, menadžeri moraju da komuniciraju, da primaju i daju informacije, da imaju znanje, ali i intuiciju, osećaj, da precizno definišu politiku, pravila, procedure, postupke, planove, programe i projekte, da misle analitički i konceptualno, da se ponašaju diplomatski, što znači da budu vešti, snalažljivi i fleksibilni, a sve to isključivo zbog donošenja upravljačkih odluka i zbog preduzimanja akcija.

### Uloga menadžera

Menadžer mora da je svestrana ličnost, da vlada mnogim veštinama i znanjima, da obavlja različite uloge. Postoji 17 glavnih uloga menadžera i to su:

- 1) Koordinator –menadžer radi na povezivanju i koordinaciji svih učesnika u realizaciji određenih poslova i zadataka.
- 2) Komunikator –prima, analizira, selektuje potrebne informacije i distribuira ih onima kojima su neophodne za obavljanje poslova i zadataka.
- 3) Lider –usmerava ljudske i druge resurse, rešava probleme i konflikte, daje zadatke i naloge u cilju efikasnog vođenja i završetka poslova.
- 4) Donosilac odluka – U toku obavljanja upravljačkih zadataka kao menadžer, mora donositi veliki broj odluka. To je jedna od njegovih glavnih dužnosti.
- 5) Kreator atmosfere – Pored dobre komunikacije i dobre koordinacije rada, menadžer treba da stvara dobru atmosferu među izvršiocima, kako bi oni što bolje obavili svoje zadatke. Menadžer treba da zna da motiviše zaposlene, tj. doprinese njihovoj zainteresovanosti da što bolje obave poslove.
- 6) Proizvođač – menadžer proizvodi ideje, zadužen je da se posao izvrši, kontroliše proizvodni proces do konačnog proizvoda.
- 7) Preduzetnik–sklapa poslove, osmišljava nove ideje za nove poslove, proizvode i usluge.
- 8) Administrator –bavi se papirologijom, precizan je, pedantan i tačan u administrativnim poslovima.
- 9) Reprezent –predstavlja preduzeće u komunikaciji sa okruženjem.
- 10)Veza–zadužen je da uspostavlja veze između različitih sektora unutar preduzeća.
- 11)Monitor –prati okruženje i prikuplja informacije za odluke.
- 12)Distributer –distribuira informacije unutar organizacije.
- 13)Zastupnik –deli informacije izvan preduzeća tj. odnosi se sa javnošću.
- 14)Inovator –zadužen je za predlaganje novih rešenja.
- 15)Kontrolor poremećaja –rešava krizne situacije.
- 16)Alokator resursa – ume da raspolaže ograničenim resursima u preduzeću.
- 17)Pregovarač – misli se na veštine internog i eksternog pregovaranja.

## Tipovi menadžera

Menadžeri se, kako u teoriji, tako i u praksi, dele u više različitih vrsta u skladu sa onim što se uzima kao kriterijum za podelu. Najveći broj podela rezultat je primene sledećih kriterijuma:

- Prema položaju koji menadžeri imaju i hijerarhiji organizacije: menadžeri različitih nivoa,
- Prema prirodi raspona organizacione aktivnosti: opšti i funkcionalni menadžeri,
- Prema orijentaciji na budućnost: neaktivisti, reaktivisti i menadžeri proaktivne orijentacije.

## Nivoi menadžera

Prema nivou kojem pripadaju u organizaciji, menadžeri se dele na:

- top menadžere,
- menadžere srednjeg nivoa i
- menadžere prve linije (supervizore ili kontrolore).

**Top menadžeri** se nalaze na vrhu organizacione hijerarhije menadžmenta. U top menadžere spadaju osobe sa sledećim zvanjima: predsednici, potpredsednici, članovi upravnog odbora, izvršni direktori, pomoćnici izvršnih direktora, savetnici najvišeg ranga i drugi. Top menadžeri su odgovorni za usmeravanje, funkcionisanje i rezultate organizacije u celini, odnosno za obezbeđenje efektivnog i efikasnog poslovanja, rast i razvoj organizacije.

**Menadžeri srednjeg nivoa**, odnosno srednji menadžeri, nalaze se u sredini hijerarhijske strukture menadžerskog sistema: između top menadžera i menadžera najnižeg nivoa. Oni su odgovorni top menadžmentu za sprovođenje odluka koje on donosi. Ovlašćeni su za upravljanje organizacionim jedinicama na čijem su čelu i odgovorni za njihove rezultate. Oni svoje zadatke obavljaju u saradnji sa menadžerima najnižeg nivoa, pa se iz tog razloga ovi menadžeri ponekad nazivaju menadžeri menadžera.

**Menadžeri najnižeg nivoa** vode i umeravaju aktivnosti onih radnika koji nemaju menadžerski status u organizaciji. Oni su orijentisani na ostvarenje operativnih ciljeva i zadataka, tj. orijentisani su na kratkoročni vremenski okvir do godine dana. Za svoj rad odgovaraju menadžerima srednjeg nivoa. Često se zovu supervizori ili kontrolori.

## Generalni i funkcionalni menadžeri

Prema prirodi odgovornosti i rasponu organizacione aktivnosti, menadžeri se mogu podeliti na: generalne menadžere i funkcionalne menadžere. **Generalni menadžeri** su oni koji su odgovorni za funkcionisanje, odnosno rezultate rada cele

korporacije ili njenih organizacionih delova koji imaju određeni stepen poslovne samostalnosti. Ovi menadžeri, po prirodi stvari, moraju da raspolažu određenim znanjima i sposobnostima. **Funkcionalni menadžeri** su oni koji su odgovorni za funkcionisanje i rezultate rada organizacionih jedinica preduzeća u kojima se obavljaju istovrsni poslovi. Funkcionalni menadžeri su odgovorni za funkcionisanje i rezultate jedne od funkcija u organizaciji: nabavke, finansija, proizvodnje, ljudskih resursa, itd.

### **Neaktivisti, reaktivisti i menadžeri proaktivne orijentacije**

**Neaktivisti** su menadžeri koji su zadovoljni postojećim razvojem događaja, postojećim stanjem svoje organizacije, ne istražuju organizaciono okruženje, izbegavaju bilo kakv rizik. Menadžeri „neaktivisti” pre ili kasnije vode organizaciju u gubitke i bankrotstvo. **Reaktivisti** su menadžeri koji prate šta se dešava u organizacionom okruženju, ali izbegavaju promene i problem rešavaju na stari način, uz primenu starih metoda odlučivanja.

Vreme u kome živimo ne traži menadžerske reaktivističke orijentacije u menadžmentu bilo koje organizacije. Sadašnje vreme ubrzanih promena, vreme povećanja globalizacije poslovanja, povećanja nivoa konkurencije, izrazite promenljivosti tehnologija, zahteva od menadžera da istražuje svoje okruženje, anticipira nadolazeće poslovne trendove da bude proaktivno orijentisan. **Menadžeri proaktivne orijentacije** svojim sposobnostima, veštinama i znanjima prilagođavaju organizaciju promenama i nastoje da putem inovacija menjaju svoje organizaciono okruženje.

## **KAKO MOTIVISATI ZAPOSLENE?**

Ključ svake uspešne kompanije čine upravo njeni zaposleni. Ranije, najuspešnije kompanije bile su one koje su uspevale da dominiraju u posedovanju najnovije tehnologije. Danas je pristojna tehnologija manje-više dostupna i pristupačna, tako da je tehnološka prednost prešla u drugi plan. Zaposleni su, više nego ikada ranije, ključ uspešnog poslovanja i konstantnog napretka.

Da bi se dobilo najbolje od zaposlenih neophodno im je prići na adekvatan način, shodno njihovim karakteristikama ličnosti. Ukoliko se tako učini, kod zaposlenih će biti pokrenut entuzijazam da učestvuju, budu deo tima, ostvare doprinos, daju svoj maksimum.

Međutim, praksa često ukazuje na to da se u radnu sredinu najbolje uklapaju osobe koje su po temperamentu slične svojim nadređenima, dok druge, po ovom kriterijumu drugačije, najčešće nailaze na brojne prepreke u raznim segmentima rada.

Postoji šest tipova ličnosti koje se međusobno razlikuju prema svojim dominantnim karakteristikama ličnosti, načinima na koje funkcionišu u timu, sferama rada, uslovima rada u kojima daju svoj maksimum, kao i šta je to što pokreće njihovu

motivaciju. Istraživanja pokazuju da svih šest tipova mogu odlično funkcionisati u bilo kom timu, kao i na radnom mestu, kada na njihove psihološke potrebe menadžeri odgovore adekvatno.

Po *Process Communication Model-u* (PPM), svako od nas predstavlja jedinstvenu kombinaciju od šest različitih tipova ličnosti. Metaforično, svaka osoba predstavlja šestospratnu zgradu u kojoj svaki tip ličnosti čini jedan sprat i što je sprat niži to je zastupljeniji u ličnosti i više se koristi. Prvi sprat čini osnovu zgrade i najviše utiče na naše ponašanje. Šest tipova ličnosti su: „Dreamer“, „Harmoniser“, „Persister“, „Rebel“, „Promoter“, „Thinker“. Svi oni imaju drugačije poglede na svet, preferirano radno okruženje, prioritete u poslu itd. Predstavićemo za početak samo njihove osnovne karakteristike:

1. THINKER (MISLILAC)- Thinker je izuzetan u organizovanju aktivnosti i detaljnom planiranju. S obzirom da rado preuzima odgovornost dobrodošao je kako u ličnim, tako i u profesionalnim odnosima. Kada sa drugima deli svoje ideje, to čini potkrepljujući sve aspekte činjenicama i logički strukturisano. Strukturisan pristup radu i priznanje njegove ekspertize su ono što je njemu najznačajnije.
2. PERSISTER (POSTOJANI)- Persister je osoba koja svet posmatra i procenjuje kroz svoje stavove, mišljenja i vrednosti. Karakterišu ga čvrsti moralni i etički standardi i izuzetno je pronicljiva osoba. U komunikaciji sa drugima Persister je veoma zainteresovan da predstavi svoje mišljenje i čuje tuđe. Pored toga, izrazito je posvećen svom ličnom i profesionalnom razvoju.
3. HARMONISER (HARMONIZER) -Usklađivač je prijatna, saosećajna osoba koja svet oko sebe posmatra kroz emocije. Kada i drugi sa kojima stupa u kontakt takođe uviđaju važnost njegovih osećanja, Harmoniser to izrazito ceni i poštuje. U odnose unosi empatiju i harmoniju i potrebno mu je da se oseća prijatno, da ga ljudi prihvate kao osobu i pokažu da im je stalo do njega.
4. REBEL (BUNTOVNIK) - Rebel je kreativac koji pronalazi rešenje tamo gde ih drugi ne vide. Spontan je, razigran i sposoban da unese zabavu čak i u najmonotonije zadatke. Pored toga, karakteriše ga spontanost i reagovanje po principu „Sviđa mi se / ne sviđa mi se“. Druge osobe u njemu vide veliki izvor pozitivne energije i zabave, pa je zato rado pozivan na brojna okupljanja.
5. IMAGINER (MAŠTAČ) - Imaginer je introspektivna i maštovita osoba. Često razmišlja o sebi, životu i svim mogućim scenarijima i varijantama različitih događaja. Zbog toga mu je često potrebno da ostane sam. Kada razgovara sa ljudima, on ne daje



mного činjenica, već češće iznosi svoju analizu brojnih hipoteza i opcija, pre nego li dođe do zaključka.

6. PROMOTER (PROMOTER) - Promoter već pri prvom kontaktu odaje utisak šarmantne, dopadljive osobe. Izrazito je snalažljiv i za njega se može reći da pronalazi izlaz u svakoj situaciji. U svemu što radi njemu je neophodna dinamika i izuzetno mu je važno da se u svakom trenutku oseća živim. Promoter je osoba koja komunicira direktno i u razgovoru voli odmah da pređe na poentu.

### 3.1. Ključna pitanja vezana za motivisanost zaposlenih

Kako bi menadžeri osigurali da psihološke potrebe njihovih zaposlenih budu zadovoljene, evo pitanja o kojima bi trebalo da razmisle:

1. Kako se može omogućiti zaposlenom da se oseti prihvaćenim?
2. Na koji način zaposleni može dobiti priznanje za svoj rad, kao i dobru organizaciju aktivnosti?
3. Kako se može osigurati da zaposleni dobije važan zadatak za rad?
4. Na koji način se može omogućiti zaposlenom vreme za sebe, lični prostor, vremensku strukturu?
5. Kako da se zaposlenom zadaci učine privlačnim?
6. Kako da se zadaci za zaposlenog prožmu akcijom i uzbuđenjem?

Ovo su **ključna pitanja** koje bi menadžeri trebalo da razmotre kada rade na motivaciji svojih zaposlenih. Njihovom primenom u praksi, motivacija zaposlenih postepeno će rasti, a konflikti i nerazumevanje biće im strani. Uravnoteženi odnosi postaće nešto što se podrazumeva. Kad menadžeri pozitivno odgovaraju na psihološke potrebe svojih zaposlenih, pružaju im baš ono što im je preko potrebno, a efekat će biti povećano zalaganje zaposlenih. Ovo nadalje omogućava menadžerima da se više fokusiraju na postavljanje strategija i realizaciju ciljeva, a manje na „gašenje požara“.

## ORGANIZACIJSKA KLIMA I KULTURA

Organizacijska klima i kultura najvažniji su psihosocijalni faktori uspešnog funkcionisanja i razvoja organizacija. Organizacijska klima označava preovladavajuću atmosferu, od nivoa morala do osećanja pripadnosti i motivacije pojedinih članova organizacije. Organizacijska kultura je način života i rada (Hoy, 1990) dok se organizacijska klima određuje kao percepcija svih aspekata radne okoline (događaji,

postupci, pravila, odnosi) koji su članovima organizacije psihološki značajni. Organizacijski koncepti klime i kulture nužno su povezani, jer organizacijska kultura odnosi na bitne vrednosti, predstave i uverenja koja deluju na razmišljanja zaposlenih, na njihovu viziju, socijalnu energiju, osećanja a klima predstavlja individualnu svest i stav zaposlenih prema različitim organizacijskim entitetima (upućuje na misli i osećanja radnika prema organizacijskoj situaciji).

Karakteristike zdrave organizacijske klime su:

- integracija organizacijskih i ličnih ciljeva,
- pogodna organizacijska struktura i politika upravljanja ljudskim resursima,
- međusobno poverenje i razumevanje,
- otvorenost u upravljanju sukobima,
- motivisanost zaposlenih,
- poverenje u vodstvo,
- smanjena izloženost stresu.

Slika 7. Stil vođenja i organizacijska klima i kultura

STIL	OPIS	OBELEŽJA MENADŽMENTA
<b>AUTOKRATSKI STIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sva vlast koncentrisana je u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju</li> <li>- karakteriše rukovodioca koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke, određuje zadatke za sve zaposlene i kontroliše njihovo izvršenje</li> <li>- menadžeru autokratskog stila važna je forma a ne sadržaj (npr. nije važno šta se radi u radnom vremenu već koliko je osoba provela sati na radnom mestu)</li> <li>- od zaposlenih se traži da rade i poslove koji nisu njihovo područje ekspertize</li> <li>- ne pohvaljuju se postignuća zaposlenih, iznose se isključivo negativnosti u tuđem radu (kritizerstvo)</li> <li>- lična postignuća menadžer – autokrat preuveličava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vođa - autokrat zapoveda primjenjujući kazne / nagrade</li> <li>- prisutan je izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmerne komunikacije</li> <li>- takav rukovodilac ima uglavnom negativan stav prema podređenima, što se iskazuje kao nepoverenje, omalovažavanje i arogancija (pretnje, povišeni ton)</li> <li>- umesto traženja rešenja problema, traže se kazne / mere za osobe koje učine propuste u svom radu</li> <li>- preduzimaju se mere kojima bi se „disciplinovali“ saradnici (stroža evidencija radnog vremena, oduzimanje od plate, zastrašivanja, spletke ...)</li> </ul>
<b>DEMOKRATSKI STIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saradnici se uključuju u proces donošenja odluka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rukovodioci demokratskog stila su pozitivno orijentisani, imaju razumevanja, ohrabruju svoje</li> </ul>

STIL	OPIS	OBELEŽJA MENADŽMENTA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni nisu podređeni, jer njih rukovodilac konsultuje, oni participiraju u donošenju odluka</li> <li>- veze su dvosmerne i između menadžera i njegovog osoblja kao i između osoblja samog</li> <li>- temelj ovog stila su dobri međuljudski odnosi, što rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih i većom produktivnošću</li> </ul>	<p>zaposlene i pružaju im podršku</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ovakav rukovodilac većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke, podstiče kreativnost i inovativnost podređenih</li> </ul>
<p><b>LEISSEZ-FAIRE STIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenih, koji u ovom slučaju imaju određene ruke i visoki stepen slobode da odlučuju o sopstvenom ponašanju u radu</li> <li>- zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeva i određivanje sredstva za njihovo postizanje, a uloga menadžera se svodi na pomaganje u radu u prvom redu pribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem s spoljnim okruženjem</li> <li>- ovaj stil vođenja primjenjiv u firmama s visokoobrazovanim kadrovima gde su zaposleni specijalisti u svom području i treba da imaju slobodu u svom ekspertsom delovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menadžer „odrešenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopšte koristi, u vrlo maloj meri, dajući podređenima visok stepen nezavisnosti u njihovim postupcima</li> <li>- ovakve vođe dozvoljavaju podređenima da postavljaju sopstvene ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje</li> </ul>

Izvor: Hoy & Miskel, 1991, prema Domović, 2000.

## PROFESIONALNA SELEKCIJA U PROCENI KOMPETENCIJA ZAPOSLENIH

Profesionalna selekcija je proces koji se ne koristi samo kod procene novozaposlenih, već i kod promocije i unapređenja onih koji su već zaposleni, odnosno u funkciji je i kadrovske i rukovodeće politike preduzeća.

Procena ili asesment (assessment) predstavlja strukturisani pristup utvrđivanju određenih psiholoških karakteristika i kompetencija zaposlenih. Cilj ovakvog pristupa je dobijanje informacija o kapacitetima zaposlenih, njihovim potencijalima i ograničenjima, radi što preciznijeg predviđanja njihovog individualnog uspeha, timskog uspeha ili rukovođenja drugima.

Namenjena je firmama gde postoji dilema da li je neko spreman da bude unapređen, da li je na pravom radnom mestu, u kom pravcu treba da se razvija zaposleni. Takođe se koristi i kada je rast kompanije toliko brz da je bitno da se zna koji su stvarni, a koji potencijalni ljudski resursi, pri formiranju timova i optimizaciji organizacione strukture. Upotrebićemo je i kod procena kvaliteta servisiranja klijenata i brige o klijentima. Osim procene opštih poslovnih i liderskih kompetenci, postoji i opcija specifičnih procena kao što je npr. procena nivoa razvijenosti prodajnih veština.

Pored standardne metodologije koju čini strukturisani **intervju zasnovan na kompetencama**, koristi se i baterija testova (koje primenjuje obučeni psiholog), a u nekim slučajevima i konkretni zadaci sa studijom slučaja gde se određene veštine, osobine, stavovi i sposobnosti mogu videti na delu.

### Intervju kao sistem komunikacije

Neki autori smatraju da je za vođenje svakog, a posebno intervju vezanog za ispitivanje unutrašnjeg sveta sagovornika, potrebno imati poseban dar koji se može nazvati „psihološka osetljivost“, inače se intervju zadržava na nivou obične ankete. Prisutna su 3 načina komunikacije:

- verbalna
- ponašajna i
- empatička interakcija.

Kada intervju od nas zahteva samo verbalnu komunikacijsku komponentu (pribavljanje opštih podataka, prosleđivanje informacija), a posebno kada takva komunikacija ne podrazumeva iznošenje ličnog stava ili iskustva baziranog na ličnom iskustvu, postavljeni zadatak je mnogo lakši. Samim usvajanjem pravila i nešto iskustva moguće je ostvariti dobar intervju. Mnogo je složeniji zadatak dobijanje dubokih psiholoških saržaja koji nam mogu pomoći u razumevanju prirode i suštine nekog fenomena, oblika ljudskog ponašanja i mogućnosti delovanja na taj fenomen.

**Verbalna** komunikacija je, možemo reći, prirodan način razmene sadržaja među ljudima. *Govor* je izvanredno složena funkcija organizma i ličnosti i već zbog toga je on i sadržajem i karakteristikama bogato šaržiran informacijama od velike važnosti. Govor u intervjuu služi da prenese poruke o onome što se ne može drugačije doznati nego

direktnim kazivanjem a to su mišljenje, ocene, stavovi, sadržine nekih osećanja i asocijacija. Takođe sve što pripada unutrašnjem svetu i što je dostupno isključivo samoposmatranju ispitanika doznajemo govorom.

Pored razmene sadržaja, mnogo saznajemo i o trenutnom stanju govornika. Praćenje sklada između sadržaja govora i modulacije kazivanja, spada u osnovne veštine intervjuisanja. Nepravilnosti u govoru (drhtanje glasa, zamuckivanje, zapetljavanje, omaške) moraju biti uočene i na pogodan način registrovane u kontekstu javljanja. Govor se menja i zavisno od:

- trenutnih misaonog sadržaja
- osećanja
- vremenskog toka intervjua
- obrazivanja intervjuisanog
- sposobnosti uvida, diferencijacije i opisivanja intervjuisanog
- osećanja prihvaćenosti od strane intervjua (zbog toga je izuzetno važno da intervjuer nije opterećen predrasudama u vezi sa određenom temom koju ispituje ili u odnosu na određenu kategoriju ili grupu ljudi kojoj je u intervjuisanju upućen)-treba obezbediti atmosferu koja omogućava intervjuisanom da se izrazi bez straha od cenzure ili negodovanja. Mora se razjasniti tajnost i poverljivost u datoj situaciji.

## Posmatranje

Posmatranje kao tehnika primenjena u uslovima ispitivanja intervjuom ne može se strogo odvojiti od saržinske i formalne strane razgovora. Obe strane koje opserviraju na neki način su pripremljene da vide onu drugu osobu na određeni način, a istovremeno ulaze u situaciju kontakta sa nekim repertoarom onoga što će pokazati. Posmatranje ima tri bitne pretpostavke:

- odvija se u standardnim uslovima, usled čega je uočavanje odstupanja u ponašanju uobičajeno,
- čovek je u permanentnoj komunikaciji sa sredinom, pri čemu je neverbalno (ekspresivno) ponašanje jedan od najvažnijih kanala,
- neverbalno ponašanje, i pored svoje uslovljenosti situacijom, skoro uvek ima karakteristike koje govore o ličnosti ili o vrsti poremećaja.

Treba obratiti pažnju na to da odeća nije samo ambalaža. Odeća je simbol statusa sa kojim se identifikujemo. Preobražaj koji doživljavamo sa promenom odeće ukazuje da naš izgled u nekoj meri menja i telesnu shemu. Ocenjivanje ljudi po odeći može odavati nedostatak dubljih merila, ali ima nesumnjivo dublju psihološku osnovu koja ulazi u domen socijalne komunikacije. Odevanjem se može izraziti i kakvi ne želimo biti! (odbacivanje identiteta proseka). Zato je i ovo element koji treba uvrstiti u razmatranje nekog kandidata.

Ne znači da tehnika posmatranja nema nedostataka. Ono što je u ponašanju vidljivo, dostupno posmatranju, ne mora biti bezuslovno najvažnije sa gledišta ukupne

procene. Vidljivo ponašanje može biti izraz odbrane ličnosti i maska kojom se skrivaju neprihvatljiva htenja i osobine.

U indirektnu načine proučavanja emocionalnog ponašanja spada sve ono što možemo da posmatramo. Treba imati u vidu da indirektan pristup ima dosta nedostataka! Iskazima i opisima ne može se pokloniti dovoljno poverenja, posebno kod procene emocija ljudi kod kojih su one poremećene. Posmatranje je nepouzdan jer sagovornik često nastoji da onemogući ispitivača da ga „pročita”. Posmatranik može da glumi nešto što nije doživio.

Najteže je identifikovati: nesvesna osećanja (on sebe doživljava tako kao da se takvo „nesvesno osećanje“ u njemu i ne javlja; osećanja se u ponašanju mogu ispoljiti i ako ih osoba ne doživljava); ambivalentna osećanja (osoba prihvata samo jedan deo, a drugi ne prihvata („ja volim/mrzim svoju profesiju”).

Intervju nije samo razgovor, to je kompleksna međuljudska situacija koja dopušta sistematsku opservaciju u standardnim uslovima. Pogrešno je reći da „intervjuer posmatra intervjuisanog”, već on takođe biva posmatran. Ponašanje jednog učesnika u komunikaciji delom je uslovljeno i onim što je taj učesnik zapazio kod onog drugog. Opservacija je dinamičan dvosmerni proces.

## Tipovi pitanja

Ima više različitih tipova pitanja obuhvaćenih intervjuom i ona se mogu odnositi na:

- činjenice (kada se do činjenica ne može doći uvidom u registre i statističke pokazatelje, značajan izvor informacija je intervju sa osobama koji su direktni akteri u određenom ispitivanom socijalnom miljeu);
- mišljenja i stavove (kao kvalitativni podatak dragoceni su nam podaci o mišljenjima i stavovima vezanim za dati problem, kako onih koji pripadaju „problematičnoj grupi“, tako i drugih osoba u socijalnom polju);
- pojašnjavanje (pretpostavke ili nedovoljno jasne podatke dobijene direktnim ili indirektnim ispitivanjem iz drugog izvora možemo pojasniti redefinisanjem i usmerenim pitanjima);
- reprezentativnost podataka (da bismo podatke kojima već raspolažemo učinili reprezentativnijim, često nam dodatna potvrda kroz intervju sa osobom, koja iz određenog ugla posmatra dati problem, može dodati na vrednosti podataka);
- hipotetička pitanja (na neka pitanja možemo imati očekivane odgovore, ali je za prihvatanje određenog činjeničnog stanja neophodno da pretpostavke proverimo);
- utvrđivanje redosleda (i kada imamo u saznanju određene značajne faktore vezane za dati problem, često je od neprocenjive važnosti da preko dodatnih pitanja utvrdimo hijerarhiju o redosled važnosti tih faktora za određenu ciljnu grupu);

- „ispipavanje“ (ukoliko u vezi sa nekim problemom imamo samo nagoveštaje ili intuitivno usmeravamo ispitivanje u određenom pravcu, intervju nam može pomoći da jasnije strukturiramo dalje pravce svog istraživanja).

**Nepoželjno** je da pitanja budu:

- Previše složena
- Predugačka ili višestruka
- Sugestivna

**Poželjno** je da budu:

- Postavljena odgovarajućim jezikom ili prihvaćenim žargonom
- Postavljena uz poštovanje ispitanika
- Praćena pažljivim slušanjem odgovora
- Bez vršenja pritiska
- Bez procenjivanja i negodovanja
- Praćena relevantnom informacijom i podrškom

## Stavovi i očekivanja

Stavovi, očekivanja i predubeđenja intervjuera isto tako mogu da utiču na intervju kao i stavovi sagovornika. Nepoželjni oblici ponašanja intervjuera mogu biti sledeći:

- *Neiskusni* intervjueri mogu biti preopterećeni strepnjom kako će voditi intervju, kako će se snaći, da li će ga sagovornik prihvatiti, da li će sačuvati autoritet i sl. U takvim situacijama više će voditi računa o sebi u svom ponašanju, a nedovoljno o ponašanju i odgovorima onoga ko je došao na intervju.
- Predubeđenje da postoji univerzalan i u svakoj situaciji „dobar stav“ koji će uvek i bez obzira na svu raznolikost situacija doprineti uspešnom okončanju intervju. Intervjuer treba da bude *predusretljiv u meri u kojoj je to moguće*. Zavisno od karakteristika osobe koja se intervjuje, sam ispitivač mora da se prilagođava očekivanjima druge strane- nekada sagovornik može da se ponaša provokativno i ako je ispitivač „previše fin“, gubi poverenje da ga uopšte može razumeti, da izazove neočekivano negativan odraz, a ponašanje shvaćeno kao nerazumevanje i odbacivanje.
- *Prekidanje intervjuisanog* i ne omogućavanje da do kraja odgovori na postavljeno pitanje- pokušaji da se prekрати ili ubrza procedura vode do gubitka važnih informacija.
- Zanemarivanje fenomena *otkrivajućeg i prikrivajućeg* ponašanja koja stoje u sprezi, tako da sagovornik, posebno kada su u pitanju lični sadržaji, istovremeno prikriva sadržaje o kojima mu je neprijatno da govori ili ih iz bilo kog razloga zadržava za sebe, a istovremeno otkriva, nudi, one sadržaje koje želi da iznese. Ukoliko intervjuer na ovo ne obrati pažnju, može se dogoditi da bude zatečen gomilom neupotrebljivih informacija i manjkom onih koje su tražene.

*Beleženje* tokom intervjua zavisi od osoba i okruženja. Neki autori smatraju da posebno prilježno zapisivanje može uticati na direktan lični kontakt u intervjuu, dok drugi preporučuju pribavljanje verbalnih zapisa, ako je moguće. Materijal od činjeničnog značaja može se beležiti tokom intervjua, dok se većina utisaka zapisuje neposredno po završetku intervjua.

## **MENADŽERSKO VOĐENJE I PONAŠANJE ZAPOSLENIH**

Vođstvo se definiše kao proces uticaja na ljude, kako bi doprineli organizacijskim i grupnim ciljevima. Često se poistovećuje s pojmom vođenja- vođenje je menadžerska funkcija, a vođstvo je aktivnost, odnosno proces vođenja. Vođenje se može definisati kao proces koji je usmeren, u hijerarhijskom sistemu, na pridobijanje članova organizacije da rade složno i zajedno, na promociji zajedničkih interesa organizacije. Vođenje, kao menadžerska funkcija, pomaže ljudima da shvate da su oni sposobni da zadovolje najpre svoje sopstvene potrebe na temelju svog rada, čime koriste svoje ljudske potencijale i doprinose ciljevima organizacije u kojoj rade. Menadžer mora imati prirodnu ili stečenu osobinu razumevanja ljudi koje vodi, odnosno mora *razumeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti*, što je suština menadžmenta

Ljudi koji imaju karakteristike vođe u suštini imaju prirodne osobine da ih ljudi slede, da im veruju, da ih mogu pokrenuti, da ih mogu motivisati i da mogu uticati na njihovo ponašanje, ali bez prisile. Menadžer i vođa moraju imati iste osobine, ali svaki vođa ne mora biti menadžer i obrnuto. Efektivni vođa je samo onaj pojedinac koji ima osobine motivacije i inspiracije pokretanja ljudi iz grupe koji ga slede. Efektivni menadžer je samo onaj vođa koji obavlja efektivno funkciju vođenja, odnosno koji može poprimiti sve osobine efektivnog vođe. Efektivni menadžer i efektivni vođa moraju:

- koordinisati grupne aktivnosti
- aktivirati i posredovati u intergrupnim konfliktima
- objašnjavati i sugerisati rešenja
- inicirati i ubrzavati aktivnosti
- predstavljati grupu prema spolja i organizaciju prema grupi - pružati sigurnost i optimizam u problemskim situacijama
- nagrađivati
- obnavljati i razvijati grupu.

Vođenje se sastoji od četiri osnovne grupe aktivnosti:

1. motivisanje zaposlenih



2. vodstvo
3. interpersonalni procesi, grupe i konflikti
4. komuniciranje.

Visoko razvijene tehnologije koje određuju pravila, procedure, procese, rasporede i detaljne opise radnih zadataka pretpostavljaju da su ljudi u osnovi slični, ali oni imaju različite interese, potrebe, ambicije, stavove, želje, osećanja.

Ponašanja pojedinaca su predmet sistematskog izučavanja posebne discipline koja se naziva Organizacijsko ponašanje, a ona u središte svog interesa postavlja individualno i grupno ponašanje. Organizacijsko ponašanje ne izučava sve tipove ponašanja ljudi u organizaciji, već samo ona bitna za koja je dokazano da značajno utiču na učinak zaposlenih ⇒

- produktivnost rada, koja se meri odnosom između stvorenog rezultata i uloženog rada;
- apsentizam je svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu bez obzira na razloge;
- fluktuacija je proces trajnog odlaska iz organizacije, odnosno kretanje zaposlenih iz organizacije;
- izučavanje zadovoljstva na radu kao proces promatranja stepena zadovoljstva pojedinca i zadovoljstva u random okruženju.

Individualno ponašanje je ponašanje pojedinca kao osobe koja svojim ponašanjem određuje svoj odnos prema drugima u organizaciji, a svojim ponašanjem utiče na ponašanje grupe. Osnov svakog ljudskog ponašanja je individualno ponašanje koje je uvek određeno s tri osnovne grupe varijabli:

1. fiziološke varijable obuhvataju fizičku i mentalnu sposobnost
2. psihološke varijable se odnose na percepciju stavova i odnose se na percepciju, stavove, ličnost, učenje i motivaciju
3. varijable okoline obuhvataju porodicu, kulturu i socijalnu klasu.

Sve ove varijable se razlikuju kod pojedinih osoba, pa će se pojedine osobe različito ponašati u organizaciji. Fiziološke varijable su skup mentalnih i fizičkih sposobnosti menadžera i zaposlenih s kojima se može vršiti dizajniranje posla kao selekcija, obuka i razvoj zaposlenih.

<b>Mentalna sposobnost</b>	<b>Fizička sposobnost</b>
1. fleksibilnost i brzina zaključivanja	1. dinamička snaga
2. fluentnost	2. opseg fleksibilnosti
3. induktivno i deduktivno razumevanje	3. koordinacija tela
4. asocijativno pamćenje	4. ravnoteža tela

5. memorisanje	5. izdržljivost
6. lakoća korišćenja brojeva	
7. brzina percepcije	
8. specijalna orijentacija i vizualizacija	
9. verbalno shvatanje	

Da bi se upoznale fiziološke sposobnosti, potrebno je ispitati sadržaj posla i ponašanje zaposlenih. Sadržaj posla se odnosi na opis i specifikaciju posla kojim se utvrđuju potrebne mentalne i fizičke sposobnosti zaposlenog. Ponašanje zaposlenog se odnosi na kvantitet, kvalitet, troškove i rokove koji se očekuju od zaposlenog.

Psihološke varijable imaju najvažniju ulogu u ponašanju menadžera i zaposlenih. Najvažnija psihološka varijabla je **motivacija**, a uz nju važan uticaj imaju i **percepcija, stavovi, ličnost i učenje**. Percepcija se definiše kao proces pomoću kojeg pojedinac dobija spoznaju o okolini. Na percepciju utiču stereotipi, selektivnost, shvatanje sebe, situacija, potrebe i emocije.

Pri posmatranju zaposlenih nije dovoljno poći od stvarnosti, već se mora uzimati u obzir njihovo opažanje te stvarnosti ⇒ zaposleni percipiraju ono što vide (platu, menadžera, radno mesto) na različite načine, što treba uzeti u obzir kod izbora stimulacije. Stavovi zaposlenih se definišu kao stečeni način interpretacije različitih zbivanja, odnosno način reagovanja na različite objektivne situacije, ljude ili ideje. Stavovi mogu biti pozitivni i negativni, a takođe lični i socijalni. Na stavove utiču navike, običaji, principi, verovanja, lično iskustvo, znanje, motivi, težnja za zadovoljenjem određenih potreba i želja, kao trajne osobine i struktura ličnosti. Razvijeno je više teorija stavova, među kojima se ističe strukturalna teorija stavova koju je razvio Rosenberg po kojoj afekt, spoznaja i ponašanje određuju stavove pojedinaca i obrnuto, stavovi pojedinca rezultiraju afektom, spoznajom i ponašanjem.

Afekt je osećajna komponenta stava koja se uči od roditelja, učitelja i vršnjaka. Spoznaja je deo stava sačinjen od percepcija, mišljenja i verovanja pojedinca, a pripada procesu mišljenja. Ponašanje je komponenta stava koja se odnosi na tendenciju osobe da deluje prema nečemu na određeni način i to je akciona komponenta stave. Svaki pojedinac pokušava da održi usklađenost ovih komponenti, ali to nije uvek moguće pa dolazi do neravnoteže osećanja, spoznaja i akcija.

Ličnost se može definisati kao jedinstven skup osobina formiranih uzajamnim delovanjem pojedinca i socijalne okoline, koji određuje karakterističan način ponašanja. Postoje tri osnovne grupe teorija: 1. teorija osobina 2. psihodinamičke teorije 3. socijalne teorije.

**Teorije osobina** se zasnivaju na shvatanju da su osobine ličnosti motivaciona snaga ponašanja pojedinca ⇒ pojedinac na slične situacije reaguje na sličan način, pa se može reći da je ponašanje čoveka dosedno. **Psihodinamičke teorije** se razvijaju s pojavom Freuda, a naglašavaju ulogu doživljaja u prvim godinama života na ličnost ⇒

prvi deo ličnosti je id (instinkti), drugi deo ličnosti se naziva ego ( ja) i treći deo ličnosti je superego (nad-ja). **Socijalne teorije** ličnosti su orijentisane na istraživanje uticaja socijalnih faktora na formiranje čovekove ličnosti, a najviše se ističu Adlerova i Frommova teorija ⇒ Adler tretira čoveka kao socijalno biće koje je spremno da pomogne drugima i bori se za svoju sudbinu, a nije vođeno instinktima, a Frommova teorija ističe karakter za koji smatra da je određen individualnom fizičkom konstitucijom i temperamentom, kao i ukupnošću socijalnih i kulturnih uticaja.

Učenje je jedan od osnovnih procesa u ponašanju, a **naučeno ponašanje je glavni oblik ponašanja u preduzeću**. Učenje je proces pomoću kog se odigrava relativno tajna promena u ponašanju, jer se mogu naučiti ciljevi i emocionalne reakcije, način mišljenja i upotreba jezika, sposobnost rukovanja opremom, stavovi i dr. Postoje četiri osnovna koncepta učenja ponašanja:

1. nagon ⇒ unutrašnji podsticajni uslov, primarni nagoni se ne uče (glad), ali sekundarni se uče (npr. trema pred nadređenim);
2. stimulus ⇒ podsticaj koji predstavlja priliku za odaziv (reakciju), kao npr. zahtev nadređenog da se izvrši neki zadatak;
3. odaziv ⇒ reakcija ili ponašanje koje rezultira stimulacijom, a može biti govorni, pisani, ručni ili u obliku stava tela;
4. pojačivač ⇒ svaki objekat ili događaj koji služi za uvećanje ili podržavanje jačine reakcije, kao npr. povećanje plate, unapređenje, pohvala i sl.

Možemo izdvojiti tri su tipa učenja:

1. klasično učenje - klasično učenje kaže da je reakcija uzrokovana stimulusom koji je ponavljanjem i vežbama asocijativno povezan s nekim prirodnim stimulusom (kašnjenje na posao izaziva strah od moguće sankcije);
2. operacionalno učenje - učenje koje se zasniva na ponašanju ⇒ operanti su operacionalne aktivnosti u preduzeću za koje su pojedinci zaduženi, a njihovo izvršenje je uslovljeno određenim stimulusom (nalogom, obaveštenjem, molbom i sl.) a praćeno je određenim posledicama;
3. opservaciono učenje/ učenje po modelu - kada pojedinac posmatra ponašanje nekog modela (nadređenog) pa na osnovu tog posmatranja oblikuje svoje ponašanje oponašanjem pretpostavljenog.

Od **varijabli okoline** potrebno je poznavati one koje se odnose na porodicu, pripadnost verskim istomišljenicima, pripadnost regionalnoj ili nacionalnoj grupi, kulturni nivo i socijalnu klasu zaposlenog. Porodica je polazna osnovica za kreiranje modela ponašanja svakog čoveka. Sklad porodice je osnov skladne osobe u kasnijem životu i radu. Pripadnost verskim istomišljenicima, regionalnim ili nacionalnim etničkim

nacionalnim grupama, kulturnim, socijalnim i ostalim zajednicama je najčešće određeno porodicom.

U životu i razvoju menadžeri i zaposleni sami svojim radom i rezultatima menjaju socijalnu pripadnost, pa često dolazi do devijacija kao što su skrivanje socijalne, nacionalne i verske pripadnosti, frustracija i emocionalnih stresova i sl. Individualno ponašanje je polazna osnova osobine menadžera, jer je i njegovo ponašanje zasnovano na individualnom ponašanju, s tim da on kao vođa utiče na ponašanje grupe više nego drugi članovi grupe.

Menadžment u svrhu **utvrđivanja razloga individualnog ili grupnog ponašanja** u organizaciji primjenjuje više modela ili kombinacija modela, a među značajnijima su:

- Scheinov model
- Porterov model
- Davis/Newstromov model
- Milesov model

Modeli ponašanja su teoretski okviri opisanih i naučno određenih okvira kojima su određeni kriterijumi za utvrđivanje koncepta po kojem se ljudi ponašaju u organizaciji. Navedena četiri modela ponašanja pokazuju četiri karakteristična oblika ponašanja u koje se može uklopiti ponašanje svakog pojedinca u organizaciji.

**Scheinov model** polazi od pretpostavke da se ljudi ponašaju u organizaciji prema četiri moguća koncepta:

- 1) prvi je koncept zasnovan na racionalno-ekonomskim postavkama, što znači da se ljudi ponašaju isključivo kao ekonomski racionalna bića, koja reaguju na ekonomske podsticaje;
- 2) drugi koncept je zasnovan na socijalnim postavkama, što znači da se ljudi ponašaju u skladu sa svojim socijalnim potrebama;
- 3) treći koncept je zasnovan na postavkama samoaktualizacije, što kaže da motivi leže u pet hijerarhijskih nivoa od biološkog opstanka do samoaktualizacije
- 4) četvrti koncept se temelji na kompleksnim postavkama po kojima se ljudi shvataju kao kompleksna bića koja imaju brojne motive koje kombinuju u jedan obrazac motiva.

**Porterov model** se sastoji od šest pristupa tumačenju ponašanja ljudi:

- 1) racionalan pristup se zasniva na shvatanju ljudi kao racionalnih bića koja skupljaju informacije, analiziraju ih i tek tada donose odluku, ali time se potpuno zanemaruju emocionalne karakteristike ljudi;
- 2) emocionalan pristup je suprotnost racionalnom pristupu, čime se menadžer može dovesti u opasnost da se pretvori u psihijatra – amatera;

- 3) bihevioristički pristup se zasniva na shvatanju da ponašanje ljudi kontroliše njihova okolina, pa menadžer teži promeni okoline kako bi promenio ponašanje pojedinaca;
- 4) fenomenološki pristup se zasniva na nepredvidivosti, subjektivnosti i relativnosti ljudi;
- 5) ekonomski pristup se zasniva na shvatanju da su ljudi motivisani ekonomskim činocima, pa menadžeri teže novčanoj stimulaciji kao osnovnom podsticaju promeni ponašanja ljudi;
- 6) samoaktualizirajući pristup je suprotnost ekonomskom pristupu- ljudi žele da povećaju svoje kompetencije i potpuno iskoriste svoje mogućnosti, pa će menadžer stvarati uslove u kojima će doći do izražaja ljudske sposobnosti.

**Davis-Newstromov model** je usmeren na opštu prirodu ljudi i razlikuju se četiri modela usmerena na ljude u preduzeću:

- 1) Autokratski model je karakterističan po formalnom autoritetu menadžera iz kojeg je rezultirala moć- zaposleni su stalno očekivali naloge menadžera, bez inicijative i maksimalno zavisni od menadžera;
- 2) Kustodijalni model se zasniva na beneficijama zaposlenih kao osnovnom podsticaju njihovog ponašanja;
- 3) Suportivni model je orijentisan na stil vođstva, čime menadžer treba da osigurava podršku zaposlenima u ostvarivanju rezultata njihovim uključivanjem u proces odlučivanja – participativni menadžment;
- 4) Kolegijalni model je orijentisan na koncept timskog rada i partnerstva zaposlenih na jednom radnom zadatku.

**Milesov model** polazi od toga da je zadatak menadžera da integrišu organizacijske varijable s ljudskim varijablama u efektivan i efikasan socio-tehnički sistem. Ovo se može postići korišćenjem tri modela ⇒ tradicionalnog modela, modela međuljudskih odnosa i modela ljudskih resursa.

- 1) **Tradicionalni model** je zasnovan na Teoriji X, naglasak je na kontroli i naređivanju;
- 2) **Model međuljudskih odnosa** je zasnovan na Teoriji Y i naglašava socijalne i egoistične potrebe, pa prema njemu materijalni podsticaji nisu dovoljni da bi motivisali zaposlene na efikasan rad;
- 3) **Model ljudskih resursa** vidi menadžera kao onog koji stvara i razvija klimu u kojoj će zaposleni moći da razvija svoje stvaralačke mogućnosti.

Koji model odabрати u prikazu određenog ponašanja zavisi od situacije i koncepata koji u datom trenutku preovladavaju.



## ORGANIZACIJSKO ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

U najvećem broju dosadašnjih istraživanja akcenat je stavljan isključivo na negativne indikatore stresnog odgovora kod zaposlenih (npr. distres). Nasuprot tome, model organizacijskog zdravlja pretpostavlja da je stres neophodno razumeti uzimajući u obzir kako pozitivne i negativne događaje na radu, tako i pozitivne i negativne indikatore stresnog odgovora.

### **Primer istraživanja:**

*Cilj istraživanja je da testira dve hipoteze izvedene iz ovog modela:*

*1) pozitivni događaji na radu su u jačoj vezi sa vitalnošću, a negativni sa distresom i intenzitetom psihofizičkih simptoma;*

*2) na organizacijsku uspešnost utiču, kako pozitivni i negativni događaji na radu, tako i individualni indikatori stresnog odgovora.*

*Na 193 zaposlena sa teritorije Srbije primenjeni su sledeći upitnici: Skala distresa, Upitnik opšteg zdravlja, Skala vitalnosti, Skala izvora stresa, Skala namere za napuštanje organizacije, a privrženost organizaciji ispitivana je jednim ajtemom. Uzorak je činilo 113 žena i 76 muškaraca (četvoro neizjašnjenih), starosti oko 40 godina ( $AS= 40.4$ ,  $SD= 10.8$ ).*

*U predikciji distresa, značajna su oba prediktora (pozitivni i negativni događaji); u predviđanju psihofizičkih simptoma i vitalnosti od prediktora značajni su samo negativni događaji. Od organizacijskih indikatora, nameru za napuštanje organizacije značajno predviđaju negativni događaji i distres, a privrženost organizaciji pozitivni događaji i vitalnost.*

*Rezultati daju ograničenu podršku modelu organizacijskog zdravlja. Iako je doprinos pozitivnih događaja na radu značajan u predikciji distresa, može se zaključiti da su negativni događaji na radu (tj. stresori) značajniji prediktor svih ispitivanih indikatora. U predikciji organizacijskih indikatora uspešnosti, rezultati su u skladu sa pretpostavkama modela, mada treba imati u vidu da nisu kontrolisane neke ličnosne varijable koje bi mogle imati doprinos u objašnjenju ovih kriterijumskih varijabli.*

## STRES

Stres je veoma izučavan i popularan konstrukt, kako u organizacijskoj psihologiji, tako i u drugim psihološkim disciplinama. U literaturi je moguće pronaći veći broj organizacijskih modela radnog stresa, koji se međusobno razlikuju prema stepenu opštosti. Sledi kratak opis najvažnijih modela.

Jedan od prvih je Procesni model MekGrata (McGrath, 1976, prema Jex, 2002) koji konceptualizuje stres kao četvorofazni proces.

1. Prva faza uključuje situacije sa kojima se zaposleni susreću i koje procenjuju u organizaciji,
2. U drugoj zaposleni svesno donosi odluku.
3. Nakon toga, zaposleni se angažuje u nekom obliku vidljivog ponašanja, koje može imati negativne ili pozitivne implikacije po performanse.
4. U poslednjem procesu, preko sistema povratne sprege, zatvara se krug i ponašanje zaposlenog utiče na buduće situacije.

Specifičniji model razvio je Karasek pod nazivom Model „zahtevi-kontrola” (Karasek, 1979), koji nastanak distresa objašnjava kao posledicu kombinacije visokih zahteva posla (ili pritisaka) i niske slobode u donošenju odluka (percipirane nemogućnosti uticaja na zadatke i procese na poslu). Ipak, istraživanja ovog modela nisu mu dala nedvosmisleni empirijsku podršku (Bongers, de Lange, Houtman, Kompier, & Taris, 2003; Cooper, Dewe, & O’Driscoll, 2001).

Jedan od najšire elaboriranih jeste Model usklađenosti osoba-posao (eng. Person-environment fit; Caplan, French, & Harrison, 1982). Model pretpostavlja da što je veći jaz između osobe i njenog posla, to je veća šansa da potrebe osobe budu nezadovoljene, što rezultuje u stresu, i obrnuto. Model uključuje šest oblasti rada (radno opterećenje, kontrola, nagrada, odnosi sa drugima, pravednost i vrednosti), a pretpostavlja da sistematska neusklađenost između osobe i tih domena rada prethodi stresu.

Kao što se iz ovih modela vidi, veliki broj dosadašnjih istraživanja fokusirao se na negativne indikatore stresnog odgovora (npr. distres). Međutim, istraživanja pokazuju da je bitno ispitati i indikatore **eustresa** (pozitivnog stresa), kako bi bilo moguće ponuditi razumevanje konstrukta stresa u širem kontekstu (Nelson & Simmons, 2005).

Istraživanja koja su se bavila fenomenima koji pozitivno utiču na zdravlje i subjektivno blagostanje, pokazala su značajnost pozitivnog afekta (Folkman & Moskowitz, 2000), optimizma (Peterson, 2000), nade (Snyder, 2002, prema Nelson & Simmons, 2005), kao i nekih konstrukata iz teorije samo-determinacije (Deci & Ryan, 2000). U literaturi je moguće pronaći dva teorijska modela koja uključuju pozitivne aspekte stresa (Cooper & Hart, 2001; Nelson & Simmons, 2003).

Od najvećeg značaja je model koji su postavili Hart i Kuper (Cooper & Hart, 2001), poznat pod nazivom **Model organizacijskog zdravlja**. Ovaj integrativni model nastavlja tradiciju proučavanja stresa- postoji direktna veza organizacijskih i individualnih karakteristika osobe sa blagostanjem zaposlenih, koje je, takođe, u direktnoj vezi sa organizacijskim performansama (Cooper & Hart, 2001). Karakteristike individue i organizacije su, takođe, u direktnoj vezi sa organizacijskim performansama. Model dozvoljava i recipročne veze među komponentama. Naime, organizacijske performanse i blagostanje zaposlenih deluju povratno kako na individualne karakteristike, tako i na karakteristike organizacije. Pod organizacijskim karakteristikama podrazumeva se kako objektivna situacija, tako i subjektivni doživljaj te situacije, dok se pod individualnim karakteristikama podrazumevaju faktori koji se tipično povezuju sa individualnim razlikama među zaposlenima. Blagostanje zaposlenih uključuje kognitivne i emocionalne komponente, s tim što se emocionalne dalje mogu podeliti na pozitivnu i negativnu dimenziju. Pozitivna i negativna radna iskustva deluju nezavisno na nivo blagostanja, s tim da negativna iskustva imaju veći uticaj na distres, dok pozitivna imaju snažniji uticaj na motivaciju i „radni moral“.

Autori navode da se model organizacijskog zdravlja razlikuje od tradicionalnih modela izučavanja radnog stresa u tri važne tačke.

1. U modelu je istaknuta potreba da se istovremeno fokusira na blagostanje zaposlenih (eng. employee well-being) i „bottom-line“ organizacije, pri čemu je pojam „bottom-line“ shvaćen kao „performanse organizacije u smislu svojih finansijskih, socijalnih odgovornosti i odgovornosti prema okolini“ (Cooper & Hart, 2001, str. 99). Drugim rečima, fundamentalna pretpostavka svake organizacije jeste da unapredi svoje performanse i produktivnost; da bi to postigli, neophodno je razviti adekvatne strukture i procese koji će redukovati radni stres.
2. U modelu organizacijskog zdravlja se prepoznaje da i na blagostanje zaposlenih i na organizacijske performanse utiče kombinacija individualnih i organizacijskih karakteristika. Autori navode da su brojne individualne i organizacijske varijable uključene u različite teorije radnog stresa i u prethodnim modelima; ipak, ovaj model se fokusira na proučavanje stresa na više nivoa, a ne dominantno na individualnom nivou analize, kako je do sada pretežno bio slučaj (Cooper & Hart, 2001).
3. Razlikuje se način na koji se shvataju karakteristike organizacije. Tradicionalno, one se shvataju kao stresori koji vode stresnim odgovorima. S druge strane, u modelu organizacijskog zdravlja ističe se potreba da se u istraživanju stresa vodi računa kako o negativnim, tako i pozitivnim iskustvima i događajima na radu i u vezi sa njim. Pozitivna i negativna iskustva na radu imaju različit efekat na blagostanje zaposlenih, a samim tim i na njihove performanse.



*Primer istraživanja (Popov & Popov, 2011):*

*Cilj istraživanja je da se ispita povezanost između pozitivnih i negativnih događaja na poslu, sa jedne, i individualnih indikatora stresa, sa druge strane, dok je drugi cilj da se ispita da li se neki od pokazatelja organizacijske uspešnosti mogu predvideti na osnovu pozitivnih/negativnih događaja na radu i indikatora stresa. Polazeći od pretpostavki modela organizacijskog zdravlja, očekuje se da su pozitivni događaji na radu (kao npr. podrška od strane rukovodioca) u jačoj vezi sa vitalnošću, kao pozitivnim indikatorom stresnog odgovora, a negativni događaji (npr. preopterećenost poslom) sa negativnim indikatorima – distresom i psihofizičkim simptomima. Takođe, očekuje se da na organizacijsku uspešnost utiču, kako pozitivni i negativni događaji na radu, tako i individualni indikatori stresnog odgovora. Uzorak ispitanika činilo je 193 zaposlena ispitanika sa teritorije Srbije, od toga 76 muškaraca i 113 žena. Prosečna starost ispitanika je nešto preko 40 godina. Rezultati sugerišu da negativni događaji, odnosno u tradicionalnoj stres literaturi – stresori, ostvaruju značajnu povezanost sa kriterijskom varijablom, ostavljajući pozitivne događaje ispod granice značajnosti.*

*Nalaz da snažniju prediktivnu moć imaju negativni događaji čak i u predikciji pozitivnih stresnih reakcija zaslužuje detaljniju pažnju. Naime, iako ispitanici izveštavaju o većem prisustvu pozitivnih događaja na svom radnom mestu, nameće se zaključak da je značaj negativnih događaja veći u odnosu na pozitivne. Drugim rečima, moguće je pretpostaviti da pozitivni i negativni događaji, mereni na ovaj način, nisu ujednačeni po potencijalu za aktivaciju stresnog odgovora. Jedan od razloga može ležati u samoj činjenici da neki negativni događaji, iako retki, imaju visok stresni potencijal (primer negativnog događaja „Trpite uvrede i uznemiravanja u vidu neljubaznih reči/ponašanja od strane kolega.“). Uspešnost organizacije ne leži isključivo u minimiziranju stresnih uslova, već i u promociji pozitivnih događaja i iskustava na radu, kako u smislu socijalne sfere organizacije (npr. međuljudskih odnosa), tako i fizičkih uslova (npr. obogaćivanja posla).*

***Za menadžere to znači da promovisanjem takvih pozitivnih uslova i prijatne radne atmosfere ne samo da promovišu vitalnost (kao jedan od indikatora eustresa), već povećavaju privrženost svojih zaposlenih organizaciji. Promocija pozitivnih događaja i iskustava na radu može voditi boljim performansama organizacije, što je i osnovni cilj svakog menadžementa. Takva i slična istraživanja doprineće razvoju nove oblasti koju neki autori nazivaju i „pozitivnim organizacijskim ponašanjem“ (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007).***

## INTERPERSONALNE VEŠTINE

Interpersonalne veštine predstavljaju skup veština koje su potrebne i neizbežne skoro u svim oblastima rada koje uključuju upućenost na druge ljude i saradnju sa njima. Posedovanje interpersonalnih veština olakšava komunikaciju i saradnju sa drugima, omogućava bolje razumevanje sopstvenih i potreba drugih ljudi, ciljeva i načina za njihovo postizanje. Interpersonalne veštine obuhvataju različite „mini-veštine”, a neke od njih će biti opisane detaljnije.

### UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA KAO BITAN ELEMENT INTERNE KOMUNIKACIJE

Bavićemo se ovde ukratko jednim po menadžere neizbežnim problemom, *upravljanje konfliktima*. Kao što znamo, u svakoj firmi postoji dobra ili loša komunikacija ali nijedna komunikacija ne može proći bez konflikata.

Postoji više definicija konflikata a mi ćemo se ovde ograničiti na tri. Prema prvoj definiciji, konflikt je proces socijalne interakcije i socijalne situacije u kojoj se interesi i aktivnosti učesnika (pojedinaca ili grupa) međusobno stvarno ili prividno suprotstavljaju blokiraju i onemogućavaju ostvarenje njihovih ciljeva (Jambrek, Penić, 2008). Takođe, prema drugoj definiciji, konflikt je proces u kojem osoba A namerno čini napor kako bi sprečila napore osobe B nekim oblikom blokade koji će rezultirati u osujećenju osobe B da postigne svoje ciljeve kao i promociju svojih interesa (Robins, 1995). I na kraju, konflikt je interaktivni proces koji se manifestuje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu između pojedinaca, grupa organizacija itd (Rahim, 2002).

Kada su u pitanju vrste konflikata, postoje različite podele ali standardna podela je sledeća (Preuređeno iz Hener, 2010):

- *Vertikalni konflikti*- koji se dešavaju kada nadređeni konstantno govori zaposlenima kako da rade umesto da ih pusti da rade svoj posao. Ovakvi konflikti su česti u organizacijama gde je organizacijska struktura na visokom stepenu formalnosti.
- *Horizontalni konflikti* se dešavaju između zaposlenih koji su unutar iste organizacijske jedinice ili zaposlenih iz različitih organizacijskih jedinica, ali na istom hijerarhijskom nivou. Različiti su razlozi za ovakvu vrstu konflikata uključujući ideje i odluke oko kojih nema saglasnosti kao i raspodela resursa za rad.
- *Line – Staff konflikti* se pojavljuju u organizacijama sa vrlo složenom organizacijskom strukturom gde postoje linijske i štabne funkcije. Između tih organizacijskih jedinica uvek može nastati konflikt, ako ništa zbog toga što linijske funkcije u svakoj kompaniji maju veći značaj nego štabne.
- *Konflikti uloga* nastaju zbog lošeg razumevanja radnih zadataka koji su dati zaposlenima u specifičnom trenutku.

Uzroci konflikata mogu biti *personalni ili organizacijski* (Petković et al, 2008).

**PERSONALNI** uzroci konflikata su sledeći (Petković et al, 2008):

*Pogrešna atribucija.* Atribucija je proces zaključivanja o nečijim tuđim uzrocima ponašanja, namerama ili akcijama. Konflikti nastaju često zbog pogrešne slike koju pojedinac ili grupa stvore ili dobiju o namerama, interesima ili uzroku ponašanja druge osobe. Ono što je ključno ovde što se ponašanje druge osobe i sve akcije koje on preduzima pripisuju njegovoj želji da povredi naše interese. U mnogim slučajevima, ovo se pokaže kao pogrešno, što kasnije dovodi to vrlo teških situacija u komunikaciji između zaposlenih.

*Greške u komunikaciji.* Greške u komunikaciji između zaposlenih kao i zaposlenih i menadžmenta su sastavni deo posla, a dešavaju se uglavnom zbog loše sposobnosti slušanja ili zbog lošeg filtriranja poruka koje dolaze od strane top menadžmenta. Kao rezultat ovoga nastaju dezinformacije ili nepotrebno ogovaranje. Često se dešava da zaposleni pogrešno tumače poruku iz više razloga. Jedan od tih može biti i trenutno emocionalno stanje zaposlenog.

*Nepoverenje između ljudi u organizaciji.* Poverenje je osnova dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i razvija se učvršćuje između ljudi koji duže vremena rade zajedno i dele isti sistem vrednosti i verovanja koji dolazi do izražaja kako u dobrim tako i u lošim periodima poslovanja organizacije. Za izgradnju poverenja potrebno je sedeće: integritet, kompetentnost, konzistentnost, lojalnost i otvorenost. Ako se u organizaciji nađu oni koji nemaju ove osobine nego umesto poverenja razvijaju nepoverenje i sumnjičavost, javlja se prostor za nastajanje konflikata.

*Personalne karakteristike.* Ljudi nekada ulaze u konflikte zbog činjenice da im se neki ljudi ne dopadaju ili ne odgovaraju na neki način. Kada su dve osobe različite po karakteru do te mere da se ne podnose a prinuđeni su da rade zajedno, logično je da će kao rezultat toga nastati konflikt.

Druga vrsta konflikata su **ORGANIZACIONI konflikti** koji su posedica karakteristika organizacionog dizajna, ograničenja resursa za koje se bore svi u organizaciji kao i karakteristika sistema u organizaciji: sistem nagrađivanja, sistem donošenja odluka, i sistem planiranja i budžetiranja (Petković et al, 2008). Uzroci ovih konflikata su sledeći (Petković et al, 2008):

*Međuzavisnost u obavljanju radnih aktivnosti.* Pod ovim podrazumevamo da jedan zaposleni ne može da počne da radi svoj deo posla dok njegov kolega ne obavi svoj deo posla. Takođe, može se desiti da jedan zaposleni kvalitetom svog rada negativno utiče na rad svoga kolege. U situacijama kada neko u poslovnom procesu prvi obavlja aktivnosti ali sa zakašnjenjem ili nekvalitetno, konflikt je neizbežan.

*Diferenciranost jedinica i inkompatibilnost operativnih ciljeva.* Specijalizacija organizacionih jedinica za obavljanje određenih vrsta poslova (proizvodnja, nabavka, finansije, prodaja) stvara između njih velike razlike koje se manifestuju u svakodnevnom radu kroz razlike u načinu rada, ciljeve i kulturu. Izdiferenciranost

jedinica sa čvrstim granicama između njih kao i razlike u njihovim operativnim ciljevima su veliki potencijal za nastajanje horizontalnih konflikata.

*Deoba ograničenih resursa.* Resursi u organizaciji predstavljaju moć i uticaj pa je stoga sasvim normalno da se organizacijske jedinice bore da što više resursa imaju za sebe, što dovodi do situacije da predviđeni resursi nisu dovoljni. Pod pojmom resursa ne mislimo samo na finansijske resurse nego i na informacijsku tehnologiju, zahtev za prijem novih ljudi, preraspodelu postojećih stručnjaka. Oskudica i ograničenost ovih resursa dovodi do nezadovoljstva i konflikata.

*Sistem nagrađivanja.* Ovo je vrlo osetljivo pitanje svake organizacije koje direktno utiče na ponašanje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, i osećanje pravde i jednakosti. Konflikt nastaje usled nekonzistentne strukture nagrada, tako što su zaposleni u jednom sektoru nagrađeni po jednom kriterijumu a u drugom sektoru po drugom kriterijumu. Ljudi imaju potrebu da se porede međusobno u istoj grupi i između grupa. Primanje novih zaposlenih će uvek biti uzrok nezadovoljstva pojedinaca iz razloga što je teško objektivizirati i izmeriti rezultate i doprinose koje ljudi postižu na različitim radnim mestima, ali je moguće standardizacijom kriterijuma postići da moguće razlike budu argumentovane i prihvatljive.

*Organizacione nejasnoće i propusti.* Nedovoljno jasna podela rada ili delegiranje autoriteta stvaraju osnovu za konflikt. Kada se u kompaniji ne zna tačno šta je čiji posao i ko je zašto odgovoran, konflikti su neizbežni. Nizak nivo formalizacije u kompaniji stimuliše nastanak konflikata. Ovo je posebno izraženo u malim firmama i onima koje su tek nastale u kojima nije izvršena potrebna specijalizacija zaposlenih i delegiranje autoriteta prema rukovodiocima.

Na kraju ostaje podela na afektivne i kognitivne konflikte. Afektivni konflikti se pojavljuju usled različitih i suprotnih stavova u komunikaciji što rezultira tenzijom, ljutnjom dok kognitivni konflikti nastaju ujed neslaganja članova grupe ili tima o određenom sadržaju poslovnog zadatka koje zajednički izvršavaju (Božac et al, 2008).

Iako sama reč konflikt podseća na nešto negativno u teoriji menadžmenta, konflikti mogu imati i **pozitivnu i negativnu stranu** (Bahtijarević, 1993):

Pozitivni efekti iniciraju neophodne socijalne promene, razvoj kreativnih ideja i uvođenje inovacija, osvetljavanje važnijih problema, kvalitetnije odluke i rešenja problema, reformiranje organizacije, razvoj osećanja solidarnosti i kohezije grupe.

Negativni efekti imaju negativne aspekte i troškove jer otežavaju i sprečavaju koordinaciju i kooperaciju, pa time zahtevaju puno energije i vremena koji bi se mogli upotrebiti produktivnije.

## Uzrok konflikta

Konflikt je dinamičan proces koji se ne pojavljuje trenutno nego prolazi kroz nekoliko faza. Pondy je identifikuje 5 faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda (Božac et al, 2008):

- 1. Faza latentnog konflikta.** U ovoj fazi konflikt je prikriven iako postoje uslovi koji bi ga mogli prouzrokovati. Ovakvi konflikti nastaju zbog nadmetanja oko nedovoljnih sredstava, različitih ciljeva ili težnje za autonomijom. Može se desiti da istovremeno imamo više tipova latentnih konflikata.
- 2. Faza percepcije konflikta.** U ovoj fazi jedna ili obe strane u konfliktu su svesne latentnog sukoba. Izrečena su različita mišljenja i postalo je jasno da su ciljevi ili vrednosti različiti a tada jedna ili obe strane postaju svesne potencijalnog sukoba, što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu. Postoje različite situacije u percepciji konflikata. Ponekada se konflikt percipira iako ga nema u latentnom obliku (npr. učesnici konflikta se nisu dobro razumeli što se rešava poboljšanjem kvaliteta komunikacije) ili je latentni konflikt prisutan ali ga učesnici nisu percipirali (što se objašnjava mehanizmima potiskivanja i fokusiranjem pažnje na samo neke organizacijske konflikte dok drugi ostaju neprimećeni). Ovaj mehanizam primećivanja samo nekih konflikata više je vezan za organizacijsko ponašanje nego za lične vrednosti.

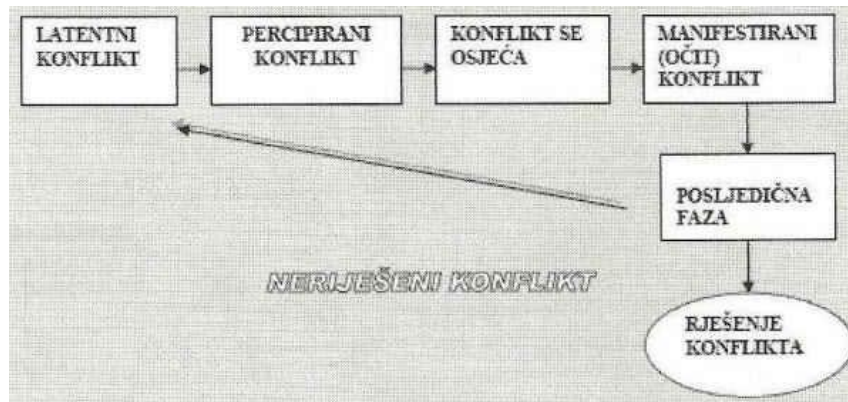
S obzirom da je organizacija suočena sa većim brojem konflikata, normalno je da je pažnja usmerena samo na neke od njih i to uglavnom na one koji se mogu rešiti u kratkom roku i rutinskim metodama. Da bi se organizacija bavila ovim nerutniskim konfliktima neophodno je da za takvu vrstu konflikata postoje posebne organizacijske jedinice.

- 3. Faza u kojoj se konflikt oseća.** Ovde se radi o personalizaciji konflikta. Jedna ili obe strane u konfliktu kao rezultat nerazumevanja i razilaženja mišljenja iz predhodne faze procesa, počinju da osećaju tenzije, odbojnost i druga neprijatna osećanja.
- 4. Faza manifestacionog konflikta.** U ovoj fazi imamo tačno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između učesnika u konfliktu. Konfliktno ponašanje se može manifestovati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije, koja je u okviru organizacijskih normi, pravila i procedura ipak retka. Ponašanje se može okarakterisati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi akteri konflikta takvim percipiraju. Uz to, onaj ko se ponaša konfliktno to mora činiti svesno.
- 5. Posledična faza.** U ovoj fazi se vide rezultati konflikta. Konflikt je ili rešen ili nije nađeno zadovoljavajuće rešenje pa se on ponovo vraća u fazu latentnog konflikta i započinje nova konfliktna epizoda.

Ovih 5 faza prikazano je na Slici 8. pored ovog modela, postoji i drugi model koji je razvio Thomas i koji se često citira u literaturi. Thomas smatra da se konfliktni proces odvija kroz 5 faza: faza frustracije, faza koceptualizacije, faza ponašanja, faza reakcije suprotne strane i posledična faza (Božac et al, 2008). Na slici 9 prikazan je ovaj model.

Kako se može videti na slici karakteristika ovog modela je dinamička petlja konfliktnog procesa. Naime, strane u konfliktu menjaju ponašanje i stilove rešavanja konflikta kao odgovor na strateški izbor i ponašanje druge strane.

Slika 8: Faze konfliktnog procesa prema Pondy (Izvor: Preuređeno iz Božac et al, 2008)



Slika 9: Faze konfliktnog procesa prema Thomas (Izvor: Preuređeno iz (Gonan Božac et al, 2008))



Ključnu ulogu u upravljanju konflikta, razume se, imaju menadžeri. Od njih se očekuje da u konfliktnim situacijama imaju aktivan pristup, jer praksa pokazuje da svako izbegavanje rešavanja konfliktnih situacija dovodi do eskalacije konflikta i time nepodnošljivih radnih uslova. Postoji 5 stilova rešavanja konflikata koje je definisao Rahim (prema Fox, 2006):

1. **Integracija.** Sukobljene strane konfrontiraju svoje stavove, zajednički identifikuju problem, predlažu i ocenjuju moguća rešenja. Ovaj pristup je odgovarajući za kompleksna pitanja koja nailaze na nerazumevanje. Prednost mu je da ima dugoročan pozitivan učinak (rešava problem). Ovaj pristup nije odgovarajući za sukobe koji proizilaze iz različitih sistema vrednosti. Nedostak ovoga pristupa je što oduzima mnogo vremena.
2. **Predusretljivost.** Ovaj stil podrazumeva redukovanje razlika i naglašavanje zajedničkih interesa. Ovaj pristup je odgovarajući i situacijama kada jedan od aktera u konfliktu može izvući neku korist, ali nije odgovarajući za kompleksne probleme u

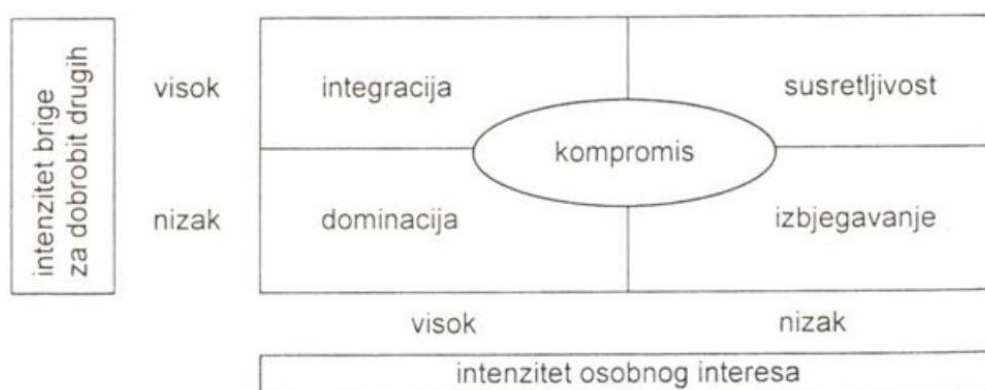
eskalaciji. Prednost mu je ta što ohrabruje saradnju a nedostatak što je ovo samo privremena mera kojom se problemi izgladuju a uzroci ostaju.

3. **Dominacija.** Dominaciju primenjuju pojedinci koji više vode računa o sopstvenim nego o zajedničkim interesima. Stil dominacije se oslanja na formalna ovlašćenja kojima se saradnici i zaposleni prisiljavaju na pokoravanje. Ovaj stil je pogodan kod primene nepopularnih radnih rešenja, kada je rok rešavanja vrlo kratak, ili kada je reč o manjim problemima. Nepogodan je u organizaciji koja je participativnog tipa. Prednost mu je brzina, a nedostatak što stvara negodovanje i otpor.
4. **Izbegavanje.** Stil izbegavanja se svodi na pasivan stav i distanciranje od problema, pa čak i njegovo aktivno prikrivanje. Ovaj stil je odgovarajući za trivijalna pitanja i onda kada trošak konfrontacije nadilazi korist od rešavanja sukoba. Nije odgovarajući za teške i eskalirajuće probleme. Prednost ovoga stila je dobitak na vremenu u nejasnim situacijama, a nedostatak što je ovo privremena mera koja ne rešava suštinu problema.
5. **Kompromis.** Kompromis je proces uspostavljanja ravnoteže između realizacije ličnih i zajedničkih interesa. Svaki akter u konfliktu se nečega mora odreći. Elementi ovog stila su spoljašnje intervencije, pregovaranje i glasanje. Ovaj stil je odgovarajući u situacijama ravnoteže snaga kada strane u konfliktu imaju suprotne ciljeve. Nije odgovarajući ako rezultira štetnom radnjom (npr. kašnjenje rokova proizvodnje). Prednost mu je što je demokratski i što nema gubitnika, a nedostatak što je ovo privremena mera koja sprečava kreativno rešenje problema.

I na kraju, kada smo svesni konflikta i odlučimo da uđemo u negovo rešavanje, treba da znamo neke osnove za rešavanje konflikata. Ovde ćemo predstaviti osnovni model za rešavanje konflikata koji predstavlja polaznu osnovu dok se iskustvo u rešavanju konflikata stiće isključivo kroz praksu. Moderne organizacije zahtevaju makroorganizacionu strategiju koja će u potpunosti smanjiti negativne efekte konflikata i ojačati njihove konstruktivne funkcije te tako doprineti organizacijskom učenju i organizacijskoj uspešnosti (Rahim, 2002).

Rahim predlaže model od 4 koraka za rešenje konfliktne situacije. Ti koraci su sedeći:

Slika 10: Stilovi rešavanja konflikta (Izvor: (Fox, 2006))



**Dijagnoza.** Prvi korak u procesu upravljanja konfliktima je **dijagnoza** uzroka i učinaka svih konflikata u organizaciji. Dijagnoza podrazumeva merenje količine afektivnih i kognitivnih konflikata u organizaciji (utvrđivanje da li je njihovo pojavljivanje nedovoljno, umereno ili prečesto), merenje podataka o strategijama kojima članovi organizacije rešavaju interpersonalne, intragrupne i intergrupne konflikte (misli se na 5 stilova rešenja konfliktne situacije), traženje uzroka za predhodno navedeno i merenje nivoa individualnog, grupnog i organizacijskog učenja i uspešnosti. Na osnovu pravilne dijagnoze, osoblje zaduženo za upravljanje konfliktima ili stručnjaci koji su za tu svrhu angažovani izvan firme donose odluku da li je potrebna bilo kakva intervencija u organizaciji.

**Intervencija.** Intervencija je neophodna kada se vidi da postoji prevelika količina afektivnih konflikata i nedovoljno ili previše kognitivnih konflikata te da pojedinci nisu dovoljno uspešni u rešavanju konflikata. Ovde razlikujemo dva pristupa intervenciji: procesni pristup i strukturalni pristup.

- **Procesni pristup** je usmeren na promenu količine afektivnih i kognitivnih konflikata u firmi i edukaciju zaposlenih o pravilnom izboru načina rešavanja konflikata u različitim situacijama. Vrlo često ovaj pristup podrazumeva promenu vođstva i organizacijske kulture kompanije. Ovakvo vođstvo naziva se transformacijsko vođstvo. Takvo vođstvo treba da je inovativno, inspirativno, i usmereno na sprovođenje organizacijskih promena, organizacijski napredak i razvoj. Ovo rukovodstvo je sposobno da motiviše zaposlene da prepoznaju sopstvene sposobnosti i poboljšaju individualno postignuće.
- **Strukturalni pristup** se odnosi na poboljšanja u organizacijskoj strukturi koja će omogućiti uspešnije sprovođenje organizacijskog učenja, veću fleksibilnost i kvalitetnije prilagođavanje okruženju. Ovaj pristup je usmeren na umanjivanje razloga za pojavu afektivnih konflikata kao i održavanje umerenog nivoa kognitivnih konflikata prilikom obavljanja poslovnih zadataka (koji nisu rutinski).

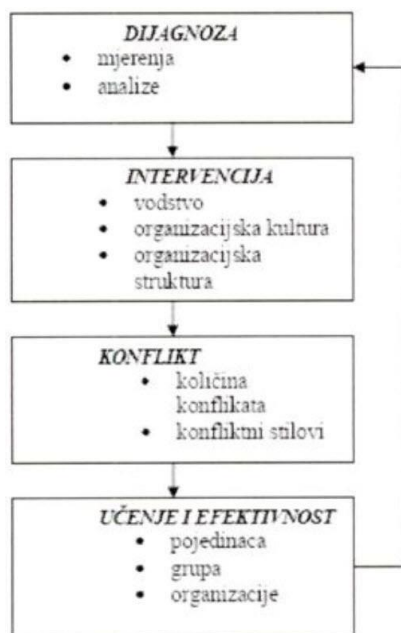
**Konflikt.** Ako intervencija nije uspešna, onda treba pristupiti izboru jednog od pet stilova rešavanja konflikta. Koji će to stil biti, zavisi od trenutne situacije.

**Učenje i efektivnost.** Uspešan menadžment konflikata podrazumeva zadovoljenje kriterijuma organizacijskog učenja i efektivnosti. Menadžment konflikata je uspešan samo i jedino ako je rezultirao organizacijskim učenjem, jer se očekuje da će ono obezbediti dugoročnu organizacijsku efektivnost. S tim ciljem, proces upravljanja konfliktima treba da bude dizajniran tako da ohrabruje kritičko i inovativno razmišljanje prilikom dijagnostikovanja problema, kao i prilikom intervencije. Zaposlenima treba omogućiti učenje različitih stilova upravljanja interpersonalnim konfliktima da bi ih oni samostalno i efektivno primenjivali u različitim konfliktnim situacijama.

Gore opisani proces rešavanja konflikata ilustrovan je na Slici 11.



Slika 11: Proces rešavanja konflikata (Izvor:Gonan Božac et al, 2008)



Na kraju, ostaje analiza gore navedenih činjenica o upravljanju konfliktima. Naime, kako smo rekli **ključnu ulogu u upravljanju konfliktima imaju menadžeri u kompaniji i to menadžeri svih nivoa**. Pri rešavanju konflikata treba da se drže već pomenutih stilova upravljanja konfliktima, jer bez obzira koliko učešće u rešavanju konflikata imale strane u konfliktu, menadžeri ipak daju zadnju reč. Od menadžera treba očekivati **aktivan pristup** (integracija, predusretljivost i tek na kraju dominacija) dok je **pasivni pristup** (izbegavanje i kompromis) dozvoljen samo u određenim situacijama i to kako smo već naveli kada treba dobiti na vremenu da se sagleda problem.

Konflikte treba rešavati na prvoj menadžerskoj liniji, a nikako prepuštati da se to rešava radikalno na višim nivoima, izuzev u kompleksnim situacijama. Po onome što pokazuju iskustva u poslovnom svetu, konflikt se na kraju reši, jer ako se ne reši na početku doživljava eskalaciju a onda nema drugog rešenja nego pristupati radikalnim merama ili preciznije rečeno u stilu dominacije. Kako pokazuju ista iskustva u situaciji eskalacije konflikta, rešavanje konflikta preuzima top menadžment, koji tada donosi radikalno rešenje koja ipak nekog zadovolji a neko bude poražena strana. Nažalost, nije moguće u svim konfliktima naći zadovoljavajuće rešenje. Još nešto vrlo bitno kada je u pitanju upravljanje konfliktima jeste i to zašto neki menadžeri svesno prelaze preko konflikata.

Kao što znamo iz prakse, *kod prijema novih mladih kadrova* neizbežan je sukob generacija sa starijim kadrovima koji su blizu penzije i koji ljubomorno čuvaju svoje znanje za sebe i traže načina da ostanu što duže mogu. U takvim situacijama, menadžeri prve linije (neposredni rukovodioci) idu linijom manjeg otpora da se ne bi zamerili starijim zaposlenima jer im ovi trebaju sa svojim znanjem i iskustvom. Time svesno ili nesvesno pokazuju nekorektan odnos prema mladim zaposlenima pokazujući potpuno nepoverenje prema njima, zaboravljajući da mladi ljudi brzo uče i da ih treba

maksimalno angažovati. U takvim situacijama dolazi do eskalacije sukoba generacija i to uglavnom dovodi do ipak nepopularne odluke slanja u penziju ljudi koji još mogu pomoći. Glavnu krivicu tada snose neposredni rukovodioci, pokazujući da nisu dorasli svojoj funkciji, a top menadžeri koriste priliku da pokažu sopstvene sposobnosti i vrednosti.

## **Rešavanje konflikta**

Konflikte na poslu je često teško izbeći. Poslovni ambijent je veoma specifičan: ljudi su veoma posvećeni onome što rade, intenzivna je razmena ideja, pa su i rasprave, konflikti i nesuglasice veoma česti. Konflikti, uglavnom, znače da je ljudima dovoljno stalo da odbrane svoje mišljenje. Trebalo bi naučiti na koji način možemo da iskoristimo njihove pozitivne aspekte, a da, pri tom, očuvamo dobre međuljudske odnose. Zato, ako se već svađamo - svađajmo se konstruktivno. Učinimo konflikt korisnim! Posmatrajmo konflikte kao resurs, priliku za učenje, rast i razvoj. Budimo kreativni, otvoreni i pokušajmo da pronađemo zajednički interes sa suprotstavljenom stranom. Rešenje kojim ćemo svi biti zadovoljni sigurno postoji, treba ga samo pronaći. Komunikacija treba da bude otvorena, jasna, direktna i konstruktivna. Time olakšavamo drugima shvatanje naše pozicije i dajemo primer kako želimo da i drugi razgovaraju sa nama.

Konflikt treba rešavati onda kada se on pojavi. Ako se rešavanje problema odlaže, vremenom, situacija postaje gora, a eventualno rešenje postaje komplikovanije. Rastu očekivanja za dobijanjem priznanja suprotstavljene strane da nije u pravu, i vremenom postaje sve neprijatnije. Zbog toga je neophodno prekinuti igru čekanja i sprečiti nastanak nepopravljive štete u odnosu „zaraćenih” strana.

Ukoliko je neko učinio nešto, zbog čega smo se se naljutili ili nismo sigurni da smo razumeli aspekt priče, treba izbeći zamku da poverujemo da je to neko uradio namerno, kako bi nas razljutio i iznervirao. Ponekad, stvarno postoji dobro objašnjenje za neke postupke koje kolege na poslu čine. Umesto agresivne reakcije, trebalo bi ljubazno zamoliti osobu za odgovor i objašnjenje. Treba pozvati kolegu na razgovor o spornoj situaciji. Ishitreni razgovor u hodu neće ništa rešiti. Ne treba dopustiti da emocije utiču na posao. U stresnim situacijama treba zadržati pribranost i konstruktivno reagovanje.

Važno je izraziti spremnost za prihvatanje različitosti (u mišljenju, kulturi, stavovima, itd.). Dobar odnos se gradi na temeljima međusobnog poštovanja i priznavanja svačije individualnosti, sa stavom da nema ispravnog ni pogrešnog kulturalnog modela. Razlike se ne smeju ignorisati, jer će to stvoriti neprijatnu atmosferu. Ne mogu svi misliti isto. Treba podsticati različitost stavova i mišljenja na poslu. Različite misli su ono što obogaćuje tim i čini ga uspešnijim. Dobro je priznati grešku. I izviniti se. Uglavnom svi koji su uključeni u konfliktnu situaciju uradili su, ili rekli, nešto što je produbilo ili nadgradilo konflikt. Važno je insistirati na sopstvenim razlozima zašto treba pronaći rešenje konflikta.

Važno je imati uvid u posledice konflikta ukoliko se on ne reši. Bilo bi poželjno da odredimo sebi cilj ka kome ćemo se kretati tokom rešavanja konfliktne situacije.

Konflikti se često shvataju kao bitka u kojoj se mora pobediti. Unutar konflikata se često razvija neka posebna dinamika, koja otežava, ili čak, potpuno isključuje primenu dogovorenih pravila. Istraživanja ponašanja ljudi u konfliktnim situacijama pokazuju, da većina ljudi pokušava da zastupa svoj stav i ostvari svoje ciljeve stalnim insistiranjem na potvrđivanju sopstvene pozicije, čak i onda kada se počinju pokazivati prvi znaci neuspeha. Ovakvo ponašanje praćeno je ograničavanjem mogućnosti shvatanja celokupne situacije, kao i ograničenom sposobnošću donošenja odluke.

Konflikti do te mere utiču na našu sposobnost shvatanja i mišljenja, da nismo u stanju da jasno vidimo stvari oko nas i u nama samima. Kao da naše oči gube sposobnost vida, a naš pogled na nas same i na suprotnu stranu u konfliktu postaje sve jednostraniji i iskrivljeniji. Naša sposobnost razmišljanja ostaje zarobljena, a da mi toga nismo ni svesni.

Iskren razgovor bez međusobnog okrivljavanja najefikasnije i najbrže će doprineti rešavanju problema. Simbolično, ovakav razgovor naziva se „jezikom žirafa”. Žirafa ima najveće srce od svih sisara, najviša je, što joj omogućava sagledavanje situacije iz potpuno druge perspektive, nema prirodnih neprijatelja i ne ugrožava ostale životinje. „Jezikom žirafa”, sukobi se rešavaju u nekoliko osnovnih koraka. Prvi, ali najteži korak, je poziv na razgovor bez međusobnog optuživanja i prebacivanja krivice.

Razmimoilaženje u mišljenjima može biti zanimljivo iskustvo iz kojeg se može mnogo naučiti. Poslovni sukobi često su dokaz da je učesnicima stalo do svojih ideja i da imaju čvrste stavove za koje su spremni da se bore. Ne treba se fokusirati na to da se iz svađe izađe kao pobednik, već da se nađe osnovni razlog nastanka sukoba/konflikta. Ako se ne reše uzroci, netrpeljivost će se nakon nekog vremena ponovo pojaviti u drugim situacijama. Ukoliko ništa ne ide kako treba i rešenje nije na pomolu, trebalo bi uključiti posrednika, koji može pomoći da se situacija reši. To mora da bude neko potpuno neutralan, u koga obe strane imaju poverenja, i ko nije naklonjen ni jednoj od strana.

### **Smernice za rešavanje konflikata**

Principi za rešavanje unutrašnjih i spoljašnjih konflikata se ne razlikuju znatno. Osnovna razlika je u broju aktera. Nekad je dovoljno da se učesnici sami sa sobom dogovore šta je najbolje rešenje za prevazilaženje nastale situacije, a nekad je potrebno da se uključe i drugi ljudi u dogovor. Rešenje svakog konflikta uključuje, svakako, i druge osobe. Tipovi konflikata koji su opisani mogu iz unutrašnjih prerasti u spoljašnje, ali ono što im je zajedničko je da su veoma lični. Sva tri tipa konflikta uključuju emocije prema bližnjima. To znači da se mogu rešavati na intimniji način od profesionalnih ili pravih neprijateljskih konflikata. Ovakvi lični konflikti se mogu rešavati mirnim putem. Sledeće stavke mogu se shvatiti kao smernice za pripremu i u najboljem slučaju rešenje konflikta. Ovo je baza koja se nalazi u svakoj nekonfliktnoj osobi da bi izbegla konflikt.

Ove smernice mogu se primeniti kako da bi se rešio lični konflikt, tako i da bi se pomoglo nekome od zaposlenih da sa konfliktima na uspešan način izađe na kraj.

To se može uraditi na sledeći način:

- a. **promišljanjem** – u zavisnosti od odluke učesnika konflikt će ostati unutrašnji ili će prerasti u spoljašnji. Bez obzira na to, za rešenje konflikta neophodno je promišljanje koje može biti verbalizovano, a može ostati neizgovoreno. Ovo promišljanje podrazumeva:
  - a. **priznavanje sopstvenih osećanja** – učesnik u konfliktu može priznati sebi ili drugima kako se zaista oseća. Ako je u pitanju tenzija, tuga, nezadovoljstvo, ne treba skrivati i potiskivati ta osećanja, već je bolje da ih prizna. Ako ih skriva, neće imati mogućnost da ih proradi, možda čak nikada neće ni osvestiti dovoljno, a onda postoji mogućnost da će dugo ostati nezadovoljan i bez kontakta sa svojim bazičnim osećanjima;
  - b. **nalaženje alternativa** – ukoliko je do konflikta došlo, a učesnik se oseća ugušeno i traži izlaz iz situacije, poželjno je da umesto da se guši u svojim negativnim osećanjima, razmišlja o pozitivnim ishodima. Potrebno je razmisliti na koje sve načine može da se reši konflikt. Skoro uvek postoji više rešenja, i skoro uvek je neko rešenje zadovoljavajuće. Ako je fiksiran na očaj povodom konflikta, teško da će moći trezveno da razmišlja o rešenjima;
  - c. **uzimanje u obzir interesa bližnjih** – napomenuto je da je svaki konflikt, koliko god on bio unutrašnji, obavezno u bliskoj bezi sa drugim osobama. Da bi nečija sreća bila prava, ona mora da uključi i sreću bližnjih. Ukoliko učesnik u konfliktu pokuša da donese sebičnu odluku, ne uzimajući druge u obzir, konflikt se neće rešiti srećno ni po druge ni po njega lično.
  
- b. **dogovorom** – kada učesnici promisle dobro šta žele, izlistaju sve alternative, onda treba doneti odluku u vidu dogovora. Dogovor može biti sačinjen u jednom od učesnika kao dogovor između suprotnih stavova ili može biti dogovor sa drugom osobom. Dogovor podrazumeva posmatranje sledećih elemenata:
  - a. **iznalaženje prioriteta** – kada su u prethodnom koraku izlistali alternative, među njima treba da pronađu ono što je prioritet – karijera ili deca, drug ili novac. Prioritet nikako ne može biti da bežanje od konflikta, već je prioritet rešiti konflikt.
  - b. **kompromis** – kompromis podrazumeva da svako od učesnika malo dobije, ali malo i izgubi. Pošto je prioritet rešiti konflikt, a ne može se uvek imati sve što se želi, ponekad se mora nečeg odreći zarad budućeg dobra i sreće.
  - c. **pomirenje** – postoji varijanta i da se pomire suprotni stavovi u sebi ili između osobe i njene okoline. Ovo ponekad može biti dobitna kombinacija jer se tako ne odriče ničeg, međutim ovo nije uvek lako ostvarivo. Može da pomiri potreba za karijerom i majčinstvom tako što će žena potražiti podršku bližnjih, organizovati vreme i napraviti plan rada, ali kako dan traje 24h paziti da se ne optereti jer

tako nema ništa od zadovoljstva. Za pomirenje suprotnih sila treba dosta truda, ali zrelim i stabilnim ličnostima to često polazi od ruke.

Opisani konflikti su bazično unutrašnji, ali mogu postati i spoljašnji. Opisane tehnike za rešavanje konflikata su takođe bazično unutrašnje i odnose se na pripremu za suočavanje sa konfliktom. Svaka osoba bi sama sa sobom prvo trebalo da promisli i da se dogovori, da prizna sebi svoje želje i prioritete. U idealnoj situaciji i u skladnim međuljudskim odnosima, sve može proći ovako glatko, međutim, to često nije slučaj. Često druga strana ne želi da tako olako prihvati tuđe stavove već nameće svoje. Tada nastaje pravi spoljašnji međuljudski konflikt koji zahteva veštine pregovaranja i slušanja. Što je konflikt bliži kulminaciji, potrebno je više veština rešavanja konflikata kako se učesnici ne bi „slomili“, već uspeli da budu konstruktivni.

## **Svađe**

Ako se nije uspelo da se usvoje smernice po kojima funkcioniše nekonfliktna osoba, sa bližnjima se može lako ući u pravi konflikt, svađu, koja često podrazumeva neprijateljske stavove, pa i uvrede. Često se čuje da se ljudi vole, ali da su u stalnim konfliktima i da ne mogu da ih reše. To nije tačno. Moguće je samo da ne znaju kako da ih reše. Ali rešenje postoji i nalazi se u prihvatanju sebe i drugih i nenasilnoj komunikaciji. Rešenje je u prihvatanju realnosti koja ponekad osujećuje želje učesnika.

Osnovno pitanje je da li zaista žele da reše konflikt sa drugim ljudima, ili prosto žele da budu u pravu. Da li žele da budu gospodari ili da žive u fer odnosima? Ako žele da gospodare, možda i može to da postignu novcem, titulom i težnjom ka savršenstvu. Čak i ako to dobiju, realno je da očekuju strahopoštovanje, a ne poštovanje, povinovanje, a ne prihvatanje.

U sferi međuljudskih intimnih odnosa, sreća se nalazi u razumevanju i prihvatanju, a ne isticanju sopstvenih potreba kao jedinih bitnih. Nečije želje bez drugih ljudi teško da mogu biti ostvarene, a svaki prioritet podrazumeva suočavanje. Međutim, iako mnogo ljudi ovo zna na svesnom nivou, ipak ne postupa kao ranije opisana nekonfliktna ličnost, već ulazi u svađe, ponekad veoma žestoke svađe sa bližnjima.

Baza rešenja konflikta je u komunikaciji. Ljudi su razvili govor jer se inače ne razumeju. Kada se na neki sukob reaguje agresivnim ćutanjem, ne treba očekivati da će to drugi razumeti. Komunikacija treba da bude prava i iskrena. Svađa nije primer iskrene komunikacije. Sagovornici pokušavaju jedan drugog da optuže za izazivanje svađe. Naravno, ne slažu se oko toga ko je prvi počeo. Razgovor prerasta u viku, a to otvara put novim konfliktima.

Dakle, da bi se izbegle mučne svađe, trebalo bi izbeći sledeće tri stvari:

1. Ne treba postavljati pitanje ko je prvi počeo. Konflikt postoji, a utvrđivanjem ko je prvi počeo, neće se rešiti.

3. Ne treba vikati – Time se postiže pražnjenje energije i tenzije koja u tokom svađe obično preplavljuje učesnike. Ipak, norma konstruktivnog postignuća. Ponekad se sagovornik može zaplašiti i ispasti „pobednik“, ali to nije rešenje konflikta.
4. Ne treba biti pasivno-agresivan – durenjem se ne postiže cilj, ili ako se i postigne on je kratkoročan. Pravo rešenje konflikta se ne postiže ni otvorenom, ni pasivnom agresijom.

Kada dođe do neposrednog konflikta sa u poslovnom okruženju, između kolega koji su prirodom posla neminovno upućeni, treba primeniti ili preporučiti sledeće oblike ponašanja:

1. Obratiti pažnju na to šta osoba misli, dok forma može odati kako se oseća. Intonacija, izraz lica ponekad govore više nego same reči.
2. Slušati i odgovarati – pustiti sagovornika da ispriča svoju priču i saslušati ga pažljivo. Sagovornik daje do znanja da je čuo i odgovara iskrenim stavom na njegovu poruku.
3. Biti autentičan – Igranje igara ne rešava konflikt, već ga produbljuje. Ne treba se plašiti da se kaže o svojim mislima i osećanjima. Jedino tako se može razmotriti problem i konstruktivno mu pristupiti.
4. Predlaganje rešenja – iako se nekad čini da su učesnici promislili sve alternative i da jedan učesnik možda zna koje je najbolje rešenje problema, možda se druga strana ne slaže. Rešenja treba predlagati zajedno i diskutovati o njima. Ne moraju obe strane da budu inovativne.
5. Ne treba „prevaspitavati“ sagovornika - ukoliko se jedan učesnik nađe u konfliktu sa jako teškim sagovornikom koji se koristi „zabranjenim“ stilovima komunikacije u konfliktu, optužuje, biva pasivno-agresivan ili više, nikako na sebe ne treba uzimati zadatak da se on prevaspita. Time se uglavnom pojačava tenzija. Umesto toga, preporučuje se primena principa dobre komunikacije. Svađalački tip učesnika u komunikaciji ima specifičan stil:
  - a. šalje negativne poruke – jedan učesnik u komunikaciji od druge traži da se odrekne svojih želja i stavova da bi nju usrećio;
  - b. ističe se – ako je cilj pobediti u svađi, deo svađanja je isticanje, šepurenje, pokušaji da se reputacija gradi na sputavanju sagovornika;
  - c. podsmeva se – na različite načine. Odbijanjem dalje priče, direktnom ironijom, namernim pogrešnim tumačenjem;
  - d. etiketira – celu ličnost sagovornika pokušava da okarakterise nekim ponašanjem. Ako je sagovornik nekada postupio nemarno, kaže mu da je nemarna osoba. Ako je nešto prečuo, kaže da je nepažljiv;
  - e. pogrešno uopštava – koristi se rečima „uvek“ i „nikad“ na neprikladan način. Ako pojedinac želi da rasplamsa svađu i iz nje izađe kao pobednik, često će sagovorniku uputiti rečenicu tipa „ti nikada ne primećuješ koliko se ja trudim“ ili „uvek mora da bude kako ti kažeš“.

6. često se dešava da smirenost jednog sagovornika još više povećava tenziju u drugom, koji je rešio da izađe kao pobednik iz konflikta, a ne da ga zajedničkim snagama reši. Ukoliko je jedan sagovornik agresivan i ne omogućava drugom da nastavi razgovor o prvobitnom problemu, ne treba insistirati. Bolje je obrazložiti da nije za taj vid komunikacije, već da želi da zaista popriča o problemu, trezveno i uzajamno;
7. Nekada je jedino rešenje vratiti se na početak i ponovo ispitati prioritete – ukoliko jedan učesnik u konfliktu ima posla sa jako agresivnim i dominantnim sagovornikom, sve ovo možda neće dovesti do rešenja. Možda će konačna odluka posle svih pokušaja biti da se, ako je to moguće, potpuno povučemo iz komunikacije sa tom osobom, ukoliko je to okolnostima omogućeno. To nije poželjan, ali jeste moguć scenario kada pokušaji komunikacije redovno dovode do razočarenja i stresa

Postoje osobe koje nisu naučile osnovne veštine komunikacije, s po prirodi su impulsivne i jako je teško ostvariti kontakt sa njima. Ako „mirotvorac“ naiđe na takvu osobu, manja je šteta. Može pokušati da svojim veštinama poboljša komunikaciju, a ako ništa ne funkcioniše, može i otići. Veća je, međutim, šteta ukoliko je i druga osoba impulsivna, konfliktna i nekompromisna. Tada verovatno odnos biva izvor tenzije. Bilo bi poželjno preispitati koliku korist, a koliku štetu učesnici dobijaju od toga.

### Razumevanje sagovornika u konfliktu

Ne prerasta svaki konflikt u pravu svađu. Kada dođe do konflikta sa osobama koje nisu bliske, konflikt se uglavnom svodi na nerazumevanje i na skrivena loša osećanja. I u takvoj situaciji može se ispitati teren i bolje shvatiti sagovornik, a time stvoriti bolji preduslovi da se rešiti nesporazum:

1. precizno definisanje – na početku konfliktne situacije treba precizno definisati šta je to što se čini kao problem. Sagovornici, ili bar neko od njih treba bez snebivanja da iznesu šta im smeta, kako se osećaju i šta bi želeli. Ukoliko je sagovornik ironičan, nepažljiv slušalac, ukoliko pokušava da podriva izneti stav ili rešenje, izneće na bilo koji način ono što je njegovo mišljenje. Tada se treba poslužiti sledećim smernicama za razumevanje:
  - a. Postaviti potpitanja – ne oslanjati se na svoje veštine tumačenja. Koliko god dobar tumač neko bio, svakom promakne nešto i svako ponekad zaluta u pogrešnu interpretaciju. Treba otvoreno pitati da se pojasni sve što nije jasno;
  - b. Filtrirati – ako potpitanja šire priču, filtriranje je sužava. Svaka priča ima višak značenja. Za strane u konfliktu je bitno da se sazna osnovno značenje. Filtriranjem informacija se vodi ka tome da se shvati srž sukoba.
  - c. Uopštavati – uopštavanje prevazilazi granice osnovne poruke. Treba poluštati da da se konkretna situacija poveže sa nekom sličnom, kako bi se iz nje izvuklo generalno ili makar opštije pravilo;

- d. **Zameniti uloge** – u mislima. Ako se zaista želi razrešenje konflikta, treba se potruditi da se najbolje razume sagovornik. Potrebno je staviti se u mislima na tuđe mesto i pokušati da se shvati kako se oseća;
  - e. **Pojašnjavati** – jedan sagovornik drugim rečima ispriča srž poruke onako kako ste je on shvatio. Obavezno nakon toga treba pitati sagovornika da li je to dobra interpretacija. Najbolje je to učiniti rečima „ako sam dobro razumeo/la”..ili „čini mi se da...”
2. ovaj deo razgovora se završava tako što je nakon precizne definicije viđenja problema od strane jednog učesnika u konfliktu, dobijena i precizna definicija drugog sagovornika. Ovo je trenutak kada pregovori mogu da počnu.

### **Tehnike rešavanja konflikata**

Nakon smernica koje su korisne da se razume i pojasni nastalni sukob, postoje i brojne tehnike koje pomažu da se on i aktivno reši.

- Rasprava – već prethodno opisani koraci za razumevanje sagovornika mogu ličiti na početak rasprave. Međutim prava rasprava podrazumeva da su oba učesnika voljna za razgovor. Ako to jedan od učesnika nije bio, verovatno je učinjen pokušaj da se motiviše prethodnim pojašnjavanjem i definisanjem problema. Sledeći korak je rasprava, bez koje nema rešenja konflikta. U raspravi može doći i do zaoštavanja, ali ako su učesnici dobro prošli kroz prethodne korake, verovatno će rasprava postajati sve konstruktivnija.
- Pretnje i prisile – ovo uglavnom nije dobar metod, međutim ponekad kada su snage nesrazmerne, funkcioniše se i na ovaj način. Ovakav način rešavanja konflikata često se primenjuje na poslu. Ako je sagovornik dovoljno jak i najčešće nadređen, a na drugoj strani je potčinjeni, nikakvo instant rešenje ne može da se nađe. Jedino što tada može da se uradi je podsećanje na opisane stilove nenasilne i prijateljske komunikacije. Nikad ne postoji garancija da svaki konflikt može biti rešen sporazumom.
- Stvaranje koalicija – ovo može da se odnosi i na pojedince i na grupe i u ličnim i u poslovnim konfliktima. Odnosi se na traženje podrške kako bi se ojačala lična strana i pobedio suparnik. Ova tehnika se češće koristi u poslovnom, nego u privatnom svetu i tako je i prihvatljivija. U poslovnim konfliktima stvaranje koalicija je manjeviše uobičajena pojava i shvata se zadržavajući kao deo poslovnog života. Tu je prihvatljivija, međutim ni ovde ne izostaju frustracije, samo se ne ispoljavaju javno. Čak ni u poslovnom svetu ovo nije omiljena tehnika.
- Nadređeni ciljevi – ovo je jedna od najboljih tehnika za rešavanje konflikata, jer na ovaj način obe strane mogu izaći iz konflikta kao „pobednici“. Ako su interesi naizgled nepomirljivi, uz određen napor se ipak mogu pronaći nadređeni interesi, tako da svi budu zadovoljni. Samo predočavanje važnosti nadređenih ciljeva često deluje „lekovito” i balansirajuće. Na primer, neretko se u jednom preduzeću dešavaju konflikti između pojedinaca ili sektora. Ti konflikti su ponekad dugotrajni i veoma



ometajući za napredak i rad preduzeća. Međutim, kada se zaposlenima predoči da oni rade u kolektivu na zajedničkom cilju, a taj cilj je pobediti konkurenciju, uvak taj nadređeni cilj prevagne nad pojedinačnim konfliktima i dovodi do udruživanja snaga.

- Žiri – žiri može biti sastavljen od više članova, ali i od jednog – sudije. Ovo može biti veoma plodna tehnika, ako strane u konfliktu prihvataju sudiju. U privatnom životu, sudija se uglavnom odbacuje kao alternativa, ali u poslovnom svetu se lakše prihvata. Često je šef jedan od sudija. Kada nadređeni na poslu biva umešan u konflikt, on ima moć da presudi. Sa njegovom se odlukom najčešće ljudi slažu. Sa emocionalne tačke gledišta, uvođenje sudije smiruje konflikte, jer čak i kada je konflikt prekinut „nasilno“, frustracije i negativna osećanja se upiru ka sudiji, a to pojedincu koji je oštećen u konfliktu pruža izvesno resterećenje od frustriranosti i tenzije. Čak i ako ima nezadovoljstva, ono biva usmereno kao žiriju/sudiji, a učesnici prihvate situaciju.
- Kompromis je jedan od najboljih načina za aktivno suočavanje sa konfliktom, ali ga nije lako postići. Da li će do kompromisa doći uveliko zavisi od ličnosti aktera, stavova, situacije. Dakle, mnogo činilaca određuje mogućnost kompromisa. U idelanoj situaciji, kada se ljudi ne bi vodili isključivo ličnim, već i opštim načelima dobrobiti, kompromis bi bio optimalno rešenje koje zadovoljava sve.

## **Konstruktivni konflikti**

Do sada su opisane tehnike za rešavanje konflikata, načini kojima se može upravljati konfliktima, ali opisano je da su konflikti sastavni deo život i da bez njih i nema života, nema razvoja. Možda je lakše sagledati konstruktivnu stanju konflikta u ranom detinjstvu, kada se na konflikt gleda kao na neminovnost. Međutim, kroz ceo život se mogu naći i konstruktivni konflikti. Konflikt je šansa za razvoj kroz ceo život. Navešćemo samo neke od konstruktivnih posledica koje konflikt može da donese:

- *Izlazi na videlo problem* koji realno postoji i rešava se – konflikt nastaje kada postoji problem. Tek kada se problem prizna može početi da se rešava.
- *Bolja komunikacija* - ako akteri žele da reše nesporazum, otvara se kanal bolje komunikacije i mogućnost rasprave i pregovora. Ta komunikacija ne mora da bude prijatna, ali ako se konflikt reši to znači da je ona dobra. Dobra komunikacija nije prijatno ćaskanje, već jasan, odlučan i precizan razgovor uz slušanje i sporazum. Čak i ako sporazum nije postignut iskomunicirani su stavovi, tako da je sve jasno.
- *Lični napredak* - ovo nije individualno, već opšte pravilo. Ono što vas ne ubije, ojača vas. Čak i ako se konflikt završi svađom, učesnici su napredovali, naučili nešto novo, izvukli pouku, shvatili da li je nešto moguće ili nemoguće rešiti. Često se konflikt, međutim, završava pravim napretkom u smislu nadmašivanja konkurentne firme, kao i boljeg položaja na poslu, veće plate, većeg ugleda.

- *Grupni napredak* – kada se konflikt rešava pronalaženjem zajedničkih ciljeva, to često nije lični već napredak cele grupe ljudi. Kada firma pobedi konkurenciju, dolazi do boljeg pozicioniranja na tržištu, do većeg ugleda firme sa kojom se zaposleni identifikuju, kao i do većeg ugleda svih zaposlenih
- *Prilagođavanje* – kako je rečeno da konflikt pomaže razvoju, može se reći da pomaže i adaptiranju. Adaptiramo se na nove razvojne faze tokom života, tako i na nove uslove koje konflikt donosi. Bez uspona i padova život je ravan. Adaptacija se gleda kao kratak odmor do novog konflikta koji nosi nove šanse za napredak.
- „*Rat*“ je otac svemu – bez konflikta ne bismo znali koliko treba ceniti rešenje (mir).

Kada se sagledaju pozitivne strane konflikata i kada se shvati da je konflikt neizbežan, ostaje na nama da se trudimo da od svakog konflikta izvučemo ono najbolje. To se radi apsolutim odustajanjem od svađa i okretanjem mudrosti slušanja i razumevanja sebe i drugih

Opisano je mnogo tehnika za rešavanje konflikata među kojima ima onih koje vode zajedničkim dobitcima. Svađa uvek vodi obostranim gubicima. Pre promene pristupa, najbolje je promeniti stav. Svaki konflikt se može posmatrati kao šansa za razvoj i unapređenje.

## **STRES I ANTISTRESNO PONAŠANJE NA POSLU**

Gotovo da nema zanimanja koje nije stresno i osobe koja nije nikada doživela stres na poslu. Ali, ne doživljavaju svi sa istom poslovnom pozicijom identičan nivo stresa. Neki ljudi su otporniji od drugih. Sa druge strane, neki poslovi su stresniji od drugih. Sreća je baviti se onim poslom koji je u skladu sa pojedinčevim sposobnostima i potencijalima, koji ne provocira česte odbrambene i stresne reakcije.

Istraživanja pokazuju da najstresnija zanimanja kod nas sa sobom nose rizik po zdravlje i život radnika. Zatim slede zanimanja koja podrazumevaju veliku individualnu odgovornost (za živote drugih ili materijalna dobra), a onda i negujuće profesije kao što su medicinske sestre i vaspitači. Pod velikim hroničnim pritiskom su zaposleni na menadžerskim pozicijama zbog kojih se i skup simptoma koji nastaju kao posledica hroničnog stresa nazivaju „menadžerskom bolešću“.

### **Mogući izvori stresa na poslu**

Najčešći uzroci stresa na radnom mestu dolaze iz same radne uloge koju zaposleni ima. Iako drugim zaposlenim i nadređenima tako ne izgleda, radnik koji ima nejasnu radnu ulogu, čiji opseg aktivnosti i domeni rada nisu jasno definisani ili ih on sam nije razumeo, može biti pod velikim hroničnim stresom. Tome doprinosi i obavljanje zadataka koji su u međusobnom neskladu, što stvara unutrašnju tenziju sa kojom zaposleni ne može da izađe na kraj (jer su ti zadaci u opisu njegovog radnog

mesta). Osim unutrašnjih konflikata, izvor stresa predstavljaju i međusobni konflikti. Međuljudski odnosi su drugi veliki izvor nastanka stresnih situacija i loše klime u organizaciji.

*Za neke radne pozicije možemo da kažemo da su stresnije od drugih, imajući u vidu samu prirodu i sadržaj posla.* To su poslovi u kojima postoje česti kratki vremenski rokovi, sadrže veliki obim i broj radnih zadataka, praćeni su velikom odgovornošću uz obavezu donošenja važnih odluka, poslovi u kojima zaposlenog prate česta putovanja, neregularno ili produženo radno vreme, neočekivane promene i neizvesnost.

Neizvesnost sama za sebe može biti izvor stresa vezana za bilo koji posao ukoliko zaposleni ne zna koliko će se dugo zadržati na konkretnom zadatku ili radnom mestu, ukoliko postoji česta i neizvesna promena važnih parametara vezanih za posao.

### **Stres je reakcija**

O stresu ne možemo govoriti kao o objektivnoj pojavi koja u nekom poslovnom okruženju ili zadatku nužno postoji. Stres postoji samo ukoliko postoji i određena (stresna) reakcija osobe na gore navedene moguće okidače kao što je ubzan srčani rad, osećaj nedostatka vazduha, znojenje dlanova i dr., što ukazuje da je telo u stresu. Između događaja koji izaziva takvu reakciju i same reakcije postoji um, koga možemo nazvati posrednikom, ali i odgovornim za to da li će se događaj doživeti kao stresan ili ne. Zato kažemo da je stres subjektivna kategorija i kao takva daje nam mogućnost da se protiv nje uspešno borimo, utičemo na njegov intenzitet i tok sticanjem određenih tehnika i veština.

### **Šta možemo da uradimo?**

Postoji više linija odbrane kojima se možemo suprotstaviti potencijalnim stresnim događajima i ojačati naše individualne snage u toj borbi. Prvo što možemo da uradimo je da se manje izlažemo potencijalnim stresnim situacijama. Potrebno je prepoznati tačno one okidače koje nas dovode do „pucanja“ i izazivaju u nama burnu reakciju.

**U poslovnom okruženju** često nismo u situaciji da bismo kada ćemo biti u određenoj situaciji i sa kim, ali opet možemo prepoznati svoj udeo u kontrolisanju toka događaja, intenzitetu i učestalosti izloženosti elementima za koje smo zaključili da su za nas stresni.

Ova vrsta odbrane je najpovršnija i od nje ne možemo očekivati velike i trajne rezultate, ali, uz usvajanje ostalih tehnika i veština, može doprineti u jačanju odbrane, između ostalog i zbog stvaranja osećaja kod pojedinca da „uzima stvar u svoje ruke“, odnosno, doprinosi kontroli neprijatnih događaja kojima je izložena. Baveći se detaljnije analizom samih stresora, njihovom učestalošću i intenzitetom, osoba vrlo često dobija motivaciju i za usvajanje dodatnih veština kojima će smanjiti stres, a povećati produktivnost. Ukoliko su među najvećim izvorima stresa na našem poslu npr. zadati kratki rokovi, usvajanje veština organizovanja mogu zapravo smanjiti ili neutralisati rokove kao stresne činioce u obavljanju poslovnih zadataka.

## Percepcija spoljašnjih događaja

Reakcija koju doživljavamo u toku stresa fiziološki odgovara reakciji „fight or flight“- „bori se ili beži“. Neposredna fizička opasnost po život je kod naših predaka izazivala upravo ovakvu reakciju koja ima za cilj pripremu organizma na akciju. Zbog toga se, u toku stresne reakcije, na neurofiziološkom nivou događaju takve promene uz pomoć kojih se telo i mišići za vrlo kratko vreme obezbede potrebnim supstancama koje će dati brzinu i snagu neophodnu za borbu ili beg. Kada smo na radnom mestu, a u nama se odvijaju upravo ovakvi procesi, neretko želimo da uradimo upravo ono što bi bilo prirodno da smo se zaista susreli sa zmijom ili medvedom, želimo da pobegnemo ili da nekog „zadavimo“. Ali, pošto nismo u šumi, a život nam nije zaista ugrožen, ne možemo da uradimo ni jedno ni drugo. Preostaje da se suočimo sa „pretnjom“ na socijalno prihvatljiv i civilizovan način, ili još bolje – usvajanjem određenih sposobnosti i veština – dovedemo do toga da određenu situaciju ne doživljavamo više kao pretnju. Kao što je već navedeno, stres je subjektivna kategorija, a naš um je naše najjača odbrana od stresa. Kako to da neka situacija na poslu dobije status „životne pretnje“? Istina je da ni jedan događaj ne izazova stres ukoliko mu ne pridamo određeno značenje i značaj. Kada neki događaj protumačimo kao ugrožavajući po nas (našu produktivnost, pristup, status, cilj, i sl.) on za nas postaje pretnja, odnosno izvor stresa.

Naša percepcija spoljašnjih događaja je podložna promeni. U radu sa klijentima često dođemo do saznanja da je neka situacija ili postupak okidač za pokretanje burne unutrašnje reakcije samo zato što se suprotstavlja nekim davno prihvaćenim stavovima ili zahtevima osobe. Davno ukorenjeni stavovi i očekivanja deluju bez prethodne provere da li su primenjivi u sadašnjem trenutku i sadašnjem okruženju.

Postoje zahtevi koji su prisutni kod većine ljudi, ali i oni specifični koji „gađaju“ samo jednog ili nekolicinu. Kao što je npr. zahtev da organizacija ili sistem „mora“ učiniti nešto što mi očekujemo u datom trenutku, zahtevi za poštovanjem pravde, pravednosti, lične odgovornosti i slično. Specifično, zahtevi su uglavnom rezervisani za lično iskustvo. Tako se ponekad začudimo kada nekog od kolega jako frustrira nešto što je za nas potpuno nebitno, sitnica, kažemo „ma nemoj obraćati pažnju“, možemo čak tome i da se smejemo... Ali, za nju/njega to nije smešno. Značenje koje pridajemo događajima je ono što nas razlikuje, a samim tim i reakcija. Šta tačno dovodi do stresne reakcije, jako se razlikuje od osobe do osobe.

## Preuzimanje odgovornosti

Teško da se nešto može popraviti bez preuzimanja odgovornosti za to. Korisno je podstaći osobu na uočavanje svog uticaja i udela na razvoj stresne situacije. Kada ona prepozna karakteristične obrasce ponašanja, bilo da je u pitanju način donošenja odluka, preuzimanja određenih uloga, rukovođenje logikom ili idejom koja je dovodi u stresnu situaciju, onda može da uči i kako da te obrasce koriguje da rade za nju, a ne protiv nje.

## Tehnike psihofizičke relaksacije

Telo je instrument kojim se stres služi kako bi ispoljio svoju razornu moć. Osim što učestvuje u nastanku stresa, telo trpi i njegove posledice. Tehnikama opuštanja mišićno-skeletnog sistema i nervnih puteva može se izgraditi višestruka odbrana od stresa. Ne samo da se može preduprediti pojava i silina promena koju stres u akutnoj fazi čini organizmu, već se može i na duže staze podići nivo otpornosti na stresne događaje u budućnosti. Tehnikama disanja, relaksacije i opuštanjem određenih grupa mišića u kojima se „nakuplja“ negativna energija zapravo se telo uči da radi suprotno od onoga što radi kada je pod stresom. Ritam rada srca i disanja se usporavaju, usklađuju, krvni pritisak opada, šake i stopala bivaju topliji, u telu se uspostavlja bolji protok energije, koncentracija i radna sposobnost se poboljšavaju.

## Najbolja odbrana od stresa

Izazivači stresa je imaju kumulativno dejstvo, pa stresni događaji vezani za konkretne zadatke, uslove rada, međuljudske odnose, sigurnosne i druge aspekte posla deluju zajedno. Najpre treba pronaći odgovor na pitanje: šta je sve tačno izvor stresa i zašto baš to.

U okviru organizacije, najefikasnije intervencije mogu se napraviti samo ako se pravilno razume *šta stvarno predstavlja izvor stresa za zaposlene*. Da li je to jedan izvor, lanac različitih izvora ili propust u sistemu. Problem treba napasti sa svih strana kako bi se podigao nivo kvaliteta rada i zadovoljstva na radu. Stres ne napada samo psihu, već i telo, stvara akutne, ali i hronične probleme, pre svega bolesti kardiovaskularnog sistema (koje su uzrok smrti svakog četvrtog čoveka u Srbiji) i pad imuniteta koji dovodi do razvoja različitih oboljenja. Stoga je u interesu ne samo zaposlenih, već i rukovodilaca, da obezbede takve uslove u kojima će se održati kontinuitet i kvalitet rada, bez čestih bolovanja, propusta i povreda na radu, upadljivog pada efikasnosti i produktivnosti, kao posledica stresa.

Integrativni pristup podrazumeva da pre svega sagledamo sve aspekte pojave kojom se bavimo, a onda pokušamo da na nama dostupne i svrsishodne načine učinimo život i rad kvalitetnijim i boljim. U borbi protiv stresa na raspolaganju su nam veštine, kao što su veštine komunikacije, rešavanja konflikata, upravljanja vremenom, tehnika relaksacije i usklađivanja poslovnog i privatnog života i druge, svaka iz svog domena, dodatno doprinose osnaživanju osobe i sistema kojem pripada.

## Literatura

Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665–699.

Bogićević B. (2003) Menadžment ljudskih resursa, Čigura print Beograd

Bostic, T. J., Rubio, D. M., & Hood, M. (2000). A validation of the subjective vitality scale using structural equation modeling. *Social Indicators Research*, 52, 313-324.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications. de Lange

Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status Beograd

Ellis, A. (1994). *Reason and Emotion in Psychotherapy: Revised and Updated*. New York: Birch Line Press.

Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55, 647–54.

French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, England:

Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 564-584.

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1999). *Organizational Behaviour*. Berkshire: McGraw-Hill.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.

Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97-119). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2005). Eustress and attitudes at work: A positive approach. In A.G. Antoniou & C.L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 102–110). Cheltenham: Edward Elgar.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55.
- Popov, B. (2011). Skala izvora stresa na radu. Neobjavljena pilot studija. Popov, B. i Popov, S. (u štampi). Struktura polnih razlika u doživljaju stresa na radu. *Primenjena psihologija*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Simmons, B. L., & D. L. Nelson (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7–18.
- Somers, M. J., and Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621–634.
- Spector, P., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 79-95.
- Taris A.H., T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.
- Terluin, B., Van Rhenen, W., Schaufeli, W. B., & de Haan, M. (2004). The Four Dimensional Symptom Questionnaire (4DSQ): Measuring distress and other mental health problems in a working population. *Work and Stress*, 18, 187– 207.
- Wiley. Goldberg, D. (1972). *The Detection of Psychiatric Illness by Questionnaire*. London: Oxford University Press.
- Wiley. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.