

Evaluacija kvaliteta regrutovanja

Kao što postoji potreba za evaluacijom kvaliteta svih ostalih ULJR aktivnostima, tako je za organizaciju važno i da kontinuirano ocenjuje kvalitet regrutovanja. Prikupljanje relevantnih informacija o prethodnim iskustvima može da pomogne organizaciji da predvidi potrebno vreme i budžet za buduća regrutovanja, da identifikuje metode regrutovanja koji 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 u 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 10 nekvalifikovanih radnika nego deset inženjera, a deset inženjera mnogo lakše nego deset top menadžera.²³ Kada oceni razlike u težini regrutovanja, menadžer ljudskih resursa može kao pokazatelje performansi da uzme sledeće indikatore: broj prijavljenih kandidata čije su prijave obrađene, broj stvorno zaposlenih među prijavljenim kandidatima, uspeh na poslu izabranog kandidata. Najzad da bi se ocenile performanse pojedinih 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.²⁴

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;
- Performanse novozaposlenog.

U tabeli 4.3 dat je prikaz nekih podataka koji se mogu koristiti u evaluaciji kvaliteta regrutovanja. U tabeli su dati samo hipotetički pokazatelji radi ilustracije izbora kriterijuma evaluacije i njihovog vrednovanja.

Tabela 4.3. Podaci koji se mogu koristiti u evaluaciji izvora i metoda regrutovanja

| | Preporuke zaposlenih | Fakulteti | Agencije za zapošljavanje | Oglašavanje |
|---|----------------------|-----------|---------------------------|-------------|
| Troškovi po 1 novozaposlenom | 300 USD | 2.500 USD | 6.000 USD | 500 USD |
| Broj kontakata po 1 novozaposlenom | 3 | 6 | 5 | 12 |
| Broj ponuda za posao po 1 novozaposlenom | 1,2 | 3 | 2 | 2 |
| Broj dana između prvog kontakta i prvog dana na poslu | 35 | 100 | 40 | 50 |
| Prosečan broj godina nakon diplomiranja | 7,1 | 0,2 | 5,9 | 8,6 |
| Stopa napuštanja u 1. godini | 6% | 20% | 12% | 30% |
| Prosečna ocena u prvoj godini (petostepena skala) | 3,8 | 3,2 | 2,8 | 2,6 |

Iskustvo pokazuje da, po pravilu, preporuke zaposlenih imaju najniže troškove i zahtevaju najmanje vremena. Oglašavanje traje dugo i košta mnogo. Regrutovanje preko agencija predstavlja neko srednje rešenje u pogledu vremena, ali je sa stanovišta troškova sigurno najskuplji metod.²⁵

Razlike u kvalitetu izvora regrutovanja

Istraživanja koja su se bavile analizom kvaliteta različitih izvora regrutovanja ukazuju na neke interesantne zaključke. Jedno od njih²⁶ 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 koji znaju njihove kvalitete 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 ovaj zaključak da se najbolji kandidati (u pogledu dužine ostanka u organizaciji nakon zaposlenja) nalaze korišćenjem neformalnih metoda, kao što je preporuka od strane zaposlenih.²⁷ S druge strane, istraživanja koja su se bavila performansama zaposlenih kandidata regrutovanih iz različitih izvora su malobrojnija, ali neki dokazi koji navode na slične zaključke takođe postoje.²⁸

U literaturi se uglavnom nailazi na dva osnovna argumenta u prilog tvrdnje da postoji značajna razlika u kvalitetu između različitih izvora regrutovanja. Prvi, baziran na empirijskim istraživanjima, jeste da su neformalno metodi (kao što su ponovno zapošljavanje bivših zaposlenih i preporuke zaposlenih) regrutuju kandidate koji su unapred upoznati sa svim dobrim i lošim stranama organizacije, pa je kod ovih kandidata/ najniža stopa napuštanja organizacije. Drugo objašnjenje bazira na pretpostavci da različiti izvori regrutovanja jednostavno regrutuju ljude određenih sposobnosti, stavova, motivacije i iskustva, 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 za posao, dok mlađi to češće rade na osnovu oglasa; a poznato je i da je stopa napuštanja organizacije daleko viša kod mladih u poređenju sa starijim ljudima.²⁹

U praksi je najpoželjnije da svaka organizacija samostalno analizira kvalitet različitih izvora regrutovanja za različite vrste poslova. One izvore i metode koji se pokažu najmanje efikasnim treba eliminisati. Na taj način organizacija može značajno uštedeti i vreme i novac. Na primer, jedno istraživanje o kvalitetu regrutovanja bankarskih službenika je pokazalo da je banka eliminisanjem tri najmanje efikasna izvora regrutovanja za četiri godine uštedela 180.000 USD kroz smanjenje stope napuštanja banke, troškova regrutovanja i troškova obuke.³⁰ U tabeli 4.4 dati su neki kriterijumi koje u evaluaciji regrutovanja koristi Fortunovih 1.000 kompanija.

Tabela 4.4. Kriterijumi evaluacije regrutovanja u Fortunovih 1.000 kompanija

| Kriterijumi | % kompanija u kojima se koriste |
|--|---------------------------------|
| Opšti kriterijumi evaluacije regrutovanja | |
| Broj popunjenih radnih mesta | 62 |
| Broj radnih mesta popunjenih u planiranom vremenu | 54 |
| Troškovi po jednom novozaposlenom | 45 |
| Broj novozaposlenih koji ostvaruju natprosečne performanse | 21 |
| Broj novozaposlenih iz obično zanemarenih populacionih grupa | 78 |
| Broj novozaposlenih koji u kompaniji ostaju najmanje 1 godinu | 16 |
| Broj novozaposlenih koji su zadovoljni svojim novim poslom | 10 |
| Kriterijumi za evaluaciju stručnjaka za regrutovanje | |
| Broj održanih intervjua | 70 |
| Kvalitet intervjua ocenjen od strane intervjuisanih kandidata | 15 |
| Broj i kvalitet prezentacija kompanije | 4 |
| Učešće broja novozaposlenih u ukupnom broju preporučenih kandidata | 29 |
| Učešće broja novozaposlenih sa dobrim performansama u broju preporučenih kandidata | 15 |
| Broj regrutovanih žena i pripadnika nacionalnih manjina | 68 |
| Troškovi po intervjuu | 43 |
| Kriterijumi za evaluaciju metoda regrutovanja | |

| | |
|---|----|
| Ukupan broj prijavljenih kandidata | 58 |
| Broj prijavljenih kvalifikovanih kandidata | 32 |
| Broj prijavljenih žena i pripadnika nacionalnih manjina | 63 |
| Troškovi po prijavljenom kandidatu | 34 |
| Vreme koje protekne do prijave kandidata | 16 |
| Troškovi po novozaposlenom | 31 |
| Kvalitet novozaposlenih (performanse, dužina ostanka u organizaciji i sl) | 14 |

(Izvor: Bernardin, J.H., Russell, J.E.A., 1998, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin: McGraw-Hill.)



- Rekrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Prilikom regrutovanja se mora voditi računa i o potrebama potencijalnih kandidata kako se proces ne bi završio samo na privlačenju, već i dugoročnom zadržavanju kvalitetnih kandidata u organizaciji.
- Planiranje regrutovanja sprovodi se bilo na osnovu iskustva u pogledu vremena potrebnog za privlačenje dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata, bilo na osnovu iskustva o potrebnom broju kandidata da bi se pronašao potreban broj kvalifikovanih kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mesta.
- U regrutovanju potencijalnih kandidata koriste se dva metoda regrutovanja: interno regrutovanje, kada se potencijalni kandidati regrutuju iz same organizacije sa drugih radnih mesta, i eksterno regrutovanje, kada se potencijalni kandidati traže izvan organizacije, u eksternom okruženju.
- Organizacija može da koristi i alternativne metode regrutovanja, kao što su: privremeno zapošljavanje, pozajmljivanje zaposlenih, ugovorno angažovanje spoljnih konsultanata i podugovaranje.
- Prilikom evaluacije regrutovanja koriste se različiti kriterijumi, i to opšti kriterijumi za evaluaciju kvaliteta, ali i kriterijumi za ocenu metoda regrutovanja i stručnjaka za regrutovanje.

4.2. Selekcija kadrova – izbor najboljih

Popunjavanje upražnjenih radnih mesta «pravim» kandidatima predstavlja poseban izazov za menadžment ljudskih resursa u organizaciji. Proces selekcije u praksi se razlikuje od organizacije do organizacije. Neke kompanije organizuju kratke neformalne intervjue, dok druge vrlo ozbiljno pristupaju procesu selekcije. Obično se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja izabranog kandidata. Jer, efikasnost procesa selekcije ne ocenjuje se na osnovu izbora dovoljnog broja kandidata, već se meri rezultatima izabranih kandidata na poslu i dužinom njihovog staža u organizaciji.

Pojam i definisanje selekcije

Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Proces selekcije podrazumeva da se najpre odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na bazi analize posla), a da se zatim svaki od kandidata oceni prema tome u kojoj mjeri ispunjava zahtevane karakteristike. Na osnovu rezultata testova i utisaka tokom intervjua, menadžeri donose odluku o tome koga će zaposliti na konkretnom radnom mestu.

Proces zapošljavanja se, pri tome, ne završava izborom kandidata, jer je novozaposlene neophodno uključiti u život organizacije kroz proces socijalizacije: upoznavanje sa poslom koji će obavljati, kolegama u odeljenju i sa pravilima ponašanja u organizaciji, očekivanjima na poslu i sl.

Proces selekcije u praksi se razlikuje od organizacije do organizacije. Neke kompanije organizuju kratke neformalne intervjue, dok druge vrlo ozbiljno pristupaju procesu selekcije. Iako u drugom slučaju kompanije daleko više novca troše po jednom prijavljenom kandidatu, višestruke su koristi od kvalitetno sprovedenog procesa selekcije. Obično se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja izabranog kandidata.² Neka empirijska istraživanja su pokazale da u organizacijama sa oko 5.000 zaposlenih korišćenje testova za ocenu kognitivnih sposobnosti štedi kompaniji oko 18 miliona USD godišnje.³

Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja. U tom procesu uspostavlja se veza između **prediktora** – određenih osobina ili svojstava ljudi, odnosno njihovog ponašanja u određenoj sličnoj situaciji, i **kriterijuma selekcije** - same situacije ili aktivnosti. Osnovni principi na kojima bazira selekcija su:⁴

- 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 (prediktora) i uspešnosti u obavljanju posla (kriterijuma);
- Odnos između prediktora i kriterijuma moguće je numerički iskazati.

U procesu selekcije kao prediktori se koriste razne vrste testova. Test se prilagođava kriterijumu, jer je predviđanje nečijeg ponašanja utoliko tačnije ukoliko je veća korelacija između prediktora (testa) i kriterijuma (zahteva, odnosno uspeha na konkretnom poslu).

Kriterijumi se dobijaju na osnovu procesa analize posla koji je objašnjen u Glavi II. Na osnovu kriterijuma potrebno je izabrati prediktor, odnosno test koji meri odlike ili karakteristike potrebne za obavljanje konkretnog posla. Različite vrste prediktora u suštini služe da se proverí postojanje ili nepostojanje definisanih kriterijuma (karakteristika). Zato je potrebno da se o kandidatima za određen posao prikupi dovoljno informacija: (1) o njihovim sposobnostima, znanjima i mogućnostima, (2) o ličnim karakteristikama, interesovanjima i preferencijama i (3) ostale karakteristike: spremnost na putovanja, rad vikendom, u smenama ili u otežanim uslovima. Ostale karakteristike se retko koriste za rangiranje kandidata, jer je reč o minimalnim kvalifikacijama za konkretni posao. Prikupljanjem informacija proverava se ispunjenost kriterijuma. U prikupljanju podataka, odnosno kao prediktori koriste se različite vrste testova.

Kako meriti prediktore?

Za svaki prediktor od interesa – veština, sposobnost, lična karakteristika, fizička sposobnost itd – može se koristiti više instrumenata za ocenu svakog prijavljenog kandidata. Informacije o kandidatima mogu se prikupiti preko prijave na konkurs i/ili CV-ija, kao i proverom navedenih preporuka. Većina organizacije koristi neku vrstu intervjua tokom procesa selekcije. Izbor kako meriti konkretan prediktor razlikuje se od organizacije do organizacije. Ono što je važno jeste da se vodi računa o činjenici da kvalitet svake informacije koja se prikupi u toku procesa selekcije direktno utiče na kvalitet finalnog izbora, odnosno rezultata.

Prilikom izbora instrumenta za ocenu prediktora potrebno je voditi računa i o troškovima selekcije. Postoje prediktori, kao što su prijava na konkurs, CV itd. koji su vrlo jeftini, ali i oni koji su daleko skuplji. Skupa selekcija opravdana je u sledećim slučajevima: izabrani kandidat se zapošljava na neodređeno vreme, inkrementalne promene u njegovim budućim performansama imaju značajne efekte na organizacione rezultate, postoji značajna ponuda kandidata na tržištu rada.

S druge strane, smatra da skupa selekcija nije opravdana u sledećim slučajevima: kada se sa većim profitom značajno povećavaju troškovi, kada su troškovi rada varijabilni i rastu sa rastom produktivnosti i kada na tržištu rada postoji deficit traženih profila kandidata.⁵ Najzad, proces selekcije se mora obaviti u skladu sa zakonskim normama, mada to ne znači da će u tom slučaju selekcija biti i socijalno prihvatljiva.

Učesnici u procesu selekcije

U procesu selekcije učestvuje ne samo sektor ljudskih resursa – stručnjaci za selekciju, već i menadžeri koji će biti neposredni rukovodioci novozaposlenima, a u nekim organizacijama čak i zaposleni koji će raditi sa kandidatima. Njihove uloge i zadaci u procesu selekcije predstavljeni su u tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Partnerstvo u procesu selekcije

| Srednji menadžeri | ULJR stručnjaci | Zaposleni |
|---|--|--|
| Pomažu stručnjacima za selekciju da razviju i izaberu testove selekcije Koordinišu proces intervjuisanja kandidata od strane stručnjaka za selekciju Donose konačnu odluku o izboru ili odbijanju kandidata | Kreiraju testove selekcije i koordiniraju njihovu primenu Ugovaraju intervjuisanje kandidata od strane linijskih menadžera Obrađuju podatke za potrebe linijskih menadžera Staraju se o ispunjenosti zakonskih zahteva. | Intervjuišu kandidate koji bi trebalo da rade sa njima Zajedno sa stručnjacima iz sektora ljudskih resursa i linijskim menadžerima rade na orijentaciji novozaposlenih kandidata. |

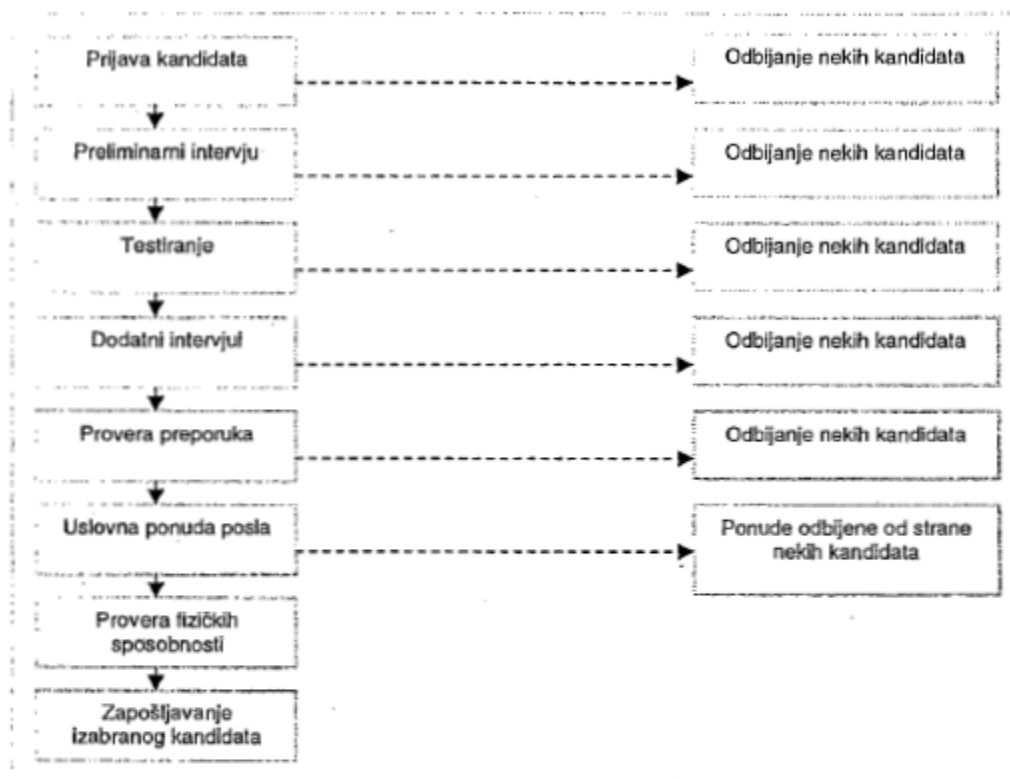
(Izvor: Adaptirano prema Schuler, R.S., Jackson, S.E., 1996, *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, 6th edition, West Publishing Company, str. 253)

Proces selekcije

Proces selekcije se odvija u četiri osnovna koraka:

- Procena tražnje za kandidatima radi definisanja kriterijuma selekcije;
- Definisanje profila ličnosti, kako bi se odredili prediktori;
- Izbor metoda selekcije;
- Sinteza prikupljenih informacija i donošenje odluke o izboru kandidata.

Završetak procesa selekcije je stvar odluke izabranog kandidata – hoće li ili ne prihvatiti ponudu za posao. Ako izabrani kandidat prihvati ponudu, na poslodavcu je da novoprimljenog kandidata socijalizuje, odnosno upozna sa organizacijom i obuči za posao koji će obavljati. Na slici 5.1 predstavljen je uobičajen redosled aktivnosti u obavljanju procesa selekcije kandidata.



Slika 5.1. Uobičajen redosled korišćenja različitih instrumenata u procesu selekcije

Instrumenti za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima

U procesu selekcije prijavljenih kandidata organizacijama na raspolaganju stoji niz različitih instrumenata za prikupljanje informacija o prijavljenim kandidatima. Instrumenti se međusobno razlikuju već prema tome šta mere, koliko koštaju, koliko se često koriste u organizacijama i njihove korisnosti (uspešnosti) u predviđanju ponašanja.⁶ Najznačajniji instrumenti za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima su: (1) formular za prijavljivanje i CV, (2) formulari za prikupljanje biografskih podataka i (3) testovi biografskih podataka.

I Formular za prijavljivanje i CV (*Curriculum Vitae*). Prvi instrument koji se koristi u procesu selekcije najčešće predstavljaju prijava na konkurs i / ili kratka biografija. Njihova upotreba u procesu selekcije bazira na pretpostavci da je ranije ponašanje

dobar prediktor budućeg ponašanja.⁷ Zato se prijave za konkurs i CV-iji uglavnom koriste za prikupljanje podataka o prethodnom iskustvu kandidata. U obrascu za prijavu na konkurs se od kandidata traže informacije o njegovom poreklu, obrazovanju (smatra se da je stepen zahtevanog obrazovanja u direktnoj korelaciji sa dužinom rada u konkretnoj organizaciji) i sadašnjem statusu: ime i prezime, datum i mesto rođenja, bračni status i podaci o članovima porodice, nacionalnost, adresa i broj telefona, podaci o obrazovanju, podaci o prethodnim zaposlenjima, ako ih je bilo, sa punom adresom organizacije, posebnim interesovanjima kandidata, imenima ljudi koji bi mogli da daju preporuke za posao i sl. Obično su to i lako proverljivi podaci. Međutim, nije retko da potencijalni kandidati u prijavama daju lažne ili delimično tačne podatke, kako bi "poboljšali" svoju biografiju. Neke studije pokazuju da čak 20% do 50% kandidata falsifikuje podatke ili preteruje prilikom pisanja prijave za konkurse.⁸

Pored prijavnog obrasca ili umesto njega obično se od kandidata koji se prijavljuju traži i da dostave svoj CV, koji sadrži biografske podatke o njima, ali i sve one podatke koji se traže u prijavnom obrascu. U nastavku je data ilustracija 5.1 koja pokazuje uobičajenu formu CV-ija. Naravno forme CV-ija se razlikuju već prema profesijama, tipu organizacije i posla. Preko CV-ija se prikupljaju podaci o obrazovanju, porodici i obavezama kandidata prema članovima porodice, proveravaju preporuke, dobijaju informacije o radnom iskustvu i veštinama kandidata, a nekada se koristi i u proceni rukopisa, na osnovu čega se predviđa buduće ponašanje kandidata.

Ilustracija 5.1. Uobičajena forma CV-ija

| | |
|---|---|
| LIČNI PODACI | |
| Ime i prezime | Petar Petrović |
| Starost | 28 godina |
| Datum rođenja | 21.09.1975 |
| Adresa | Kamenčka 5, 11000 Beograd, tel: 011/3021-240 |
| Bračno stanje | Neoženjen |
| Državljanstvo | Srbija i Crna Gora |
| OBRAZOVANJE | |
| 2001 | Magistar ekonomskih nauka, Ekonomski fakultet Beograd, Kurs: Organizacija preduzeća |
| 1997 | Diplomirani ekonomista, Ekonomski fakultet Beograd, smer: Trgovina |
| 1989 - 1993 | V gimnazija, Beograd |
| RADNO ISKUSTVO | |
| 1999 - 2002 | X trejding, Komercijalista, prehrambena roba, region Beograd |
| 1997 - 1999 | Z trejding, roba široke potrošnje, region Novi Sad |
| OBLASTI PROFESIONALNOG INTERESOVANJA | |
| 1 | Trgovina robom široke potrošnje |
| 2 | Upravljanje prodajom |

| JEZICI | <u>Govor</u> | <u>Čitanje</u> | <u>Pisanje</u> |
|--|--------------|----------------|----------------|
| Engleski | Odličan | Odličan | Odličan |
| Francuski | Dobar | Dobar | Dobar |
| VEŠTINE | | | |
| ➤ Vozačka dozvola B kategorije | | | |
| ➤ Rad u WINDOWS okruženju (MS Word, MS Excel, Power Point) | | | |

Prijave na konkurs i CV-ije organizacije najčešće koriste za prvi snimak i ocenu prijavljenih kandidata – na osnovu njih se vidi ko od prijavljenih kandidata zadovoljava minimum traženog obrazovanja i/ili iskustva. Nekada se na osnovu prijave stručnjaci u sektoru ljudskih resursa opredeljuju za najboljeg među prijavljenim kandidatima. Međutim, selekcija na osnovu prijave ili CV-ija nije dobra, zato što kriterijumi na osnovu kojih se vrši izbor nisu direktno vezani za posao za koji se kandidat prima i podležu subjektivnom sudu stručnjaka koji vrše selekciju, pa se postavlja pitanja kakva je pouzdanost, odnosno slaganje različitih stručnjaka u ovakvoj selekciji. Nekada organizacije prijave i CV-ije mogu izbodovati tako što se samo oni podaci za koje se na osnovu ranijeg iskustva zna da su vezani za uspeh na konkretnom radnom mestu buduju na osnovu određenih bodovnih šema i na osnovu toga pravi rang lista prijavljenih kandidata.

II Formulari za prikupljanje biografskih podataka. Reč je o instrumentu za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima u kojem se od kandidata traži mnogo više informacija, u poređenju sa prijavom za konkurs. U njemu se nekada od kandidata čak traži da procene svoje sklonosti prema radu u smenama, premeštajima na druga radna mesta, radu vikendom, prekovremenom radu, ili samostalnom radu. Vrsta pitanja u ovom formularu treba da bude u direktnoj korelaciji sa prirodom i zahtevima posla za koji se kandidat bira. Na osnovu formulara se onda može dobro predvideti stepen fluktuacije zaposlenih u zavisnosti od uslova rada za koje je kandidat izrazio svoje preferencije.⁹

III Testovi biografskih podataka. Ovaj instrument se takođe koristi u prikupljanju biografskih podataka o kandidatima, ali su informacije koje se prikupljaju donekle različite. Ovim instrumentom najčešće se prikupljaju sledeće informacije o: hobijima, ponašanju i profesijama najboljih prijatelja, stabilnosti u porodici, dužini zaposlenja na prethodnom radnom mestu i sl.

Smatra se da su biografski podaci vrlo kvalitetan prediktor budućih performansi kandidata, a posebno kada se koriste u kombinaciji sa intervjuom.¹⁰

Instrumenti za prikupljanje informacija o sposobnostima i ličnim karakteristikama kandidata

Test predstavlja merni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet merenja testa. Testovi su standardizovani instrumenti u pogledu sadržaja, bodovanja i administriranja. Zato što su standardizovani, testovi obezbeđuju informacije o kandidatima koji su uporedivi za sve kandidate. Drugi aspekti, kao što su, na primer, škola ili fakultet koji su kandidati završili, nisu tako lako i jednoznačno uporedivi.

Za prikupljanje informacija o sposobnostima i ličnim karakteristikama kandidata u praksi se koriste sledeće vrste testova: (1) pismeni testovi, (2) testovi uzoraka posla, (3) merni centri i (4) medicinski, fizički i poligrafski testovi.

Pismeni testovi

Pismeni testovi imaju za cilj da provere, odnosno izmere određene sposobnosti. Najčešće se pismeni testovi koriste za merenje sposobnosti, ličnih karakteristika, interesovanja i preferencija. U praksi se uglavnom koriste tri vrste testa: (1) testovi sposobnosti (kognitivne, psihomotorne i mehaničke), (2) testovi ličnosti, interesovanja i preferencija i (3) testovi postignuća. Često se koriste i baterije testova, kojima se istovremeno mere različite sposobnosti.

I Testovi sposobnosti. Testovi za merenje sposobnosti imaju za cilj da izmere potencijal pojedinca da iskoristi pruženu šansu, odnosno da u definisanim uslovima ostvari rezultate. Ovi testovi se koriste još od početka XX veka, ali se i dalje smatraju vrlo korisnim i validnim u predviđanju budućeg ponašanja.

Sve sposobnosti se obično svrstavaju u tri široke grupe: (1) kognitivne sposobnosti (verbalne sposobnosti, numeričke sposobnosti), (2) psihomotorne sposobnosti (brzina percepcije, tačnost) i fizičke sposobnosti (fizička snaga i sposobnosti, manuelne sposobnosti).¹¹ Ilustracija 5.2 sadrži primere različitih testova sposobnosti.

Ilustracija 5.2. Primeri testova za merenje kognitivnih i psihomotornih sposobnosti

Verbalna sposobnost podrazumeva razumevanje reči, njihovog značenja i odnosa između njih. Na primer: Koja od navedenih reči ima skoro isto značenje kao i reč *lužan*?
 Srećan, Pchlepan, Depniran, Fleksibilan

Tehnost govora podrazumeva sposobnost izmišljanja reči ili pravljenja skraćena ili da se od ponuđenih slova prave reči sa značenjem. Na primer:
 Koristeći reč raspoloženje napravite što više reči od tri slova za dva minuta.

Numerička sposobnost podrazumeva brzinu i tačnost u jednostavnim aritmetičkim operacijama. Na primer:

Izračunajte sledeće:

$$(429 + 762 = \quad) \quad (7983 - 6479 = \quad) \quad (721 \times 52 = \quad) \quad (4920 / 6 = \quad)$$

Pamćenje podrazumeva sposobnost memorisanja reči ili brojeva. Na primer:

Imate 30 sekundi da upamtite sledeće parove. Kada vreme istekne okrenite stranu i zapišite šta ste upamtili – simbole uz svako dato slovo.

A @ B > C % D * E ? F + G \$ H ∇

Sposobnost logičnog razmišljanja podrazumeva sposobnost otkrivanja principa ili pravila i njegovu primenu u rešavanju problema u konkretnoj situaciji. Na primer:

Nastavite niz brojeva:

1 3 6 10 15

(a) 22 (b) 21 (c) 25 (d) 18

Brzina percepcije podrazumeva sposobnost percepcije vidljivih detalja brzo i tačno. Na primer:

Označite svaki red u kojem su data dva ista broja:

755321 753321

966441 966641

334579 334579

Motorička sposobnost podrazumeva sposobnost da se brzo i odgovarajuće reaguje na stimulans. Na primer:

Smestite po tri tačkice u što više krugova za 30 sekundi.



(Izvor: Adaptirano prema Dunnette, M.D., 1966, *Personnel Selection and Placement*, Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing, str. 47-49.)

Najveći broj poslova zahteva posedovanje širokog spektra sposobnosti: kako različite kognitivne tako i psihomotorne i fizičke sposobnosti. Psihomotorne sposobnosti su brojne, pri čemu je svaka vrlo specifična, i ne mora biti ni u kakvoj vezi (korelaciji) sa ostalim psihomotornim sposobnostima.

Testovi sposobnosti su korisni u selekciji kandidata za veliki broj različitih poslova. Međutim, samo neki testovi sposobnosti se mogu koristiti za predviđanje budućih performansi na konkretnom radnom mestu.

II Testovi ličnosti. Testovi ličnosti imaju za cilj da ocene nečiju ličnost. Ličnost predstavlja jedinstven skup karakteristika koji određuje nekog pojedinca i načine njegovih interakcija sa okruženjem.¹² Ličnost se može definisati i kao skup relativno trajnih i stabilnih obrazaca osećanja, mišljenja ili ponašanja. Ličnost značajno utiče na izbor profesije, karijere, nivo stresa, zadovoljstvo poslom, vođstvo i neke aspekte rezultata na radnom mestu. Ličnost određuju priroda ili biološko nasleđe i životno iskustvo. Lične karakteristike se mogu menjati, ali samo u dužem vremenskom periodu. Iako se za ocenu ličnosti može koristiti čitav niz različitih testova, u praksi se najčešće koriste pismeni testovi.¹³ U literaturi i praksi još uvek nije postignuta saglasnost oko toga u kojoj meri su testovi ličnosti korisni u predviđanju budućih performansi na poslu.¹⁴ Poslednjih godina postoji uverenje u akademskoj javnosti da većina aspekata ličnosti može da se oceni na osnovu svega nekoliko dimenzija (velikih pet):

- Ekstravertnost (društvenost, pozitivne emocije, pričljivost);
- Prijatnost (poverenje, direktnost, pažljivost, saradljivost);
- Svesnost (kompetentnost, odgovornost, upornost, orijentisanost ka postignuću, samodisciplina);
- Emocionalna stabilnost – neurotičnost (nesigurnost, anksioznost, osetljivost);
- Otvorenost za iskustva (maštovitost, aktivnost, intelektualnost).¹⁵

Iako su sve navedene dimenzije ličnosti relevantne za performanse na skoro svim poslovima, istraživanja pokazuju da postoji značajna korelacija između nekih dimenzija i uspeha na poslu.¹⁶ Pokazalo se da je najvažnija dimenzija ličnosti za predviđanje budućih performansi na poslu svesnost. Ljudi koji imaju izraženu ovu karakteristiku su generalno bolji na poslu, a posebno na poslovima koji podrazumevaju samostalnost i autonomiju, kao što su, na primer, menadžerski poslovi.¹⁷ Ekstravertnost, na primer, može da se poveže sa budućim performansama na poslovima kao što su: prodaja, poslovi koji uključuju čestu komunikaciju itd.

Jedna od dimenzija ličnosti kojoj poseban značaj pridaju poslodavci jeste lični integritet ili poštenje. Neka američka istraživanje sprovedena početkom 1990-ih pokazuju da američke kompanije godišnje u procesu selekcije koriste čak 5 miliona testova integriteta. U literaturi je postignuta saglasnost da testovi integriteta mogu sa visokom verovatnoćom da se koriste u predviđanju budućeg ponašanja i to prvenstveno nepoštenja i problema sa disciplinom.¹⁸

III Testovi interesovanja. Testovi interesovanja ocenjuju preferencije kandidata u pogledu različitih vrsta poslova i radnih situacija.¹⁹ Ovi testovi se još nazivaju inventari interesovanja i preferencija²⁰. Korisni su za smeštanje kandidata na ona radna mesta na kojima će oni uživati.

Interesovanja i aspiracije ljudi reflektuju se kroz ponašanja u koja se ljudi svesno upuštaju. Testovi interesovanja se u značajnoj meri koriste u profesionalnoj orijentaciji, odnosno u ranoj fazi nečije karijere za izbor životnog poziva. Baziraju na pretpostavci da će pojedinci biti uspešniji i da će duže ostati na onim radnim mestima koja odgovaraju njihovim interesovanjima. Zato se ova vrsta testova može koristiti prilikom smeštanja kandidata na upražnjena radna mesta.

Testovi uzoraka posla

Testovi uzoraka posla su instrument selekcije za prikupljanje informacija o sposobnostima kandidata i usmereni su na merenje sposobnosti kandidata da obavi deo posla za koji se prijavio, pre nego na proveru njegovog znanja. Kandidatima se zadaje da urade nešto što bi bio deo njihovog budućeg posla i meri se koliko dobro oni to rade. Kandidat se stavlja u situaciju koja je prilično slična radnoj situaciji, a mere

postignuća su slične onim na konkretnom radnom mestu. Budući da su usmereni na replikaciju stvarnih radnih uslova, nije ih lako sprovesti. Pri tome su skupi i isplate se samo u situaciji kada treba testirati veliki broj kandidata. Obično se primenjuju na kraju procesa selekcije. Prilikom primene testova uzoraka posla treba voditi računa o činjenici da oni predstavljaju pre meru maksimalnog nego meru prosečnog ili tipičnog postignuća, jer su prilikom selekcije kandidati natprosečno motivisani.

Merni centri

Merni centri su instrument selekcije koji se uglavnom koristi da izmeri koliko dobro bi se kandidati ponašali na menadžerskim pozicijama.²¹ U dosadašnjoj primeni su se pokazali kao veoma validni u predviđanju ponašanja, zbog čega sve više kompanija koristi ovaj test kao veoma validan prediktor uspeha kandidata na budućem poslu, i to prvenstveno u izboru kandidata koji se dobro snalaze u timu. Testiranje obično traje tri dana. Bira se šest do dvanaest kandidata i dodeljuje im se rukovodilac koji procenjuje njihov potencijal za menadžerske pozicije. Mogu se koristiti i za procenu mogućnosti unapređenja kandidata na najviše menadžerske pozicije. U ocenjivanju se koriste različite tehnike:

- **Merenje u grupama**, kada se istovremeno ispituju manje grupe učesnika, pri čemu u ocenu ulaze i mišljenja i ocene kolega;
- **Merenje pomoću grupa**, kada grupa ocenjivača istovremeno ocenjuje svakog kandidata pojedinačno;
- **Situacioni testovi**, kao što su «*in-basket*» testovi (u korpu se ubacuju cedulje sa ispisanim potencijalnim problemima na poslu a od kandidata se traži da ih složi prema prioritetu), grupna diskusija bez vođe²² (kada svaki član grupe ima usmenu prezentaciju o kvalifikacijama svog kandidata, pa se bira kandidat koji ima pet ili više nominacija), igranje uloga i sl.

Merni centri se najčešće koriste u proizvodnim preduzećima, vojnim ustanovama, vladinim organizacijama, naftnim kompanijama itd. Praksa pokazuje da su validni u procesu selekcije, budući da u stvarnim radnim situacijama mere performanse po različitim dimenzijama posla. Primena ovog instrumenta selekcije je prilično skupa - troškovi se mogu kretati od 50 USD do 2.000 USD po kandidatu. Međutim, istraživanja pokazuju da se ulaganja u ovaj vid selekcije isplate kroz buduću produktivnost i rezultate ovako izabраниh kandidata – menadžera.²³

Medicinski, fizički i poligrafski testovi

Kao prediktori u procesu selekcije se često koriste i testovi zdravstvenog stanja kandidata, zatim testovi genetičkog nasleđa (da se proveri prisustvo nekih naslednih

oboljenja koja nisu spojiva sa radnim mestom), testovi na alkohol i drogu, testovi side, poligrafski testovi, testovi iskrenosti i sl.

Obično se u selekciji koristi kombinacija više prediktora istovremeno, kada je potrebno da kandidat pokaže uspeh na svim testovima da bi bio izabran, pri čemu se rezultati na različitim prediktorima ne mogu uprosečavati – da se neuspeh na jednom testu umanjuje natprosečnim uspehom na drugom testu. Izabranim kandidatima se daje ponuda za posao i tek kada je oni prihvate proces selekcije je završen.

Intervju

Intervju je prediktor koji se najčešće koristi u selekciji prijavljenih kandidata i obično je najvažniji deo procesa selekcije. U procesu selekcije biraju se oni kandidati koji se pokažu kao najbolji, jer je teško utvrditi ko je zaista najkvalifikovaniji za konkretan posao. Intervjui su pre usmereni na predviđanje ponašanja nego na stavove ili veštine, i nisu dobro sredstvo za merenje kognitivnih sposobnosti ili osobina koje se mogu ispoljiti tek u dužem vremenskom periodu, kao što su strpljenje, istrajnost, upornost, poštenje, samostalnost i sl.²⁴ Smatra se da je intervju najbolji test za uočavanje socijalnih veština koje je teško uočiti drugim testovima kao što su: komunikativnost, prijatnost, ubedljivost, opšte držanje i izgled.²⁵

Najčešće potencijalne kandidate intervjuje najmanje dve osobe pre nego što im se ponudi zaposlenje. U intervjuisanju na strani poslodavca obično učestvuju stručnjak za ljudske resurse i budući neposredni rukovodilac kandidata. Ako je reč o hijerarhijski višim pozicijama, onda se sprovodi i treći ciklus intervjuja, sa direktorom sektora ili divizije u koju se prijavljeni kandidat prima.²⁶ Ono što može da bude problematično jeste pouzdanost, odnosno slaganje stručnjaka koji sprovode intervjuisanje. Oni se obično slažu oko generalne ocene kandidata (neko je natprosečan, neko je neprihvatljiv) i oko činjenica u vezi sa kandidatima (kandidat je ranije radio ili nije radio na sličnom poslu), ali im je teško da se saglase oko budućih i subjektivnih karakteristika (kreativnost kandidata, samostalnost kandidata i sl).

Mnoga istraživanja i studije ukazuju na nisku validnost intervjuja kao prediktora budućeg ponašanja. Validnost je najčešće ugrožena usled subjektivnosti procenjivanja kandidata od strane članova komisije što vodi pojavi grešaka u procenjivanju, kao što su²⁷:

- Greška sličnosti;
- Greška kontrasta;
- Preuveličavanje negativnih informacija;
- Greške usled razlika u rasi, nacionalnosti, starosti i pola kandidata;
- Greška prvog utiska;
- Halo greška;

- Greška preteranog uticaja neverbalnih faktora;
- Greška pogrešnog razumevanja i memorisanja.²⁸

Vrste intervjua

Priilikom intervjuisanja kandidata mogu se koristiti različite vrste intervjua. Kriterijumi razlikovanja intervjua su: (1) stepen strukturiranosti, (2) način bodovanja i (3) broj osoba koje obavljaju intervjue.

I Prema stepenu strukturiranosti, postoje tri vrste intervjua: nestrukturirani, polustrukturirani i strukturirani intervjui. *Nestrukturirani intervjui* su intervjui koji ne uključuju visok stepen prethodne pripremljenosti. Prethodna priprema eventualno može da uključi pravljenje liste tema koje treba obuhvatiti intervjuiom, a što će zavisi od samog toka razgovora sa kandidatom. Ova vrsta intervjua dozvoljava visok stepen fleksibilnosti, dok, s druge strane, može imati za rezultat značajnu digresiju i diskontinuitet, pa nedostatak fokusa može biti frustrirajući kako za osobu koja vodi intervjui tako i za samog kandidata. Najvažnija karakteristika ove vrste intervjua jeste da rezultira u prikupljanju nekonzistentnih podataka o kandidatima. *Polustrukturirani intervjui* podrazumeva da su pitanja pripremljena unapred, ali se osobama koje vode intervjui dozvoljava da postavie i neka dodatna pitanja. Na ovaj način se mogu prikupiti iste vrste informacija o svim kandidatima, dok, s druge strane, postoji dovoljan stepen fleksibilnosti da se istraže određene oblasti od značaja za ocenu kandidata. *Strukturirani intervjui* podrazumeva da se svim kandidatima postavie ista pitanja po istom redosledu. Iako se na ovaj način ograničava mogućnost izbora pitanja, ovaj tip intervjua omogućava da se o svim kandidatima prikupe iste informacije. Time se smanjuje mogućnost greške ocenjivanja od strane osoba koje vode intervjui.²⁹

II Prema načinu bodovanja osobe koje vode intervjue mogu se naći u različitoj situaciji. Nekada se od njih očekuje da na osnovu intervjua formiraju mišljenje o kandidatu i donesu odluku o prijemu ili odbijanju kandidata. Alternativno, oni mogu unapred dobiti ključ po kojem će bodovati odgovore kandidata, tako da su svi kandidati ocenjeni prema istim kriterijumima. Na ovaj način smanjuje se verovatnoća pojave halo greške.

III Prema broju osoba koje vode intervjue postoje individualni intervjui, panel intervjui i timski intervjui. *Individualni intervjui* podrazumeva da kandidata intervjuiše samo jedna osoba u određenom trenutku. To znači da istog kandidata može intervjuisati i deset osoba iz organizacije, ali pojedinačno. U ovom slučaju se može desiti da različite osobe kandidatu postavljaju potpuno ista pitanja, a da se zanemare neki aspekti važni za procenu kandidata. Zato se troši puno vremena, dok utisci kako kandidata tako i ocenjivača mogu značajno varirati u zavisnosti od teme razgovora. Ovaj problem se rešava kroz panel intervjue. *Panel intervjui* podrazumeva da jednog kandidata istovremeno intervjuiše veći broj ocenjivača koji slušaju iste odgovore, pa se na ovaj

način obezbeđuje veća konzistentnost u procenama ocenjivača. Iako je skup, jer je veći broj ljudi uključeno u proces intervjuisanja, ovaj tip intervjua je daleko pouzdaniji i efikasniji od individualnog intervjua. *Timski intervju* predstavlja varijaciju panel intervjua, kod kojeg u intervjuisanju, pored stručnjaka za intervjuisanje, učestvuju i potencijalne buduće kolege. Na ovaj način se povećava stepen uključenosti postojećih zaposlenih u proces selekcije i istovremeno povećava verovatnoća da će primljeni kandidat u većoj meri biti prihvaćen od strane budućih kolega.

Iz svega navedenog proizilazi da ako želimo da koristimo intervju kao prediktor ponašanja u procesu selekcije, potrebno je da intervju bude baziran na detaljnoj i pažljivoj analizi posla, da bude visoko strukturiran i da ga vodi nekoliko osoba koji su prethodno obučeni da izbegavaju greške u prosuđivanju i ocenjivanju kandidata. Istraživanja pokazuju da je validnost intervjua veća ako se koristi za prikupljanje informacija umesto kao osnova za donošenje odluka.

Socijalizacija novozaposlenih

Izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatom ponude za posao proces zapošljavanja nije završen. Sektor ljudskih resursa ima zadatak da novoprimitelne kandidate upozna sa organizacijom, kodeksom ponašanja u njoj, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i da obezbedi obuku kandidata za posao koji će obavljati. Sve ove aktivnosti zajedno čine **proces socijalizacije novozaposlenih**. Socijalizacija se može definisati i kao kontinuiran proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji.³⁰ Nekada proces socijalizacije može započeti i pre prijema kandidata u radni odnos, kada se kroz intervjue i određene zahteve potencijalni kandidati upoznaju sa pravilima ponašanja u organizaciji i očekivanjima na poslu.

Efikasan proces socijalizacije podrazumeva da sektor ljudskih resursa pripremi odgovarajuće programe orijentacije. **Orijentacija novozaposlenih** je deo procesa socijalizacije, u kojem se novozaposleni upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi obavili posao na zadovoljavajući način. Program orijentacije sadrži razne informacije o organizaciji: pravila ponašanja u organizaciji, karakteristike politike ULJR, procedure, pauze za doručak ili ručak, pravila zaštite na radu, podatke o istoriji i tradiciji organizacije i osnovne informacije o proizvodnom programu.³¹ Obično su sve ove informacije sadržane u kratkom pisanom materijalu koji se daje novozaposlenima kako bi se upoznali sa osnovnim informacijama o organizaciji.

Moguće je održavati i seminare sa novoprimitelnim kandidatima, na kojima će se oni detaljnije upoznati sa potrebnim informacijama. Uobičajeno je da proces orijentacije

traje jedan ili dva dana, mada u praksi organizacije mogu praktikovati i mnogo duže programe orijentacije.

Za početnu orijentaciju novozaposlenih odgovorni su stručnjaci iz sektora ljudskih resursa, koji treba da novozaposlenog upoznaju sa nekim opštim informacijama o radnom vremenu, dužini godišnjeg odmora i sl. Tada zaposlenog preuzima neposredni rukovodilac, koji treba da mu objasni koji će posao obavljati, da ga upozna sa kolegama, da mu pokaže radno mesto i da mu pomogne da se prvih dana na poslu oseća prijatno. Svi ljudi ne reaguju isto na novu sredinu. Zato je zadatak rukovodioca da maksimalno pomogne svakom novozaposlenom da se što pre uklopi u radnu sredinu i uspostavi dobre odnose sa kolegama, kako bi što pre bio u stanju da posao obavlja kvalitetno.

Pored upoznavanja novozaposlenih sa organizacijom u kojoj će raditi, proces socijalizacije obuhvata i njihovo uvođenje u posao koji će obavljati. Novozaposlenom se dodeljuje neposredni rukovodilac, inicijalne dužnosti i zadaci. Ovo je faza u kojoj se od novozaposlenog očekuje da se dokaže i pokaže i što više nauči od neposrednog rukovodioca, uz čiju neposrednu pomoć i kontrolu radi. Proces socijalizacije se završava onog trenutka kada se zaposleni osposobi da samostalno obavlja poslove koji su mu dodeljeni.

Evaluacija kvaliteta selekcije

Efikasnost i kvalitet procesa selekcije se procenjuju na osnovu tri kriterijuma: (1) validnost, (2) racio selekcije i (3) stopa početnog uspeha.

I Validnost. Validnost (V) pokazuje odnos između prediktora i kriterijuma i značajno utiče na efikasnost procesa selekcije.³² 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 odluke o selekciji na osnovu prediktora povećava se verovatnoća uspešne selekcije. To znači da se sa povećanjem validnosti povećava i efikasnost selekcije.

II Racio 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 procesa selekcije, uz pretpostavku da je validnost konstantna.³³

III Stopa početnog uspeha. Stopa početnog uspeha (SPU) predstavlja učešće broja slučajno izabranih kandidata koji uspešno obavljaju svoj posao, bez sistematske selekcije.³⁴ Na nekim radnim 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 stopi SPU. Međutim, kod nekih poslova SPU je vrlo niska, što znači da je mali broj kandidata slučajno izabranih sposoban da uspešno 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.

Da bi se sagledao uticaj navedena tri kriterijuma na efikasnost procesa selekcije kreirana je Tejlor-Raselova tabela³⁵ (vidi tabelu 5.2). Brojevi u tabeli 5.2 pokazuju učešće izabranih kandidata koji će biti uspešni na novom poslu. Tabela sadrži tri različite vrednosti SPU, četiri vrednosti validnosti i racija selekcije - od 0,5 do 0,95. Svuda gde je vrednost validnosti = 0,00 svaka vrednost SPU praktično pokazuje efikasnost izbora kada se ne primenjuje sistem selekcije, pa je svaka vrednost jednaka vrednosti SPU. Tabela 5.2 pokazuje da u svim slučajevima kada je validnost veća od 0, raste racio selekcije, pa će efikasnost izabranog metoda selekcije biti jednaka razlici između odgovarajuće vrednosti u tabeli i vrednosti SPU. Različiti testovi selekcije imaju različite vrednosti validnosti i racija selekcije, pa se i njihove efikasnosti mogu porediti poređenjem odgovarajućih vrednosti iz tabele 5.2.

Tabela 5.2. Isečak iz Tejlor-Raselove tabele

| SPU | V | RS | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0,30 | V | 0,05 | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,95 |
| | 0,00 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 |
| | 0,25 | 0,50 | 0,47 | 0,43 | 0,41 | 0,39 | 0,37 | 0,36 | 0,34 | 0,33 | 0,32 | 0,31 |
| | 0,50 | 0,72 | 0,65 | 0,58 | 0,52 | 0,48 | 0,44 | 0,41 | 0,38 | 0,35 | 0,33 | 0,31 |
| | 0,75 | 0,93 | 0,86 | 0,76 | 0,67 | 0,59 | 0,52 | 0,47 | 0,42 | 0,37 | 0,33 | 0,32 |
| 0,50 | V | 0,05 | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,95 |
| | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| | 0,25 | 0,70 | 0,67 | 0,64 | 0,62 | 0,60 | 0,58 | 0,56 | 0,55 | 0,54 | 0,52 | 0,51 |
| | 0,50 | 0,88 | 0,84 | 0,78 | 0,74 | 0,70 | 0,67 | 0,63 | 0,60 | 0,57 | 0,54 | 0,52 |
| | 0,75 | 0,99 | 0,97 | 0,92 | 0,87 | 0,82 | 0,77 | 0,72 | 0,66 | 0,61 | 0,55 | 0,53 |
| 0,70 | V | 0,05 | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,95 |
| | 0,00 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 |
| | 0,25 | 0,86 | 0,84 | 0,81 | 0,80 | 0,78 | 0,77 | 0,76 | 0,75 | 0,73 | 0,72 | 0,71 |
| | 0,50 | 0,96 | 0,94 | 0,91 | 0,89 | 0,87 | 0,84 | 0,82 | 0,80 | 0,77 | 0,74 | 0,72 |
| | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 0,98 | 0,97 | 0,95 | 0,92 | 0,89 | 0,86 | 0,81 | 0,76 | 0,73 |

(Izvor: Adaptirano prema Taylor, H.C., Russell, J.T., 1939, »The Relationship of Validity Coefficients to the Practical Effectiveness of Tests in Selection«, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 23: 565-578.)

Troškovi selekcije

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

I Troškovi testiranja. 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 racio selekcije ili stopa početnog uspeha ekstremno niski, organizacija ima bezrazložno visoke troškove ako se odluči na testiranje velikog broja kandidata iako zna da će mali broj njih biti stvarno zaposlen.

II Troškovi grešaka u selekciji. Ova vrsta troška je vezana za pravljenje specifičnih tipova grešaka u selekciji³⁶: (1) izbor kandidata koji neće ostvarivati očekivane rezultate na novom poslu i (2) odbijanje kandidata koji imaju sve predispozicije da budu uspešni na konkretnom poslu. U prvom slučaju, *greška izbora pogrešnog kandidata* izaziva niz različitih troškova, kao što su: troškovi regrutovanja i testiranja, troškovi socijalizacije, troškovi obuke, troškovi otpuštanja zaposlenog, troškovi zarada i beneficija.³⁷ U drugom slučaju, *greška odbijanja dobrog kandidata* takođe izaziva specifične troškove, kao što su: troškovi izgubljene konkurentnosti zbog odbijanja kandidata koji je mogao značajno da doprinese rezultatima konkretne organizacije i sudski troškovi, ako odbijeni kandidati podnesu tužbu protiv kompanije zbog diskriminacije. Ovi troškovi se često nazivaju i **troškovi socijalnih posledica odluka o izboru kandidata**.

Tradicionalno, sektor ljudskih resursa svesno nastoji da izbegne prvi tip grešaka – izbor pogrešnih kandidata, 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 pojave oba tipa grešaka.³⁸

Rezime

- Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Proces selekcije podrazumeva da se najpre odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na bazi analize posla), a da se zatim svaki od kandidata oceni prema tome koliko ispunjava zahtevane karakteristike. Na osnovu rezultata testova i utisaka tokom intervjua, menadžeri donose odluku o tome koga će zaposliti na konkretnom radnom mestu.

- Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja. U tom procesu uspostavlja se veza između prediktora – određenih osobina ili svojstava ljudi, odnosno njihovog ponašanja u određenoj sličnoj situaciji, i kriterijuma selekcije – same situacije ili aktivnosti. U procesu selekcije kao prediktori se koriste razne vrste testova. Test se prilagođava kriterijumu, jer je predviđanje nečijeg ponašanja utoliko tačnije ukoliko je veća korelacija između prediktora (testa) i kriterijuma (zahteva, odnosno uspeha na konkretnom poslu).
- U procesu selekcije učestvuje ne samo sektor ljudskih resursa – stručnjaci za selekciju, već i menadžeri koji će biti neposredni rukovodioci novozaposlenima, a u nekim organizacijama čak i zaposleni koji će raditi sa novim zaposlenima.
- Proces selekcije se odvija u četiri osnovna koraka: (1) procena tražnje za kandidatima radi definisanja kriterijuma selekcije, (2) definisanje profila ličnosti, kako bi se odredili prediktori, (3) izbor metoda selekcije i (4) sinteza prikupljenih informacija i donošenje odluke o izboru kandidata.
- Proces selekcije bazira na prikupljanju dovoljno informacija o kandidatima. U tom smislu, testovi se međusobno razlikuju prema tome za prikupljanje koje vrste informacija se koriste, pa postoje testovi za prikupljanje biografskih karakteristika i testovi za prikupljanje informacija o ličnim karakteristikama i sposobnostima.
- Posebnu vrstu testa, koja je i najvažniji instrument selekcije, predstavlja intervju. Smatra se da je intervju najbolji test za uočavanje socijalnih veština koje je teško uočiti drugim testovima kao što su: komunikativnost, prijatnost, ubedljivost, opšte držanje i izgled.
- Proces selekcije završava se socijalizacijom novozaposlenih - upoznavanje primljenih kandidata sa organizacijom, kodeksom ponašanja u njoj, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i obezbeđenje obuke kandidata za posao koji će obavljati.
- Efikasnost i kvalitet procesa selekcije se procenjuju na osnovu tri kriterijuma: (a) validnost, (b) racio selekcije i (c) stopa početnog uspeha.

5.Strateška analiza uspješnosti i kvaliteta ljudskih resursa

5.1.Mjesto ljudskih resursa u poslovnoj strategiji¹

Više puta je konstatovano da je konkurentska prednost, uz strategijski fokus i sinergetski efekat, jedan od osnovnih elemenata poslovne strategije. Na konkurentsku prednost utiču različiti faktori. Jedan od faktora je i heterogena resursna kombinacija. Heterogenost je posledica upotrebe resursa koji su jedinstveni (novi, specijalizovani i neutrživi) i/ili superiorni (vredni, retki i teški za imitiranje). Homogena resursna kombinacija dovodi

31

¹ Poglavlje 5.1. preuzeto iz: Dragan Đuričin and Stevo Janošević, 'Strategijska Analiza Ljudskih Resursa', *Ekonomске Teme*, 47.1 (2009), 1–46
<<http://ezproxy.lib.ryerson.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=44900362&site=ehost-live>>. str.31-46.

do lakšeg identifikovanja i imitiranja konkurentske prednosti. Ljudski kapital, kao i druge komponente nematerijalne aktive, suštinski utiče na heterogenost resursne kombinacije. Specijalizovano znanje, specifično iskustvo, odnos sa klijentima i reputacija su karakteristični primeri ljudskog kapitala.

Posedovanje ljudskih resursa ne znači njihovu automatsku transformaciju u vrednost. Da bi se ljudski resursi transformisali u vrednost neophodno je da postoji strategija. Suština strategije je, prema tome, pretvaranje ulaganja u nematerijalnu aktivu u vrednost. Da bi se ulaganja u ljudske resurse pretvorila u vrednost, neophodno je da ljudski resursi »nose« određeni ljudski kapital. Ljudski kapital nose samo vredni ljudski resursi. Ljudski kapital kao i drugi vredni nematerijalni resursi nisu na tržištu već pod krovom preduzeća. Resursi koji su široko raspoloživi nikada ne predstavljaju izvor konkurentske prednosti. Vredni ljudski resursi su ne samo retki već i teško formiraju kritičnu masu. Ponašanje konkurenata u pravcu njihove akvizicije smanjuje njihovu efektivnost zbog rasta troškova odvratanja od prelaska, gubitka kritične mase ili zbog visokih troškova prelaska.

U daljim izlaganjima pažnju ćemo skoncentrisati na tri povezana pitanja. Prvo uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa. Drugo, korišćenje Usklađene liste kao alata za formulisanje i implementaciju strategije ljudskih resursa. Treće, razvoj kompetencija kao glavni kritičan faktor uspeha u strategiji ljudskih resursa.

4.1. Uticaj poslovne strategije na strategiju ljudskih resursa

Još jednom se podsetimo da poslovnu strategiju čine generalna strategija (ili strategija preduzeća) i generičke strategije za nivo biznisa. Volumen i struktura ljudskih resursa uvek su u funkciji generalne strategije. Na primer, strategija penetracije koje se ostvaruju putem internog metoda rasta podrazumevaju dodatno zapošljavanje i obuku. Preduzeće koje namerava značajnije povećati obim proizvodnje uvođenjem nove opreme mora da planira zapošljavanje i obuku kadrova koji će biti osposobljeni da je koriste. Na broj i strukturu zaposlenih utiče ne samo povećanje obima poslovanja, već i promene u organizaciji. Strategije spajanja i pripajanja obično imaju suprotan efekat u pogledu broja i strukture zaposlenih. Naime, posle preuzimanja dolazi do određivanja prave veličine (engl. *rightsizing*) kapitala, aktive i broja zaposlenih, što u slučaju broja zaposlenih najčešće znači smanjenje broja zaposlenih (engl. *downsizing*). Strategija restrukturiranja zahteva istovremeno otpuštanje nepotrebnih i zapošljavanje potrebnih kadrova.

Pri formulisanju generalne strategije uvek se polazi od raspoloživosti resursa i od resursa koji nisu dovoljno iskorišćeni. Za preduzeće koje ima konkurentne generičke resurse (finansijske i materijalne resurse) kao i nedovoljno iskorišćene nematerijalne resurse postoji velika verovatnoća da će u izboru generalne konkurentne strategije ići prema povezanoj diversifikaciji sve dok postoje mogućnosti za ekspanziju na postojećim tržištima koja gravitiraju prema *core business*. Razlozi za takav izbor su tri moguće sinergije. Prvo, ekonomija obima koja omogućava podelu troškova razvoja nematerijalne aktive na veći broj proizvoda i tržišta. Drugo, efekat krive iskustva u domenu nematerijalnih resursa korišćenjem efekta iskustva na veći broj biznisa. Treće, ekonomija širine, odnosno, korišćenje nematerijalne aktive za ubrzanje ulaska u nove delatnosti. Zbog pomenutih sinergija, povezana diversifikacija obično dovodi do veće profitabilnosti od nepovezane diversifikacije. To je logična posledica činjenice da se ova konkurentna strategija bazira na boljem korišćenju nematerijalnih resursa. Sinergija u povezanoj diversifikaciji zasnovana na nematerijalnim resursima teže se imitira i predstavlja trajni izvor konkurentne prednosti. Razmena znanja između preduzeća je relativno teška zbog informacione asimetrije oko vrednosti znanja koja postoji između prodavca i kupca znanja. Šta više, pravo svojine na znanje (ili „intelektualna svojina“) nije uvek najbolje regulisano. Alternativu ovoj konkurentnoj strategiji predstavljaju varijante kooperirajućih strategija na bazi zajedničkih ulaganja i poslovnih alijansi pošto one problem stvaranja i prenosa znanja korišćenjem nematerijalnih resursa mnogo uspešnije rešavaju od konkurentne strategije nepovezane diversifikacije.

Posle izbora konkurentne strategije, određuje se strategija ljudskih resursa. Prema [2, str. 38-41], postoji opšta strategija ljudskih resursa i specifične strategije ljudskih resursa. Opšta strategija sadrži preovlađujuću ideju o broju i strukturi ljudskih resursa koja omogućava implementaciju poslovne strategije. Specifične strategije daju konkretne odgovore kako privući, angažovati, unapređivati i nagrađivati ljudske resurse na način da se reše tipični problemi kao što su pobeda u „ratu za talente“, menadžment znanja, plan karijere, sistem kompenzacija i sl. Posledično, arhitekta strategije ljudskih resursa treba da imaju jasan pregled zahteva koje poslovna strategija stavlja pred strategiju ljudskih resursa (vidi Ilustraciju 6).

Strategije ljudskih resursa treba da budu usklađene ne samo sa generalnom strategijom, već i sa generičkim strategijama za nivo biznisa (videti Ilustraciju 7). Na ilustraciji su prikazane dve generičke strategije sa različitim izvorima konkurentne prednosti.

Strategija ljudskih resursa treba da eliminiše rizik ključnog čoveka (engl. *key man risk*) u smislu da je generalni direktor agent, a ne kočničar promena. Interesantno je da se osnovna struka i skup kompetencija generalnog direktora preduzeća menjaju tokom faza životnog ciklusa preduzeća. Konkretno, u početnim fazama koje se karakterišu inovacija proizvoda i/ili procesa obično su generalni direktori (istovremeno osnivači preduzeća i bitni vlasnici) iz tehničke struke. Sa razvojem preduzeća sve veći značaj dobijaju kompetencije iz oblasti marketinga (rani rast) i finansija (kasni rast i zrelost). Na kraju u fazi opadanja potrebna su znanja iz oblasti svih grana restrukturiranja (spajanje i pripajanje, dezinvestiranje, reinženjering poslovnih procesa, finansijska konsolidacija, finansijsko restrukturiranje i sl.).

| | | Strategije preduzeća | | | |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| | | Strategije intenziviranja napora | Strategije diversifikacije | Strategije stabilnog rasta | Strategije povlačenja |
| Strategije ljudskih resursa | Menadžment talenta | | | | |
| | Privlačenje i zadržavanje | | | | |
| | Učenje i razvoj | | | | |
| | Menadžment znanja | | | | |
| | Nagrađivanje | | | | |
| | Odnosi sa zaposlenima | | | | |

Ilustracija 6: Strategija ljudskih resursa i strategija preduzeća

Izvor: delimično modifikovano prema: Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page, str. 36.

Poseban izazov pred strategiju ljudskih resursa predstavlja izbor novog generalnog direktora. Glavni zadatak generalnog direktora je implementacija nove strategije preduzeća (ili generalne strategije) i strategija delova preduzeća (ili generičkih strategija), kao i izbor ključnih menadžera koji će tu implementaciju da obezbede. Kada nova generalna strategija zahteva radikalne promene u odnosu na postojeću generalnu strategiju potrebni su menadžeri sa drugačijim kompetencijama (znanjima, veštinama, iskustvom, motivacijom, energijom i sl.). Ovi menadžeri se mogu obezbediti angažovanjem menadžera sa potrebnim kompetencijama iz eksternih izvora

Strategijska analiza ljudskih resursa

ili unapređenjem postojećih menadžera sa sposobnošću učenja i evolutivnom kompetentnošću.

Pitanje izbora generalnog direktora sa odgovarajućim kompetencijama dodatno se usložjava uključivanjem dimenzije raspoloživosti menadžera unutar preduzeća. Uobičajeno je da uspešna preduzeća pokušavaju da naslednika odlazećeg generalnog direktora pronađu u grupi od nekoliko unutrašnjih perspektivnih menadžera, obično saradnika odlazećeg generalnog direktora. Osnovni razlozi za izbor unutrašnjih menadžera leže u tome što oni dobro poznaju preduzeće, dok je njihovo unapređenje potvrda dotadašnjih rezultata i primer koji povećava lojalnost drugih menadžera. Angažovanje menadžera izvan preduzeća vrlo je rizično iz razloga što oni, bez dovoljno znanja o preduzeću u koje dolaze, mogu da iniciraju promene u strategiji i kadrovskoj strukturi koje nisu nužne. Obično se menadžeri koji su na mesto generalnih direktora došli izvan preduzeća zadržavaju kraće, za razliku od onih koji su na ovu poziciju došli iz preduzeća. Sa druge strane, preduzeća koja su u krizi za novog generalnog direktora češće biraju pojedinca izvan preduzeća sa iskustvom iz oblasti. Takođe, menadžeri koji stižu izvan preduzeća, češće se postavljaju na ovu poziciju u slučajevima kada je prethodni generalni direktor otpušten, kada nema unutrašnjeg menadžera sa željom da preuzme odgovornost i kada u upravnom odboru dominiraju spoljni i neizvršni direktori.

| | | Generičke strategije za nivo biznisa | |
|-----------------------------|---------------------------|---|--|
| | | Strategija niskih troškova | Strategija diferenciranja |
| Strategije ljudskih resursa | Privlačenje i zadržavanje | Stvarati strukturu zaposlenih jezgro/periferija; regrutovati samo zaposlene koji će "sigurno" dodati vrednost; planirati otpuštanja u slučaju dezinvestiranja | Regrutovati i zadržati samo visoko-kvalitetne zaposlene sa kreativnim sposobnostima |
| | Učenje i razvoj | Obezbediti treninge za unapređenje produktivnosti; organizovati trening za primenu sistema menadžmenta kvaliteta | Obezbediti treninge za unapređenje kreativnosti i inovativnih veština; organizovati treninge za kreiranje potpunih rešenja za potrebe kupaca |
| | Nagrađivanje | Obezbediti finansijske nagrade i priznanja za uspešne inovacije na procesima koji vode sniženju ukupnih troškova | Obezbediti finansijske nagrade i priznanja za uspešne inovacije |

Ilustracija 7: Strategija ljudskih resursa i generička strategija za nivo biznisa

Izvor: delimično modifikovano prema: Armstrong, M., (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3-rd ed., Kogan Page, str. 62.

Prema [23, str. 241-242], uparivanje generalne strategije i tipa generalnog direktora vrši se na sledeće načine. Za implementaciju strategije povezane diversifikacije (vertikalnog ili horizontalnog tipa) kao generalne strategije potrebni su dinamični menadžeri sa iskustvom (engl. *dynamic industry expert*) u grani u kojoj se nalazi *core business* preduzeća. U slučaju strategije nepovezane diversifikacije kao generalne strategije, moguće je angažovanje menadžera, pre svega, sa tehničkom i socijalnom kompetentnošću koja se može odnositi i na druge biznise (engl. *analytical portfolio manager*) izvan *core business* preduzeća. Preduzeće koje je izabralo strategiju stabilizacije kao generalnu strategiju ima potrebu za menadžerom sa konzervativnim stilom, obično iz oblasti proizvodnje i inženjeringu, sa dobrim poznavanjem budžetiranja i kontrole više manje standardnih procedura (engl. *cautious profit planner*). U slučaju krize kada preduzeća bira strategiju zaokreta, od presudnog značaja za uspeh ove strategije je izbor menadžera sa iskustvom u kriznom menadžmentu, odnosno, menadžera specijaliste za zaokret (engl. *turnaround specialist*). Kada je preduzeće u likvidaciji, preduzećem upravlja likvidacioni upravnik (engl. *liquidation manager*), a kada je preduzeće u stečaju, preduzećem upravlja stečajni upravnik (engl. *professional liquidator*).

Kada se za realizaciju generalne strategije preduzeća koristi metod eksternog rasta (spajanja i pripajanja) za očekivati je da se na pozicijama u menadžerskom vrhu pripojenog preduzeća napravi zamena nekoliko ključnih direktora i menadžera. Osim toga, zbog potrebe za integracijom različitih kultura posle spajanja i pripajanja obično se angažuju „menadžeri integracije“ (engl. *integration manager*) [6, str. 240]. Glavni zadatak ove vrste menadžera je ocena konkurentskog profila preduzeća „mete“ u smislu pregleda njegovih snaga i slabosti, planiranja ciljane konkurentске pozicije, akcionih planova za smanjivanje jaza između ciljanih i aktuelnih performansi i sl. Uspeh menadžera integracije je verovatniji ukoliko ovaj menadžer dobro poznaje preduzeće „metu“, ima sposobnost promene stila vođenja, sposoban je da radi u različitim timovima i poseduje visoku socijalnu i emocionalnu inteligenciju.

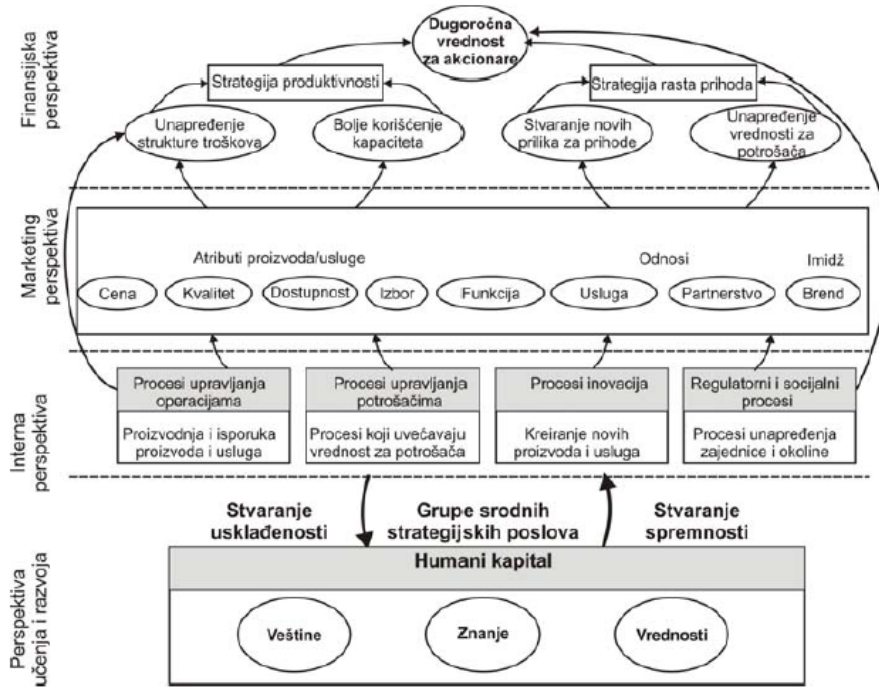
4.2. Korišćenje Usklađene liste za strategiju ljudskih resursa

Već je konstatovano da ljudski resursi „nose“ ljudski kapital. Ljudski kapital predstavlja mogućnost koja se može ali i ne mora iskoristiti za stvaranje konkurentске prednosti. Strategija energizuje ljudski kapital. Pored toga, da bi ljudski kapital doprineo stvaranju konkurentске prednosti, neophodno je da postoji i spremnost za njegovo korišćenje. Spremnost se

Strategijska analiza ljudskih resursa

obezbeđuje motivacijom zaposlenih *per se* kao i odgovornošću za kolektivni rezultat strategije predstavljene Usklađenom listom (i Strategijskom mapom).

Već smo konstatovali da je Usklađena lista operativni sistem za strategijski menadžment. Naime, Usklađena lista služi za formulisanje poslovne strategije. U Usklađenoj listi i Strategijskoj mapi ljudski kapital se locira na internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja (videti Ilustraciju 8).



Ilustracija 8: Lociranje ljudskog kapitala u Strategijskoj mapi

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 225.

Usklađena lista se pravi na nivou preduzeća, na nivou biznisa, na nivou nižih organizacionih jedinica, ali i na nivou pojedinaca (menadžera ili izvršilaca). Od harmonije koja se uspostavlja između usklađenih listi na različitim nivoima zavisi uspeh u implementaciji strategije. Prema [13, str. 140-156], posvećenost implementaciji strategije je posledica motivacije. Motivacija je pozitivan efekat tri aktivnosti: komunikacije i edukacije na temu strategije, povezivanja ličnih ciljeva ljudskih resursa i sistema kompenzacija

sa strategijom i kontinuelnog obrazovanja pomoću koga ljudski resursi povećavaju kompetencije neophodno za implementaciju strategije.

U ličnim usklađenim listama menadžeri i izvršioци formulišu ciljeve kao što su smanjenje troškova, povećanja prihoda, poboljšanje usluga spoljašnjim i unutrašnjim klijentima, unapređenje procesa kojima se stvara vrednost za klijente i vlasnike i unapređenja lične kompetencije koje dolaze do izražaja u procesu stvaranja vrednosti. Na primer, jedan izvršilac za mašinom za koga se smatra da poseduje adekvatne kompetencije da može koristiti Usklađenu listu (označen kao #13) može formulisati svoje individualne ciljeve na način kao što je prikazano na Ilustraciji 9.

| Izvršilac #13 | Individualni ciljevi |
|------------------------------|---|
| Finansijska perspektiva | Smanjiti troškove zaustavljanja i pokretanja |
| Marketing perspektiva | Blagovremeni transfer poluproizvoda do sledeće radne stanice |
| Perspektiva internih procesa | Smanjiti troškove prelaska na druge proizvode Smanjiti prekide u radu mašine |
| Perspektiva učenja i razvoja | Dobiti sertifikat za održavanje mašine |

Ilustracija 9: Individualna Usklađena lista

Menadžer prve linije pregledaće ciljeve individualne Usklađene liste izvršioца #13 kako bi se obezbedila njihova usklađenost sa ciljevima odeljenja, pogona, poslovne jedinice i preduzeća. Takođe, menadžer prve linije pomaže u definisanju odgovarajućih merila performansi, konkretnih zadataka i, zajedno sa menadžerima drugih nivoa, strategijskih inicijativa.

Motivacija za ostvarenje ciljeva individualne Usklađene liste postiže se njenim povezivanjem sa sistemom kompenzacija. Naime, ciljevi i zadaci izvršilaca sa preciznim merilima ostvarenja iskazanim u individualnoj Usklađenoj listi postaju osnova sistema kompenzacija. Kompenzacije za zaposlene imaju dva osnovna dela: eksplicitnu nadoknadu i implicitnu nadoknadu. Eksplicitna nadoknada se definiše prema Usklađenoj listi, a implicitna sadrži bonuse na koje se stiče pravo u slučaju prekoračenja ciljeva definisanih u Usklađenoj listi.

Promovišući sistem kompenzacija koji je zasnovan na Usklađenoj listi, preduzeće potvrđuje spremnost da sprovodi strategiju opisanu Usklađenom listom na nivo preduzeća. Koncepcijska osnova ovakvog pristupa sistemu kompenzacija leži u pretpostavci da ukoliko strategija kao hipoteza o uzrocima i posledicama (ili hipoteza o povezanosti ciljeva po perspektivama), vodi stvaranju vrednosti, zaposleni treba da budu nagrađeni za doprinos pojedinih „uzročnika“ (ili pokretača) u stvaranju vrednosti. Na

primer, ukoliko je izabrana generička strategija niskih troškova, sistem kompenzacija treba da bude takav da stimuliše delovanje na pokretače troškova, a što vodi, u krajnjoj liniji, povećanju konkurentnosti po osnovu nižih troškova. Isto tako, ukoliko je izabrana generička strategija diferenciranja, sistem kompenzacija treba da bude takav da stimuliše inovacije na proizvodima/uslugama koje ih čine različitim u odnosu na konkurent, s tim da element diferenciranja nije niža cena. Kompenzacioni planovi karakteristični za strategiju diferenciranja naročito tretiraju nenovčane mere stimulacije (sloboda organizovanja radnog vremena i određivanje radnog vremena namenjenog razvoju kompetencija).

Eksplisitna nadoknada za jednog zaposlenog na bazi Usklađene liste sastoji se od tri dela: (a) nagrade za ostvarenje individualnih ciljeva, (b) nagrade po osnovu ostvarenja ciljeva organizacione jedinice kojoj zaposleni pripada i (c) nagrade po osnovu ispunjenja ciljeva preduzeća. Kompenzacioni planovi koji nagrađuju samo individualne performanse, koče timski rad, sputavaju razmenu znanja i smanjuju sinergiju. Kompenzacioni planovi kod kojih se eksplicitne nadoknade za pojedince obračunavaju na osnovu rezultata poslovnih jedinica i preduzeća u celini naglašavaju potrebu za timskim radom i želju za ostvarenjem sinergetskih efekata. Međutim, ovaj sistem može da podstakne apstinenciju pošto ne stimuliše na ostvarenje ciljeva na individualnom nivou.

Drugi deo nadoknade zaposlenih čini implicitna nadoknada ili bonusi. Preduzeća obično izbegavaju isplatu bonusa u slučaju kada su finansijske performanse slabe. Međutim, slabe finansijske performanse mogu biti posledica finansijske krize a ne nedovoljnog angažovanja pojedinca. Iz tog razloga, šta god da je uzrok, bonusi koji se odnose na period treba da budu isplaćeni, ma koliko to bilo nepoželjno u vremenu finansijske krize [13, str. 268]. Da bi se razdvojio uticaj eksternog okruženja određenoj performansi od doprinosa po osnovu internih procesa potrebno je uspostaviti takav sistem kompenzacija po kome bi nagrade bile isplaćene u slučaju ostvarenja minimalnog finansijskog cilja ili prag cilja (engl. *hurdle*) kao što je dobitak, prihod od prodaje, stopa prinosa na kapital, dodata ekonomska vrednost i sl. Deo novčanih sredstava iznad postavljenog praga dodavao bi se na fond bonusa zasnovan na performansama iz skupa nefinansijskih merila Usklađene liste.

U planiranju bonusa koji su zasnovani na Usklađenoj listi, neminovno se postavlja pitanje pondera koji služe za određivanje relativnog značaja pojedinačnih ciljeva iz Usklađene liste. Preduzeća biraju pondere u zavisnosti od prirode njihovog biznisa, odgovarajuće strategije i prioriteta (vremenske perspektive ciljeva). U slučaju da je osnovni cilj u kratkom roku

stvoriti vrednost, s tim da su male mogućnosti brzog efektuiranja ulaganja u kompetencije zaposlenih, najveće pondere imaju finansijska merila performansi. Preduzeća koja su orijentisane na stvaranje vrednosti u dugom roku kroz inovacije i razvoj ljudskog kapitala veći značaj pridaju ciljevima iz perspektive učenja i razvoja i interne perspektive. Na primer, ukoliko se kao jedan od problema sa kojim se preduzeće suočava pojavljuje kvalitet proizvoda, tada bi ciljevi koji se odnose na unapređenje procesa uvođenjem koncepta *Six Sigma* ili *TQM* trebalo da budu najviše ponderisani. Ukoliko strategija preduzeća podrazumeva brzu instalaciju nove informacione tehnologije ili obuku zaposlenih, tada ova merila treba da budu i najviše ponderisana, naglašavajući važnost ostvarenja ciljanih performansi u narednoj godini. Ponderi pripisani pojedinim ciljevima treba da budu revidirani svake godine u skladu sa prioritetima strategije [12, str. 267].

Obračun bonusa viših menadžerskih nivoa u preduzeću *Pioneer Petroleum* koji je zasnovan na Usklađenoj listi prikazan je na Ilustraciji 10. Iz Ilustracije je vidljivo da je 60% ukupnog bonusa vezano za ostvarenje finansijskih ciljeva. Pri tom, postoji pet merila: stopa dobitka u prihodu od prodaje u odnosu na konkurenciju, stopa prinosa na angažovani kapital u odnosu na konkurenciju, smanjenje troškova u odnosu na plan, rast na novim tržištima i rast na postojećim tržištima. Ostatak od 40% bonusa se odnosi na merila uspeha vezana za marketing perspektivu, internu perspektivu i perspektivu učenja i razvoja.

| Perspektive | Merilo | Ponder |
|------------------------------|--|--------|
| Finansije (60%) | % poslovnog dobitka u prihodu vs. konkurencija | 18,0% |
| | % prinosa na angažovani kapital vs. konkurencija | 18,0% |
| | Smanjenje troškova vs. plan | 18,0% |
| | Stopa rasta na novim tržištima | 3,0% |
| | Stopa rasta na postojećim tržištima | 3,0% |
| Marketing (10%) | Tržišno učešće | 2,5% |
| | Zadovoljstvo kupaca | 2,5% |
| | Zadovoljstvo dilera | 2,5% |
| | Profitabilnost dilera | 2,5% |
| Interni procesi (10%) | Indeks doprinosa zajednici/ očuvanju okoline | 10,0% |
| Učenje i razvoj (20%) | Organizaciona klima | 10,0% |
| | Rejting strategijskih veština | 7,0% |
| | Dostupnost strategijskih informacija | 3,0% |

Ilustracija 10: Obračun bonusa na bazi Usklađene liste

Izvor: Kaplan, N. and Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 218.

4.3. Razvoj kompetencija

Kompetencije predstavljaju osnovni način ispoljavanja ljudskog kapitala. Razvoj kompetencija ljudskih resursa treba da bude jasno fokusiran na potrebe implementacije poslovne strategije. U planiranju razvoja kompetencija, neophodno je uvideti značaj, mesto i ulogu ljudskog kapitala u procesu stvaranja vrednosti. Ovo se najjednostavnije postiže uvidom u perspektivu učenja i razvoja i perspektivu internih procesa Usklađene liste i Strategijske mape.

Razvoj kompetencija zaposlenih koje će omogućiti stvaranje vrednosti može se posmatrati kao deo modela spremnosti ljudskog kapitala (engl. *human capital readiness*). Konsultujući referencu [12, str. 224-243] na Ilustraciji 11 je prikazan model spremnosti ljudskog kapitala. Ilustracija pokazuje da se u modelu mogu identifikovati četiri faze:

1. identifikovanje srodnih strateških poslova
2. identifikovanje potrebnih kompetencija
3. ocena strateške spremnosti
4. definisanje programa razvoja ljudskog kapitala

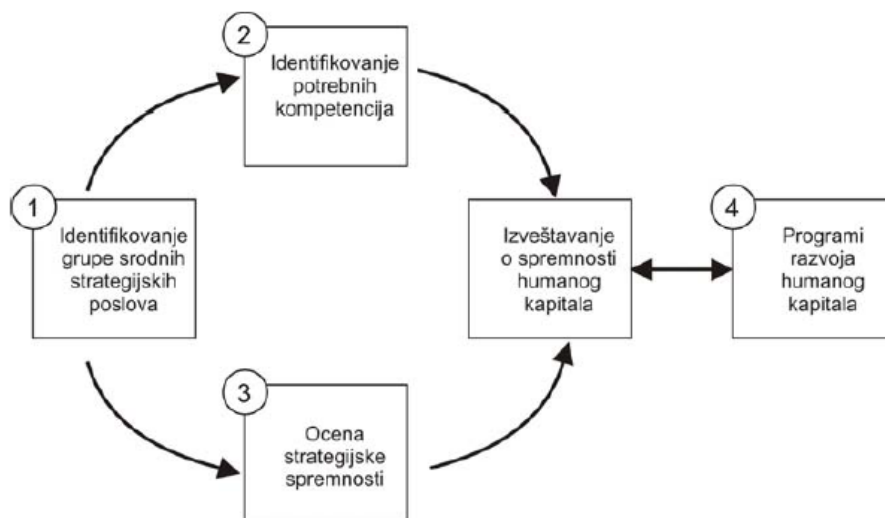
1. Identifikovanje grupe srodnih strateških poslova. U prvoj fazi identifikuju se grupe srodnih strateških poslova. Osnovna pretpostavka je da su u svakom preduzeću svi poslovi, odnosno sva radna mesta važna. Međutim, samo neki poslovi omogućavaju stvaranje konkurentne prednosti. Na primer, u jednom preduzeću koje se bavi uslugama kompletnog održavanja objekata (od čišćenja do održavanja kompleksne opreme) konstatuje se da postoje tri grupe srodnih strateških poslova: menadžeri projekata koji upravljaju projektima kod specifičnih klijenata, direktori operacija koji upravljaju odnosima sa postojećim klijentima i menadžeri razvoja poslova koji pronalaze nove klijente. U pomenutom preduzeću, ove tri grupe srodnih strateških poslova obuhvataju svega 4% ukupno zaposlenih.

2. Identifikovanje potrebnih kompetencija. U drugoj fazi definišu se zahtevi za kompetencijama za obavljanje poslova koji su od presudnog značaja za uspeh strategije. Reč je o znanju, veštinama i vrednostima neophodnim za obavljanje posla na konkretnom radnom mestu. Znanje se odnosi na ono što pojedinci znaju i razumeju, a stekli su kroz obrazovanje i iskustvo u radu. Reč je o užoj ekspertizi zaposlenog (na primer, poznavanje proizvodne opreme, znanja iz finansija i računovodstva, marketinga i sl.). Veština je znanje kako nešto obaviti na konzistentan i efikasan način (na primer, rukovanje kompleksnom mašinom, revizija izveštaja, finansijska

analiza, prodaja na terenu, itd.). Veštine su komplementarne sa osnovnom bazom znanja. Vrednosti doprinose stvaranju osećaja pripadnosti organizaciji i povećanju posvećenosti u svakodnevnom poslu. Uobičajene vrednosti su na primer: inovativnost, orijentisanost prema ciljevima, pragmatičnost, itd.

3. *Ocena strategijske spremnosti.* U trećoj fazi ocenjuju se trenutne kompetencije zaposlenih po grupama srodnih strategijskih poslova. Upoređivanjem neophodnih sa stvarnim kompetencijama zaposlenih, dobija se slika o spremnosti ljudskog kapitala za efikasnu upotrebu u ključnim poslovnim procesima. Izveštaji o spremnosti ljudskog kapitala govore o „jazu u kompetencijama“ koji treba eliminisati.

4. *Programi razvoja ljudskog kapitala.* U četvrtoj fazi kreiraju se programi razvoja ljudskog kapitala. Rešavanje ovog pitanja afirmisalo je dve vrste modela: model grupe srodnih poslova i model strategijskih vrednosti. Alternativni modeli su prikazani na Ilustraciji 12.



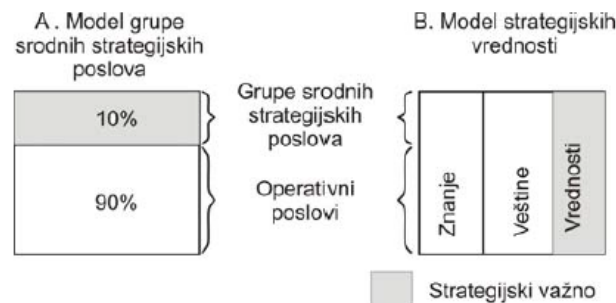
Ilustracija 11: Razvoj kompetencija pomoću modela spremnosti ljudskog kapitala

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 226.

Model grupe srodnih strategijskih poslova fokusira programe razvoja ljudskog kapitala na nekoliko ključnih poslova bitnih za implementaciju strategije. Model pretpostavlja da 90% svih poslova nisu poslovi strategijskog karaktera i da ih treba ignorisati u definisanju programa razvoja ljudskog kapitala. Programi razvoja kompetencija usmereni su prema

Strategijska analiza ljudskih resursa

zaposlenima na radnim mestima u grupi srodnih stratejskih poslova. Na primer, u programu razvoja nalazi se svega 30 zaposlenih na poslovima konstrukcije proizvoda, a njihova spremnost ocenjuje se na skali 1-5 (1 - bez treninga, 2 - u planu treninga, 3 - na treningu, 4 - osposobljen, 5 - sposobnost treniranja drugih). Model je koristan u situaciji urgentne potrebe razvoja kompetencija usklađenih sa strategijom.



Ilustracija 12: Modeli razvoja ljudskog kapitala

Izvor: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, str. 235.

Model stratejskih vrednosti zasniva se na pretpostavci da je strategija posao svih članova preduzeća i da ona mora biti uključena u njihove Usklađene liste. Na osnovu prioriternih ciljeva (na primer, fokus na klijenta, odnosi sa partnerima, unapređenje ključnih procesa, podrška inovativnosti, itd.), identifikuju se stratejske vrednosti koje treba da se reflektuju na posao svakog člana preduzeća. Na primer, za stratejski prioritet fokus na klijenta, mogu se identifikovati vrednosti, kao što su: poznavanje potreba klijenata, stvaranje kompletnih rešenja potreba klijenta, ekspertiza koja doprinosi poverenju klijenata, obezbeđenje kvaliteta i sl.

Bez opisanog fokusa na razvoj kompetencija u Strategijskoj mapi ili Usklađenoj listi programi obuke i treninga gube fokus, što dovodi do neefikasnog investiranja u ljudske resurse i neadekvatnog uticaja ove vrste ulaganja u nematerijalnu aktivnu vrednost, a samim tim i na konkurentsku prednost.

5.2. Sistem ocjenjivanja uspješnosti i sposobnosti ljudskih resursa²

Savremeni procesi proizvodnje i upravljanja sve su više zavisni od uloge i značaja kadrova, posebno naučnih i rukovodećih. Kadrovi se, naime, u proizvodnim odnosima javljaju kao nosioci i činioci privrednog razvoja. U stvari, oni su određujući faktor razvoja proizvodnih snaga i odnosa, jer su osnovni stvaraoci proširene reprodukcije i njenog organizovanja. Kadrovi kao ličnosti još uvek nisu dovoljno ispitano naučno područje. U vezi s tim, nisu sagledani ni faktori koji utiču na njihovo ponašanje, aktivnost i uspešnost. Jednom to mogu biti materijalni stimulansi (novac), drugi put su to potrebe višeg reda (ekonomska sigurnost, participacija ili afirmacija čoveka). U svakom slučaju postoji motivisanost za aktivnost i uspešnost. Kod savremenih proizvođača, uz materijalno osiguranje, javlja se i želja za razvojem ličnosti. Ipak, to saznanje i ostvarenje vlastite uloge najjači su stimulansi za ubrzanje tokova razvoja.

Do sada su kadrovi bili zapostavljeni (*“sporedni faktor”*), a to se nepovoljno odražavalo na njihovu ličnost i rezultate rada, osobito na kreativnost. To je dovelo do niza protivurečnosti i neusklađenosti u razvoju proizvodnih snaga, a odrazilo se i na pitanje redefinicije rukovođenja u našim uslovima. Kako uspostaviti ravnotežu i sinhronizovati tokove razvoja kadrovskih i materijalnih potencijala, osnovni je zadatak naučne organizacije rada i njenih kreatora.

Jedan od osnovnih preduslova za pristup ocenjivanju uspešnosti bilo kojih profila kadrova je u tome, da se zadovolji glavno načelo naučne organizacije rada: *“adekvatni kadrovi za adekvatnu tehnologiju”*, tj. svaki čovek na *“svoje”* pravo mesto. To načelo, naime, postiže svoju svrshodnost time što osigurava uspeh preduzeću, ali i zadovoljstvo pojedincu. Jer, čovek može ostvariti optimalan rezultat samo na poslovima i na onom radnom mestu gde će najbolje doći do izražaja njegove sposobnosti. On će biti zadovoljniji ako postigne uspeh na radnom mestu koje odgovara njegovim znanjima i sposobnostima, negoli ako bude raspoređen na mesto više po statusu i izvan dometa njegovih sposobnosti, a

² Poglavlje 5.2. preuzeto iz: Stefanović, Vojnović, and Urošević. str.219-240.

ne ostvari očekivane rezultate.

Čovek radije doživljava uspehe, pa bili oni i "manji" po značenju, nego kritiku za neuspehe, bez obzira na nominalni status. Naravno, ta veza vredi u sistemu gde se rad meri i ocenjuje, odnosno analiziraju uspesi i propusti, tj. gde se valorizuje rad svakog pojedinca, naročito rukovodećih kadrova. Tada dolazi do prirodne selekcije izbora i napredovanja kadrova. Budući da se kod nas meri i ocenjuje tek deo radova, dolazi do neželjene pojave da se kadrovi raspoređuju na radna mesta koja zahtevaju viša znanja od njihovih, jer to donosi viši status i veću zaradu.

Prema tome, prva faza ocenjivanja kadrova u svim preduzećima i institucijama odnosila bi se na to, da li su oni adekvatno raspoređeni u procesu rada, i to svi, bez obzira na funkcije koje zauzimaju. Naravno, to će imati svoju svrsishodnost i opravdati "troškove" samo ako su prethodno sistematizovana radna mesta i uspostavljeno merenje uspeha u radu, kao i kriterijumi za to.

Sigurno je da se na svakom mestu neće moći meriti rezultat rada putem preciznih instrumenata, ali tamo treba da se uvede sistem procenjivanja kadrova i ocenjivanja njihove uspešnosti. Sistem ocenjivanja uspešnosti kadrova nije značajan samo s aspekta vrednovanja doprinosa u radu, već u prvom redu sa stanovišta optimalnosti uspeha, tj. da li su pojedini kadrovi ostvarili uspeh adekvatan svojoj funkciji (realizacija optimalno planiranog rezultata). Taj je sistem, osim toga, veoma pogodan za pravilno napredovanje kadrova i za njihovu smenljivost sa pojedinih odgovornih funkcija.

Ocenjivanje uspešnosti kadrova je vrednovanje osobina i ponašanja kadrova, te merenje i analiza rezultata njihovog rada. Proces ocenjivanja sastoji se iz nekoliko faza: ocene ličnosti, procene aktivnosti, kao i analize i ocene uspešnosti u radu pojedinaca. Svaka kategorija kadrova zahteva i posebne metode ocenjivanja, te njihovu adaptaciju uslovima rada, složenosti poslova i funkcija i, naravno, društvenim odnosima. Dakle, do sada upotrebljavani metodi nemaju univerzalan karakter, a pogotovo su elementi pojedinih metoda podložni izmenama, s obzirom na vrstu i svrhu ocenjivanja uspešnosti kadrova.

1.2. Metodi i načela ocenjivanja kadrova

Uspešnost kadrova, a naročito rukovodilaca, ocenjuje se na različite načine i različitim metodima, koji su uslovljeni i opštim uslovima i stanjem u društvu. U odnosu prema "objektu" ocenjivanja (profil) postoje tri nivoa rukovodilaca. Svaki nivo zahteva specifične metode, s obzirom na složenost funkcija, nadležnosti i odgovornosti.

Posmatrajući sistem ocenjivanja uspešnosti kadrova kroz prizmu subjekata ocenjivanja, postoje tri metoda ocenjivanja: (a) ocenu rukovodioca donose drugi (upravni odbor, komisija, istraživač na temelju

posebnih metoda - testova, podsetnika, anketa i postignutih rezultata); (b) ocenu daje sam rukovodilac putem metode "kontrola sopstvene akcije" i (c) ocena se sprovodi timski (odgovarajući rukovodilac s ostalim rukovodiocima i organima, a takođe i istraživački tim) metodom "grafikon rukovođenja".

Prema tome, dosad su primenjivane ovi metodi ocenjivanja uspešnosti rukovodilaca:

- 1) Metod rangiranja,
- 2) Metod skale sudova,
- 3) Metod slobodnog izbora tvrdnji,
- 4) Metod obaveznog izbora tvrdnji,
- 5) Metod kritičnih slučajeva,
- 6) Metod analize sadržaja biografija (dinamička ocena proteklog vremena, kao priprema za novu funkciju),
- 7) Metod kontinuirane "kontrole sopstvenih akcija",
- 8) Metod: "grafikon rukovođenja",
- 9) TAM - metod (ocenjivanje sposobnosti, uspešnosti i mogućnosti).

Svi navedeni metodi imaju svoj model i zasnivaju se na poznatim osnovama. Svi oni se služe objektivnim kriterijuma i merilima uz pomoć matematičkih i statističkih pokazatelja, što znači da se umesto dosadašnjih improvizovanih personalnih (birokratsko - administrativnih) ocenjivanja rukovodilaca, pristupa nepristrasnoj oceni odgovarajuće osobe, upoređujući dobijene valorizovane vrednosti sa zahtevima dotične funkcije. Korelaciona povezanost ta dva nivoa parametara, uslov je da neko može biti kandidat za imenovanje ili reimenovanje na radno mesto sa kojeg će rukovoditi.

Za ocenjivanje rukovodilaca dva su osnovna merila: (a) ocena relativnih vrednosti i (b) ocena uspešnosti, a to nadalje uslovljava i izbor odgovarajućeg metoda. Sama procedura ocenjivanja zahteva određena načela, sistematičnost, a sadrži niz elemenata, kao što su:

- ◇ svrha i program ocenjivanja,
- ◇ nacrt šeme ocenjivanja,
- ◇ izbor termina i rokova ocenjivanja,
- ◇ pravila (uputstva) ocenjivanja i
- ◇ tačnost ocenjivanja (ujednačenje kriterijuma i objektivnost kod ocenjivača).

Prema tome, izbor metoda ocenjivanja zavisiće prvenstveno od merila i elemenata ocenjivanja, ali i od specifičnih uslova i svrsishodnosti te akcije.

U vezi s prethodnim načelima u pristupu ocenjivanja rukovodilaca, neophodne je nešto bliže reći o samim metodima ocenjivanja radi njihove

aplikacije u praksi. Navedeni metodi ocenjivanja uspešnosti rukovodilaca mogu se, naime, podeliti u dve velike grupe:

- (a) metodi upoređivanja (sa stalnim ili promenljivim kriterijumima) i
- (b) metodi individualnih ili grupnih vrednovanja uspešnosti, bez komparacija.

1) **Metod rangiranja** u ocenjivanju rukovodilaca sastoji se u tome da se rangiraju grupe rukovodilaca prema ukupnim sposobnostima i kvalitetima od najboljeg do najslabijeg. Pogodna je za ocenu radnika i rukovodilaca nižih organizacionih delova radi komparacije.

2) Kod **skale sudova** nalaze se loše strane koje se ogledaju u nedovoljnoj preciznosti u stepenovanju, budući da svaki kriterijum ima svoju skalu sudova, na temelju kojih se utvrđuje položaj svakog ocenjivanog.

3) Suština **metoda slobodnog izbora tvrdnji** sastoji se u odabiranju onih tvrdnji koje najbolje karakterišu dotičnu funkciju i osobu koja je obavlja u ispunjavanju uloge i očekivanja na toj funkciji. Dakle, ocenjuje se ponašanje, uspešnost i odgovornost dotičnog rukovodioca, s tim da se odaberu specifične tvrdnje (pozitivne i negativne strane određene osobe). Broj tvrdnji zavisi od vrste samog ocenjivanja. Tvrdnje se pretvaraju u bodove po određenom sistemu, a to omogućuje numeričke izraze i merenje. Na taj način se ocene mogu komparirati sa rukovodiocima drugih preduzeća. Taj je metod pogodan za ocenjivanje uspešnosti poslovnih kadrova, naročito zbog mogućnosti kvantifikovanja.

4-5) Metodi kao što su **obavezni izbor tvrdnji i kritičnih slučajeva** novijeg su datuma. Složeni su i dugotrajni, a nisu pokazali ni potvrdili adekvatnu vrednost. Kod prvog je dugotrajna priprema (odabiranje nekoliko grupa tvrdnji za dobrog i lošeg), a kod drugog, treba duže čekati da se dogode kritični slučajevi koji karakterišu ocenjivanu osobu.

6) **Metod analize sadržaja biografije** pogodan je kod imenovanja rukovodilaca ,jer se dobija uvid u celokupan rad. Za to se upotrebljavaju ne samo nepotpuni biografski podaci (kako ih kandidat prezentira), već se prikupljaju svi podaci (objektivni rezultati najpre) o dotičnoj osobi, budući da za uspeh nisu dovoljne neke izolovane osobine, već ukupnost svih karakteristika i ponašanja u različitim situacijama (*"indikacije"* i *"kontraindikacije"*). Najvažniji kriterijumi su: postignuti efikasni ekonomski (poslovni) rezultati, a zatim kvalitet i nivo interkadrovske odnosa u onim organizacionim jedinicama gde je određen rukovodilac delovao. Dakle, važni su poslovni rezultati i odnos prema saradnicima (radnicima i rukovodiocima), organima i organizacijama, te nivo korelacione veze između uspeha i svojstava (naravno, ovo sve u odnosu prema zahtevima funkcije). Do podataka se dolazi objektivnim metodima, anketom i direktnim razgovorom.

7) **Metod "kontrola sopstvene akcije"** zapravo je metod samoocenjivanja. Svrha mu je postići stabilnost, ravnotežu i efikasnost

organizacije, te unapređenje, odnosno adekvatnu adaptaciju sopstvenog rada. Ustvari, to je samoocenjivanje sopstvene kreativnosti i arhitektonskog pristupa u postavljanju organizacije rada u proizvodne i društvene okvire, tj. način da ona bude optimalna, konzistentna i adekvatna datoj situaciji, kako bi omogućila najveću efikasnost poslovanja. Taj metod, naime, predstavlja samokontrolu poznavanja i praćenja situacije, kao i organizacije posla. Inače, on (naravno, različito konstruisan) može zapravo poslužiti i drugima (upravnom odboru za ocenu poslovnog organa, a njemu za ocenu nekog od rukovodilaca) kao mogućnost ocene (kontrole) u tekućem radu.

8) Najnoviji metod ocenjivanja uspešnosti menadžera - **“grafikon rukovođenja”** obuhvata sve faze u razvoju preduzeća: kreiranje koncepta i izgradnje organizacione strukture; obrazovanje rukovodećih kadrova; postavljanje organizacije i njena realizacija; merenje efikasnosti i racionalnosti organizacionih promena. On je prihvatljiv i preporučljiv posebno za našu sadašnju etapu razvoja organizacije, kad se ugrađuju novi temelji u tu arhitektonsku građevinu u uslovima tržišnih odnosa, što preduzećima pomaže pri oceni uspešnosti poslovanja, koja je, pak, bitna za reizbor rukovodilaca.

Pre same valorizacije uspešnosti izrađuje se program razvoja preduzeća, koji se ostvaruje postepeno kroz šest faza, što je od posebnog značaja, jer u ocenu ulazi kompleksna ličnost rukovodioca u svim fazama, od zamisli do rezultata. S obzirom na to da se preciziraju nadležnosti i odgovornosti putem tog programa, pa i osposobljavaju kadrovi za odgovarajuće funkcije u preduzeću, moguće je pratiti doprinos svakog rukovodioca. Ko u tome ne uspe, ili predstavlja najslabiju kariku u lancu, mora biti zamenjen. Dakle, rad je organizovan timski, ocenjuje se takođe timski, a utvrđuje se pojedinačna odgovornost.

“Grafikon rukovođenja” predstavlja pet glavnih teorema rukovodnog ponašanja, a bazira se na dvema ključnim varijablama. Jedna je briga (interes) za proizvodnju, a druga za ljude. Rezultat poslovanja zavisi od ponašanja rukovodilaca prema tim varijablama, kao i od njihovog usklađivanja, jer su usko povezane.

Već je rečeno da program razvoja preduzeća predviđa šest faza, a u svakoj se grafikonom ispituje stil rukovođenja svakog rukovodioca i njegovo uklapanje u tim. Faze programa teku ovim redom:

- ◆ organizacija seminara,
- ◆ izgradnja timova,
- ◆ integracija različitih timova po struci i statusu,
- ◆ postavljanje organizacionih ciljeva,
- ◆ reallizacija ciljeva i savladavanje “*otpora na promene*”, i
- ◆ stabilizacija organizacione strukture (podrška promenama).

Taj metod daje vidne rezultate u poslovanju, odnosno, obrazovanju

rukovodilaca i učvršćivanju preduzeća, a, što je najvažnije, daje mogućnost i za realnu ocenu uspešnosti rukovodilaca.

9) **TAM - metod** je kompleksan i višedimenzionalan, budući da omogućuje pravu sliku za promociju kadrova.

Rukovodioci su "*motorna snaga*"; njihov se uticaj i delovanje oseća u celom preduzeću, a ne samo u njegovom vrhu. S toga se i nameće potreba da se tako značajna uloga rukovodioca ocenjuje putem određenih načela, što će omogućiti da se nekom poveri određena uloga.

To će se najuspešnije sagledati putem sledećih principa za ocenjivanje rukovodilaca:

◇ rukovodne se funkcije ocenjuju po posebnom sistemu, jer se one suštinski razlikuju od ostalih funkcija u svakom preduzeću;

◇ potrebno je odabrati elemente za ocenu (znanje, kvalitet, iskustvo, nadležnosti, odgovornosti, uticaj);

◇ ustanoviti merenje funkcionalnih dužnosti i odgovornosti;

◇ svakom elementu dati odgovarajuće značenje zbog širine sadržaja i raznolikosti poslova i

◇ ocenu vezati uz komponente i složenost poslova odgovarajuće funkcije, jer je to temelj svake ocene ponašanja i razumevanja poslova.

Izbor elemenata (tvrdnji) za ocenjivanje nema samo metodološki karakter, već je to prvenstveno načelno pitanje pri ostvarivanju svrhe ocenjivanja. Uz ocenu ostvarenih rezultata, ocenjivanju podležu i svojstva rukovodilaca kao što su: svojstva važna za uspešno rešavanje zadataka, odnosi prema članovima kolektiva, opšte crte ličnosti i moralna svojstva.

Teško bi bilo nabrojiti sva raščlanjena svojstva koja su vezana uz karakteristike ličnosti i funkcije, jer uvek treba imati u vidu da izbor i rangiranje zavise od specifičnosti pojedinih funkcija. Uzevši generalno, čini se da su najvažnije sledeće crte profila rukovodilaca:

- sposobnost za primenu znanja,
- upornost za sagledavanje i razrešavanje kompleksnih problema,
- smisao za organizaciju,
- osećaj za racionalizaciju,
- talenat za koordinaciju i saradnju,
- smelost za preuzimanje odgovornosti i
- realna ocena sopstvenih mogućnosti.

Svako odabrano svojstvo za ocenjivanje ponderiše se, a ponderisani rezultati se sabiraju, što omogućuje upoređivanje ocena između pojedinih ocenjivanih osoba, a prema relativnom zadovoljenju zahteva pojedine funkcije.

Ocenjivanje uspešnosti rukovodilaca mora, dakle, sadržati načela stručnosti, primenu metoda, izgradnju sistema ocenjivanja, nepristrasnosti, javnosti rezultata i ostvarivanje ciljeva programa ocenjivanja. Sama procedura ocenjivanja vrši se putem evidencije, analize, sinteze i kontrole.

1.3. Elementi za ocenjivanje

Sposobnost rukovodioca ocenjuje se po tome koliko je ovladao strategijom i taktikom u igranju dodeljene mu uloge, odnosno u rešavanju ključnih pozicija vođenja poslovne politike u uslovima tržišne privrede. Drugim rečima, kako je uspeo organizovati poslovanje i kakvi su rezultati postignuti u preduzeću. Uvid u to dobiće se putem analiza i ocena uspešnosti.

Ocenjivanje sposobnosti i uspešnosti poslovnih kadrova raznih preduzeća predmet je naučnog istraživanja. Zadatak se, naime, odnosi na ocenu delovanja rukovođenja u uslovima tržišnih odnosa, pa se proučava nivo organizacije rukovođenja u pojedinim kolektivima, te da li ono odgovara autokratskom (hijerarhijskom), demokratskom ili grupnom (*“individualne slobode”*) obliku rukovođenja.

Zatim se ocenjuje uspešnost ostvarivanja osnovnih funkcija u preduzeću od strane poslovnih kadrova i drugih rukovodilaca sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima kao što su: planiranje, organizovanje, delegiranje, koordiniranje i kontrolisanje. Ako se to prevede na operativni jezik, to znači da te funkcije zahtevaju ocenu u svom cikličnom toku. Ocenjivanja su, dakle, rezultat određenih rešenja tako složene funkcije kakvu obavlja poslovni organ u našim uslovima, u okviru kompleksnog spektra problema, budući da poslovno rukovođenje kao profesija zaslužuje da se tretira sa različitih aspekata: ekonomskog, tehnološkog, organizaciono - kadrovskog, psihološkog, sociološkog, pravnog, društvenog, pa čak i medicinskog. Aktivnost i delovanje funkcije rukovođenja sastoji se u organizacionom zahvatu korišćenja i usklađivanja raspoloživih potencijala (kadrovskih i materijalnih) radi ostvarivanja planskih ciljeva, gde je nužno trasirati i koordinirati mnoštvo specijalnosti. Odatle proizilazi da bi direktor (menadžer) morao biti polivalentni stručnjak.

Međutim, vrlo je teško očekivati da se lako može pronaći takav kadar. *Kako da onda kadrovi sa drugačijim od potrebnog profila ostvare ulogu funkcije menadžera?* U svakom slučaju stručnost je apsolutno potrebna za tu funkciju, ali više u obliku ovladavanja znanjima radi njihovih aplikacija, s obzirom da direktor (menadžer) mora biti sposoban da organizuje, kontroliše i odgovara. On se, naime, mora svojom stvaralačkom imaginacijom izdići iznad praktičizma i imati viziju novog mehanizma za kreiranje i realizaciju nove (savršenije) poslovne politike. Istina, takav profil ne daju škole, ali se čovek može osposobiti za to učenjem

(samoobrazovanjem) ili putem specijalnih škola za rukovodioce. Dakle, ostvariti takav profil menadžera, uz određene lične predispozicije, moguće je i mora se postići putem učenja, tj. potrebno je kadrove za tu funkciju obrazovati.

Ostvariti postavljenu tezu moguće je ako se osposobljavanje i obrazovanje za rukovodeću funkciju shvati kao permanentan proces, budući da mnoge funkcije imaju dinamičan karakter i da u uslovima tržišnog privređivanja ne smeju stagnirati. Prema tome, konstrukcija funkcije menadžmenta (upravljanja i rukovođenja) nije dovršena i za svagda data, već se nužno mora razvijati u skladu sa razvojem preduzeća i društvenih odnosa. U protivnom, preći joj opasnost od prakticizma i stagnacije. U vezi sa razvojem funkcije neophodno je izgrađivati i profil poslovnih kadrova.

Dakle, funkcija poslovnog organa treba da bude stvaralačka, a manje operativna. Njemu je, dakle, namenjena uloga kreiranja politike i organizacije, a operativne (praktične) zadatke je potrebno da delegira na svoje saradnike (pomoćnike i rukovodioce nižih organizacionih jedinica). Poslovni organ *“rukovodi rukovodiocima”*, on je zapravo koordinator, te putem delegiranja, usmeravanja i kontrole realizuje odgovornost koju ne može potpuno delegirati.

Takvu ulogu on može ostvariti savladavanjem i primenom triju bitnih funkcija u preduzeću: dugoročne politike razvoja, smišljene kadrovske politike i naučne organizacije rada. Treba, naime, postaviti tezu da koncentracija na te tri osnovne funkcije dovodi do optimalizacije poslovanja i razvoja interkadrovskih odnosa.

Nije reč o tome da se poslovni kadrovi bave samo ovim trima funkcijama, odnosno da ih isključivo zadrže za sebe, već da pretežnu aktivnost u tom pogledu usmere prema tim najbitnijim funkcijama za uspešnost poslovanja. Zapravo, menadžer i te druge funkcije delegira na odgovarajuće saradnike i službe, da stručno razrađuju ideje i koncepcije. Delegirati zadatke na stručnjake, specijaliste znači izvršavati ih jeftinije, stručnije, brže i efikasnije. Menadžer se, dakle, mora osloboditi prakticizma. Naći vremena (u *“blokovima”* nerastrzanog) za kreiranje politike osnovni je preduslov da on adekvatno izvršava svoju ulogu, a što istovremeno pomaže smanjenju psihičkih napetosti i menadžerske bolesti.

Danas poslovni kadrovi teže da ne budu *“svaštari”*, već stručnjaci - organizatori, odnosno trude se da otklone mešanje u sve poslove (što je karakteristika pozicije vlasti); da rad drugih prate putem pokazatelja, jer se smatra da je dovoljno konstantno pratiti samo 15 - 20 ključnih (sintetičkih) pokazatelja za poslovanje celog preduzeća. Ako se direktor (menadžer) uspešnije ne služi metodom delegiranja, dolazi do *“kratkih spojeva”* na vezama od kojih su najkarakterističniji sledeći: zapostavljanje pojedinih funkcija (službi) i njihovih rukovodilaca; propusti u delotvornom funkcionisanju mehanizma čitavog preduzeća (neizvršavanje); prenatrpanost, iscrpljenost, nervni i drugi oblici poremećaja.

Prema tome, orijentacija na dugoročnu politiku razvoja u uslovima kad je proširena reprodukcija uslov opstanka, neminovno će voditi pojedinačnom uspehu svakog direktora (menadžera). Zato, ne treba čekati druge, već ići smelije napred (na temelju stručnih podloga i s neophodnim poslovnim rizikom). Naime, samo na temelju uvođenja nove tehnike i unapređenja proizvodnih snaga uopšte, dolazi do povećanja društvene produktivnosti rada, jednog od faktora reprodukcije društva.

Budući da je planiranje razvoja specifičan oblik rukovođenja i osnova za donošenje odluka, dolazi se do zaključka da je stvaralačka uloga rukovođenja glavna poluga u politici razvoja. Za tu, pak, politiku presudni su ovi momenti:

- ⇒ stavovi i podrška svih kadrova,
- ⇒ izbor ciljeva,
- ⇒ usklađivanje interesa,
- ⇒ strategija finansiranja i
- ⇒ konstantna aktivnost u realizaciji (doslednost).

U politici dugoročnog razvoja moraju doći do izražaja posebno ekonomski interesi i načela. Ekonomski interesi sastoje se u porastu dobiti, ostvarivanju pune zaposlenosti kapaciteta i kadrova, povećanju produktivnosti rada i, u vezi s tim, zarada, a takođe i u ekonomskoj sigurnosti zaposlenja i stabilizaciji preduzeća. Ne sme se zaboraviti ni porast obrazovnog nivoa svih kadrova i učvršćivanje položaja preduzeća u tržišnom mehanizmu. Ekonomska načela razvoja zahtevaju da svaki plan mora biti realan, ostvarljiv i konzistentan. Pri tome, razvoj tehnologije mora da se odvija samo u okvirima zakonitosti ekonomije tj. da tehničko-tehnološki razvoj teče putem ekonomskih modela.

Valja istaći da politika dugoročnog razvoja ima šire značenje nego što se u praksi shvata (*“uvođenje novih mašina”*). Ona, naime, uključuje mnoštvo elemenata razvoja, kao što su: povećanje proizvodnje i produktivnosti, dugoročne ugovorne obaveze, proširenje tržišta i izvoza, ali isto tako njen sadržaj su i racionalizacija, specijalizacija, integracioni procesi i samoorganizovanje, rekonstrukcija, zamena, proširenje i nova proizvodnja. Ta širina daje mogućnost svakom preduzeću da se uklopi u mehanizam opšteg razvoja privrede.

Glavna pokretačka snaga proizvodnje jesu kadrovi sa svojim znanjem i iskustvima u funkciji nosilaca i izvršilaca, odnosno organizatora i upravljača. S toga je osiguranje adekvatnih kadrova sa kontinuiranim sistematskim osposobljavanjem poednako važno kao i uvođenje nove tehnike. Tehnički progres, naime, i adekvatno profilisanje kadrova dva su bitna uslova za razvoj proizvodnih snaga. Kadrovi i sredstva za proizvodnju nedeljivo su jedinstvo u pokretanju ekonomskog razvoja. Sredstva sama po sebi ne mogu postići rezultate bez čoveka, niti čovek može obavljati

proizvodne delatnosti bez sredstava za rad. Oni su, dakle, dva bitna nedeljiva elementa i činioca proizvodnje i proizvodnih snaga.

Samo optimalna i proporcionalna investiranja u materijalne i kadrovske potencijale donose efikasne rezultate poslovanja i afirmaciju radnom čoveku. Značajnu ulogu u tome imaju politika dugoročnog razvoja i osmišljena kadrovska politika u međusobnom prožimanju i usaglašavanju.

Kadrovska politika se često poistovećuje sa bivšom personalnom, koja je vodila brigu samo o personalijama na administrativno - birokratski način. Nova politika, naime, ima zadatak da objedinjava i usmerava ne samo kadrovsku delatnost, već i sva ostala područja delovanja preduzeća, posebno usklađenost sa unutrašnjom strukturom dugoročnog razvoja i ciljevima celog preduzeća. Zapravo, ona je istovremeno funkcija proizvodnje, smer i metod razvoja kadrova, skup mera za ostvarivanje pogodnijih uslova rada, sredstvo za osmišljavanje planskih zadataka. Prema tome, dimenzije i zadaci demokratske kadrovske politike mnogo su širi i složeniji nego što ih praktičari shvataju, a proizilaze iz prirode same funkcije.

U odnosu prema kadrovskoj politici zadatak funkcije menadžmenta sastoji se između ostalog u tome da se bori za donošenje adekvatne politike razvoja na osnovu alternativnih rešenja, da organizuje njeno sprovođenje i da osigura:

- ⇒ odgovarajući model kadrovske strukture koja će najuspešnije realizovati politiku proklamovanog razvoja,
- ⇒ adekvatan raspored kadrova na radna mesta shodno njihovim zahtevima, usmeravajući kadrove na taj način na optimalnu efikasnost,
- ⇒ ekonomsku sigurnost kadrova (stabilnom poslovnom politikom) i
- ⇒ zadovoljstvo kadrova u radu i raspodeli, pri čemu je najvažnije ostvariti odgovarajući model kadrovske strukture (balansiranjem između "idealnog" i "neadekvatnog" i stvaranjem "optimalnog" modela).

S obzirom na merljivost parametara i na mogućnost raščlanjivanja menadžmenta u sferi kadrovske politike, putem metoda ocenjivanja uspešnosti može se sagledati u kojoj je meri odigrana dodeljenja uloga, odnosno kakve je rezultate preduzeće postiglo na tom polju.

Već je istaknuto da je najvažnije za poslovodne kadrove i druge rukovodiocce da imaju takve sposobnosti putem kojih mogu intergrirati znanja i naučne discipline, kako bi postali arhitekta organizacije procesa koji se odvijaju u svakom preduzeću. Naime, u poslovanju se javlja niz zastoja, "trauma", "kratkih spojeva", odnosno raznih problema kao što su:

- ⇒ tehnički (realizacija tehničkog razvoja),
- ⇒ funkcionalni (planiranje i terminiranje proizvodnje),
- ⇒ kadrovski (napredovanje, stimulacija, informisanje),
- ⇒ pravno - institucionalni (normiranje radnih odnosa),

- ⇒ psiho-sociološki (odnosi, frustracije, uticaji, saradnja),
- ⇒ ekonomski (merenje efikasnosti, načela racionalnosti, plasman).

Sve napred iznete probleme treba uskladiti i pronaći optimalna rešenja, ili unapred sve to planski regulisati da ne dolazi do tih problema. Takva delatnost zove se organizacija.

Organizacija rada je dakle, vrlo složena ljudska delatnost, koja povezuje delove u celinu, stvarajući integralni sistem. Taj sistem istovremeno mora biti konzistentan i elastičan (adaptivan), što izaziva i metodološke implikacije. Izgradnja savremene organizacije rada polazi od čoveka kao osnovnog agensa proizvodnih procesa i odnosa. Ta koncepcija dolazi sve više do izražaja i omogućuje kadrovima da delotvornim aktivnostima, svešću i elanom, vođeni vlastitim interesom, razvijaju i unapređuju radne procese i međusobne odnose. Kadrovska politika želi razvoju ličnosti čoveka i njegovoj afirmaciji usmeriti sve principe. Ostale humanističke discipline stavljaju akcenat na interese individue, grupnih odnosa, uklapanje svega u paragrafe, a "zanemaruju" proizvodnju. Sve to treba imati na umu pri postizanju funkcionog sklada, izgradnji organske celine i stvaranju racionalne, efikasne i adaptivne organizacije rada. Savremena organizacija rada se izgrađuje na koncepcijama politike dugoročnog razvoja i planske kadrovske politike, stvarajući tako četiri osnovna subsistema funkcionisanja jedinstvenog organizacionog mehanizma: *planski*, *"nervni"*, *"receptorni"* i *kontrolni sistem organizacione strukture*.

Prema tome, može se zaključiti da izložene koncepcije nalažu menadžeru da izabere sposoban rukovodni tim, da predlaže smenjivanje onoga ko se pokaže kao najslabija karika u lancu, da omogućuje svim kadrovima obrazovanje i usavršavanje, da podiže menadžerski podmladak zbog kontinuiteta politike. To znači da mora stvoriti međuzavisnost rukovodećih funkcija, sagledati uzroke birokratskih pojava i uticaja u organizacionoj strukturi, razvijati organizacione kriterijume, ostvariti uslove za povećanje uloge menadžmenta.

Vrednost takvih ocena ogleda se posebno u komparativnim pregledima pojedinih rezultata, karakteristika, profila i njihovih korelacionih veza. Zato pre utvrđivanja listinga za ocenjivanje rukovodilaca treba verifikovati predloženi postupak i izložene elemente modela.

2. Tehnologija ocenjivanja sposobnosti i uspešnosti

Istraživanje unutrašnjih i spoljašnjih karakteristika ljudske prirode zaokupljalo je stručnjake u različitim vremenima i prostorima. Kada su pre 2,5 milenijuma upitali Konfučija šta je mudrost, odgovorio je da je mudrost "poznavati čovečanstvo". U stvari, to je ta vrsta mudrosti potrebna za ocenjivanje ljudi. Uz pomoć naučnih saznanja, danas se već može

procenjivanjem i ocenjivanjem kadrova predvideti stepen dostignuća u karijeri pojedinca kao i stepen njegove uspešnosti na radu.

Ocenjivanje aktera u procesima rada je ekspertni posao, ali znači i demokratizaciju interakcija između kadrova različitih struka i položaja. Svrha je ocenjivanja, dati mogućnost najsposobnijima da zauzmu ključne funkcije u sistemu napredovanja, sa namerom da se ostvari optimalni rezultat na osnovu raspoloživih potencijala. Naime, ocena sposobnosti i uspešnosti kadrova omogućuje promociju kadrova u odnosu na vertikalnu, horizontalnu, dijagonalnu i spacijalnu (prostornu) mobilnost. Paralelno sa potrebama javljaju se otpori ocenjivanju zbog raznih razloga, kao npr.: *inertnost* organizacije što otežava promene, "*zamrzavanje*" statusnih pozicija, prikriveni *interesi* određenih snaga, *zapoostavljanje javnosti rada*, *ritualizacija* promocija bez kriterijuma. Te razloge je teško slamat, jer imaju duboko korenje i tradiciju.

Ipak, u reformisanju privrede preovlađuju inovacije u svim fazama, pa i u kadrovskoj politici. Oblik saradnje u procesima rada kao značajan činilac efikasnosti, znači zajedničke napore više sposobnih pojedinaca u nastojanju da ostvare kolektivne ciljeve. To načelo zahteva i ocenjiavaje sposobnosti i uspešnosti kadrova, posebno rukovodećih.

U praksi se često čuje da treba imenovati rukovodioca prema sposobnosti. Međutim, to još ništa određenije ne govori, jer se ne može obavljati promocija na nekoj imaginarnoj, već na konkretizovanoj sposobnosti u odnosu na tehničke karakteristike posla i optimalizaciju uspeha. A kada se dođe do optimalnog kadrovskog rešenja, sposobnost se mora povećavati putem obrazovanja za funkciju rukovođenja, tj. menadžmenta.

Osnovu uspešne saradnje u procesima rada čine uloga i zadaci menadžeri, otelovljeni u njihovim postupcima i ponašanju, od kojih su najkarakterističniji sledeći (to su ujedno i kriterijumi za ocenjivanje):

- ◇ postupati sa radnicama kao ličnostima,
- ◇ upoznavati radnike sa pravima, dužnostima, obavezama,
- ◇ radnicima davati odgovarajuća dužna priznanja,
- ◇ pravovremeno informisati radnike o događajima i zacrtanim promenama,
- ◇ optimalno koristiti sposobnost radnika,
- ◇ motivisati radnike za rad i obrazovanje i stimulisati rezultate,
- ◇ uspostaviti ravnotežu zajedničkog interesa,
- ◇ omogućiti stvaralačku atmosferu i međusobno poverenje

Dobro rukovođenje je ono koje postiže najbolje moguće rezultate sa odgovarajućom strukturom radnika. S obzirom na to da se rezultati postižu pomoću svih kadrova, oni su i srž odgovornosti rukovodilaca za uspešnost

poslovanja (*Miller*) što čini homogenu snagu preduzeća. Nikakvi zahvati spolja ne mogu uspešno izmeniti nedostatke unutar preduzeća, već to mogu sopstvene snage.

U tehnološkom postupku sistema ocenjivanja u funkciji promocije kadrova razrađeni su i prikazani ovi elementi karaktera čoveka:

(a) *Vrste sposobnosti*

- primarne mentalne (umne) sposobnosti i
- organizacione sposobnosti

(b) *Karakterne crte ličnosti*

- primarne osobine temperamenta i
- primarne crte ličnosti;

(c) *Etičke vrline ličnosti*

- etička načela i
- moralne navike ponašanja u interkadrovim odnosima;

2.1. Mentalne sposobnosti

Sposobnost angažovanja i upotrebe mozga naziva se inteligencija. Ocenjivanje inteligencije je vrlo delikatno, jer zadire u intimnost čoveka, u sujetu. Svako misli da ima dovoljno inteligencije, pa bi se s te strane moglo reći da je inteligencija najraširenija stvar na svetu. No, koliki je stupanj inteligencije u ljudi, može se proveriti testovima mentalne sposobnosti. U kolokvijalnom govoru često se umesto termina inteligencija upotrebljava reč pamet kao sinonim. Opšta inteligencija pruža pogled na mentalne sposobnosti i omogućuje savremenoj nauci da produbljeno ocenjuje ljude.

Inteligencija u širem smislu obuhvata mehaničku, društvenu i apstraktnu inteligenciju neke osobe. Rad čoveka s opipljivim predmetima (baratanje alatom, upravljanje mašinom, montiranje od slagalica do složenih naprava) naziva se tehnička inteligencija, koja se razvija od malih nogu. Sposobnost prilagođavanja drugim ljudima i uspostavljanje kontakta s okolinom se definiše kao društvena (socijalna) inteligencija. Apstraktna inteligencija omogućuje čoveku razumevanje misli i apstraktnih pojmova, kako bi mogao kreativnošću rešavati složene probleme (*Laird*).

U novije vreme, termin inteligencija posebno u nauci, rezervisan je za opštu ili apstraktnu inteligenciju, što označava sposobnost razmišljanja, dok za mehaničku i društvenu inteligenciju se upotrebljavaju oznake: sposobnost, sklonost ili veština neke individue. Apstraktnu inteligenciju Aristotel je definisao kao intelektualnu ili prognostičku osobinu čoveka, podelivši je na sazajne i rasuđivačke osobine.

Ocenjivanje opšte inteligencije moguće je *ex ante*, putem testova, produbljenog intervjua i *post festum*, verifikacijom ostvarenih rezultata

(aplikacija pameti). Kategorijalna podela pameti može poslužiti kao osnova za utvrđivanje kriterijuma ocenjivanja. Testove i intervjue treba kreirati prema stepenu znanja, funkciji (složenosti posla), organizacionoj strukturi i sl. kako bi se što više mogle uočiti razlike između individua.

Kao što se vidi, presekom pogleda na čoveka, kao najinteligentnijeg živog bića, uočava se da je inteligencija vrlo složena. S tim u vezi, (a zbog raščlanjenog prezentiranja ocenjivanja sposobnosti) primarne mentalne sposobnosti se dele na: brzinu percipiranja, numeričku sposobnost, rečitost, sposobnost razumevanja reči, spacijalnu sposobnost, sposobnost memorisanja i sposobnost rezonovanja, što sve skupa predstavlja bogatstvo ideja.¹⁷⁵

2.1.1. Brzina percipiranja

Sposobnost objedinjavanja čula logičkim zaokruženjem predstavlja brzinu *percipiranja* (opažanja, poimanja, shvatanja). Objedinjavanje odvojenih delova u celinu, misaono popunjavanje praznina i shvatanje značenja putem opažanja naziva se brzina percipiranja. (npr. da se iz neke reči izostave samoglasnici ili neki slog i tako primeni reč.) Ako se letimično pogledaju slični crteži na nekoj zadatoj slici, može se steći utisak da su znakovi u redu isti. No, ako se pogleda slika pažljivije, većina onih koji gledaju odmah će uočiti razliku. Brzina tog uočavanja označava se kao sposobnost percipiranja.

Dr Thurstone je utvrdio testiranjem da uspešni menadžeri imaju visok stepen objedinjavanja, što im omogućuje da brže od ostalih shvate, uoče tek naznačenu pojavu problema, pa time imaju razvijenu i viziju razvoja. Brzina opažanja važna je kod vozača, stenografa, kontrolora, rukovodilaca, kod brzog čitanja i sl. Percepcija je razvijena, po pravilu, već u osmoj godini života.

2.1.2. Numerička sposobnost

Obično sabiranje i oduzimanje, odnosno jednostavno snalaženje u aritmetici označava se kao *numerička* (brojčana sposobnost).¹⁷⁶

Numerička brzina je potrebna knjigovođama, blagajnicima i

¹⁷⁵ Mada su testovi inteligencije, u neku ruku poslovna tajna, prvi put su publikovani od strane bračnog para Donalsa L. Lairda i Eleonor C. Laird, preko McGraw – Hill Company inc, New York, 1985.

¹⁷⁶ Ajnštajn, kao čarobnjak u višoj matematici, imao je dosta problema u jednostavnoj aritmetici, npr. kod vraćanja sitniša prilikom kupovine. Dakle, premda je imao visok koeficijent inteligencije, numerička sposobnost mu je dosta odstupala od ostalih. Otkriveno je da numerička sposobnost dosta rano dozreva, tako da bi aritmetiku trebalo

revizorima, raznim evidentičarima, normircima i sl. Svakodnevno je uočljivo kako neki ljudi, začas, i to napamet, mogu sabrati više složenih brojeva, dok se drugi jedva snalaze u jednostavnim brojkama. Po pravilu, kod jednostavnih brojki više se greši nego kod složenijih matematičkih operacija, verovatno zbog nepridavanja pažnje tako jednostavnim operacijama. Široka upotreba kalkulatora i džepnih digitrona kojima se služe i osnovci, još će više uticati na zakržljavanje numeričke sposobnosti kod znatnog broja ljudi.

Dobijeni rezultati testa, sopstvenog ili znanaca, mogu poslužiti za analizu čemu se može pripisati visoka ili niska sposobnost numeričkog operisanja. Pri tome se mora dobro poznavati sistem ocenjivanja kako se ne bi donela pogrešna ocena.

2.1.3. Sposobnost rečitosti

Dosetiti se prave reči na nekoj zadatoj slici testa, u zadanoj brzini, označava se kao sposobnost *rečitosti*. Slaba rečitost je znatan hendikep u javnim nastupima, govorima, usmenim i pisanim izlaganjima (ponavljanje iste reči ili zamuckivanje u traženju adekvatne reči, ili pak služenje poštalicama "ovaj", "onaj", "je li", "razumeš", "shvataš", odnosno kašljucanje). Sve to ostavlja nepovoljan utisak o nastupu, otklanja pažnju slušalaca i od sadržaja i od poruke izlagača. Međutim, neko može imati veliki vokabular izražavanja, ali je problem u pronalaženju odgovarajuće reči, što govori da rečitost i bogatstvo izraza ne moraju biti u visokoj povezanosti (npr. *Dima* je pokazao izuzetnu rečitost u romanima, dok je u običnom životu zastajkivao u govoru.)

Rečitost je nadarenost, premda se može vežbom nadoknaditi nedostatak. Profesija ne mora biti u sprezi sa rečitosti (npr. profesor matematike *Lenjis Carroll* je autor dela "*Alisa u zemlju čuda*" u kojem je ispoljio izuzetnu rečitost). Sposobnost rečitosti javlja se rano u detinjstvu. Dobar broj četvorogodišnjaka stvara nove izraze i svoj model rečnika. Šteta da pedagozi ne prate izuzetno nadarenu decu, koja se logičnije izražavaju od uobičajenih kolokvijalnih reči, čime bi se mogao obogatiti fond reči.

Primer zaiste bogate rečitosti je čuveno delo, iako malo po obimu, "*Stilske vežbe*" *Raymonda Ljuenoa*, u kojem je autor jedan banalan događaj ispričao na 77 prepoznatljivih načina. Sposobnost rečitosti potrebna je piscima, novinarima, instruktorima, predavačima, reporterima, komentatorima i svim menadžerima.

2.1.4. Sposobnost razumevanja reči

Za razliku od rečitosti, ova primarna sposobnost čoveka ima drugojačije značenje. To je sposobnost razumevanja reči bez obzira da li se koriste ili ne, u kolokvijalnom govoru (radi se o rečima stranog porekla). Ta sposobnost znači osnovu za učenje stranih jezika. Za razliku od ostalih

sposobnosti, ova se javlja znatno kasnije u životu čoveka, jer je reč o kumuliranju znanja.

Ta sposobnost potrebna je naučnicima, istoričarima, profesorima, instruktorima, pravnicima, ekonomistima, meteorolozima i posebno, menadžerima prevodiocima.

2.1.5. Specijalna sposobnost

Predočavanje dimenzionalnosti odnosa u prostoru označava se kako *spacijalna* (prostorna) *sposobnost*. Ta sposobnost izražava se u dočaravanju približne slike kancelarije, hale, parka, područja. Niska spacijalna sposobnost stvara učenicima poteškoće pri učenju geometrije, konstruktorima pri uređenju prostora, geometrima, izviđačima i sl. Razvijenu spacijalnu sposobnost moraju takođe imati i naučnici, modni crtači i dekorateri enterijera, a posebno je potrebna vozačima, planinarima, lovcima, izletnicima i ljubiteljima šuma i prirode. Ta sposobnost razvija se u ranom životnom dobu.

S toga, takođe, *dr Thurstone* predlaže da se i geometrija počne ranije učiti. Iz istorije poznatih ljudi se može videti da su npr. imali izuzetno razvijenu spacijalnu sposobnost, a vrlo nisku numeričku sposobnost.

Pomoću spacijalne sposobnosti može se relaksirati, odmarati, npr. zamišljanjem prirodnih lepota u nekom prostoru (ugodač i ugodan san u boji).

2.1.6. Sposobnost memorisanja

Mogućnost pamćenja i sećanja neke situacije ili događaja označava se kao *sposobnost memorisanja*. U datoj okolnosti čovek se može (ne mora) setiti svega što se dogodilo. Međutim, ne može se setiti nečega što nije naučio, video, znao. Pamćenje je delovanje stečenog iskustva u jednom trenutku na ponašnje u drugom trenutku (*V. Greg*).

Faktor memorisanja ima trihotomnu dimenziju (prema *Vernonu Gregu*):

- ◇ sistem pamćenja - "*mašina*" koja izvodi procese pamćenja,
- ◇ skladištenje pamćenja,
- ◇ primena pamćenja, tj. sposobnost sećanja.

Poremećaji u pamćenju (amnezija, retrogradnost) mogu se javiti u odnosu na razne situacije, što znači da su oštećene uskladištene informacije. Povratak pamćenja, odnosno sećanja, označava da informacija nije uništena, izbrisana iz sećanja. Po mnogim autorima nije jasna granica između učenja i automatskog pamćenja. Zato se događaja da se ne može razlikovati da li je neki događaj čovek naučio, video, čuo ili čak sanjao, pa

moгу biti i različite interpretacije (npr. filozofija Sedam samuraja).

Načelo kontinuiranog učenja, odnosno pamćenja omogućuje čoveku: razvoj "aparata" svakodnevnog pamćenja, semantičko pamćenje (kombinacijom reči u rečenici), činjenično pamćenje (uskladištenjem i korišćenjem posebnih znanja), epizodično pamćenje (preslikavanje), sticanje veština (kad se nešto dobro nauči, to se ne može zaboraviti, što znači da se koriste uskladištene informacije). Zaboravljanje upamćenog znači da su nastale smetnje u sećanju mentalnih slika (iz ranijih perioda), što označava i moždana oštećenja (skleroza i slične tegobe). Zainteresovanost za nešto i pamćenje u uskoj su korelativnoj povezanosti. Posebno su u uskoj povezanosti spacijalna sposobnost i faktor memorisanja. Tako, npr. neke osobe mogu s lakoćom gotovo u celosti pročitati stranicu u zatvornoj knjizi na osnovu samo jednog prethodnog čitanja. S druge strane, neki ne mogu zapamtiti ni više puta ponovljenu informaciju. (8)

Pamćenje je potrebno za sva zanimanja. Rano se javlja. Ta sposobnost može se razviti vežbanjem, zato se to i forsira kod dece, čak i u predškolskom uzrastu.

2.1.7. Sposobnost rezonovanja

Rezonovanje je specijalna sposobnost logičnog planiranja i predviđanja posledica. Ta sposobnost izražava se kod uočavanja načela i pravila u naučnim otkrićima i na drugim područjima, kao i kod primenjivanja načela u rešavanju problema. Menadžeri i drugi stručnjaci moraju imati visok stepen rezonovanja (u globalu i segmentarno).

Sposobnost rezonovanja (prema istraživanju *dr F. B. Davisa*) sadrži četiri različite vrste:

- ◇ praktično rezonovanje (iskustveno ili osećajno),
- ◇ deduktivno rezonovanje (izvođenje zaključaka ili opštih načela),
- ◇ silogističko rezonovanje (logično zaključivanje iz serije premisa),
- ◇ rezonovanje prilikom čitanja.

Pored navedenih, postoji još niz istraženih sposobnosti koje treba uzeti u obzir pri ocenjivanju pojedinih osoba na značajnim funkcijama. Ta su istraživanja *dr C.N.J. Taylora*, značajna za poslovodne kadrove, nazvana *bogatstvo ideja*. No, prethodnih sedam dovoljno je za ocenu stepena inteligencije, nezamenljivog instrumentarijuma u procesu promovisanja kadrova na odgovarajuće pozicije.

2.1.8. Analiza testiranja mentalne sposobnosti

Faktor generalne inteligencije urvrđuje se na osnovu dobijenih rezultata testiranja primarne mentalne sposobnosti. Posebno su za taj g-

faktor značajni rezultati testiranja: rezonovanja, specijalne sposobnosti, rečitosti i razumevanja, kao presudni kriterijumi za promociju kadrova na ključne pozicije.

Na osnovu izračunavanja tačnih odgovora procentnim računom ($\% = \text{broj tačnih odgovora pomnožen sa } 100 \text{ i podeljen sa brojem ukupnih parametara - svake sposobnosti}$) dobijaju se procenti i opšti proseki sposobnosti, što daje *koeficijent inteligencije* svake individue. Rezultat govori da li je stepen inteligencije visok, srednji ili nizak od čega će zavisiti da li će kandidat (za promociju, stupanje na posao ili prijem na studije i sl.) uspeti u svojoj nameri, za neku kandidaturu.

Evo rezultata testiranja primarne mentalne sposobnosti jednog gimnazijalca koji je nameravao upisati studije:

- brzina percepcije 57%,
- numerička sposobnost 81%,
- rečitost 85%,
- razumevanje reči 83%,
- specijalna sposobnost 90%,
- memorisanje 62%,
- rezonovanje 82%.

Svi procenti se sabere i podele sa sedam i tako dobije 77% ukupnog (mogućeg) koeficijenta inteligencije. Ako se uzme da je najveći mogući koeficijent inteligencije 172 (svi se autori ne slažu s tom veličinom), u ovom primeru se pomnoži 172 sa 77 i podeli sa 100 pa se dobije broj 132 što označava visok koeficijent inteligencije. Ovaj kandidat po inteligenciji bi se mogao upisati na tehnički ili ekonomski fakultet. Naravno, tu treba još dodati testove ličnosti i interesa i angažovati test inteligencije prema stavovima i učincima delatnosti kojom se pojedinac bavi.

Na taj način se može izvršiti sopstveno testiranje, ali i testiranje drugih, i izračunati procenat za sve vrste sposobnosti i faktor generalne inteligencije.

2.2. Organizacione sposobnosti

Organizovanje je obavljanje poslova zajedno s drugim i pomoću drugih, a voditi tim koji se bavi organizacijom znači potvrđivanje sopstvenih organizacionih sposobnosti u saradnji s drugima (članovima tima). *Theodore Roosevelt* je rekao "da je najbolji rukovodilac onaj koji ima smisla izabrati dobre saradnike, koji će znati šta on želi, a istovremeno će on biti dovoljno disciplinovan da se ne meša u njihov posao dok ga rade". Uspeh organizovanja počiva na adekvatnom delegiranju poslova i zadataka iz svoje nadležnosti drugim saradnicima, pomoćnicima, zamenicima. Putem

delegiranja verifikuje se sposobnost saradnika, ali i sopstveni pristup organizaciji.

Dobar deo rukovodilaca-menadžera ne zna slušati, već samo pričati. **Njogoš** je govorio: *“Ko ne zna slušati, ne zna ni upravljati”*. Zbog toga su potrebne sposobnosti da se stekne širina gledanja na privredu i život. Radnici su velika proizvodna snaga, samo se oni ne smeju tretirati kao fizička radna snaga. S toga, menadžeri moraju reagovati na proteste i stavove radnika (poput seizmografskog aparata). Radnici moraju biti informisani o svemu što se događa u preduzeću, o poslovanju, rezultatima, proizvodnim problemima, mogućnostima vlastitog razvoja, perspektivi ukupnog razvoja i o ulozi svakog pojedinca. *“Gde radnici imaju informaciju, mogu delovati, gde je nemaju, ne mogu delovati” (Carlsson)*.

Menadžeri moraju imati stručne savetnike, jer i najskuplje plaćeni savet u upotrebi s očekivanim uspehom predstavlja najjeftiniju investiciju. Korišćenje saveta (naravno naučno fundiranih i praktično verifikovanih) govori o dvostrukoj sposobnosti menadžera (saznanje da im savet treba i posebno, kakva je njegova aplikacija). *“Zapravo, već sama prisutnost savetnika u preduzeću animira ljude da obraćaju pažnju na njegove preporuke. To je divovski korak u napredovanju” (Graham Barnes)*. Svima je potrebna terapija (radna i psihološka): kako raditi bolje, kvalitetnije; kako i na kakoj način unaprediti organizaciju.

Mogu se izabrati različite varijante testova kojima se ocenjuju organizacione sposobnosti, a najučestaliji je u primeni *“Test 12 sposobnosti”*. Test se može sprovesti pomoću uputstva za standardni intervju. Svrha je da se vidi koje sposobnosti poseduje kandidat za imenovanje ili promociju, i u kojem obimu, kao i strukturalna zastupljenost pojedinih sposobnosti u ukupnoj organizacionoj sposobnosti.

Pri izboru kandidata za odgovarajući posao, funkciju, potrebno je upoređivati rezultate testa ocenjivanja organizacionih sposobnosti u odnosu na uslove. Skala ocene značenja (važnosti) pojedinih sposobnosti za odgovarajuće mesto može imati takođe tri stepena kao i test kandidata, a mogu oba imati i po pet stepeni, npr.: izražajna, značajna, srednja, manje značajna i nebitna. Međutim, mogu se obe skale ocenjivati od 1 - 10 kako bi se mogle upoređivati i na osnovu njih izračunati R_o - koeficijent korelacije međusobne povezanosti.

Tabela 21. Ocenjivanje organizacionih sposobnosti

| R.b | Vrsta sposobnosti | Izuzetna | Srednja | Neodgovarajuća |
|-----|--|----------|---------|----------------|
| 1. | Organizacijska orijentacija (identifikacija ciljeva i vrednosti) | | | |
| 2. | Predviđanje organizacije (predviđanja, adaptiranja) | | | |
| 3. | Kontrola organizovanja | | | |

| | | | | |
|-----|---|--|--|--|
| | (pridržavanje ciljeva i plana) | | | |
| 4. | Organizacijska kreativnost (razrada alternativa) | | | |
| 5. | Odlučivanje (poslovni duh u izboru alternativa) | | | |
| 6. | Fleksibilnost (prilagođavanje uslovima i interesima) | | | |
| 7. | Funkcionalna sposobnost (uspešnost i stabilnost) | | | |
| 8. | Inicijativnost (vlastite ideje, akcije i sprovođenje) | | | |
| 9. | Sposobnost vođenja (sposobnost zračanja na druge) | | | |
| 10. | Organizovanost (animiranje i angažovanje saradnika) | | | |
| 11. | Usmereno komuniciranje (rečitost, pridobijanje) | | | |
| 12. | Pisano komuniciranje (veština izražavanja, efekti) | | | |

2.3. Ocenjivanje karakterističnih crta ličnosti

Primarne mentalne i primarne tehničke sposobnosti pokazuju šta osoba može raditi, ali ne govore šta će i gde će raditi, pa ni kako bi neko obavljao posao. Šta će i gde će neko raditi zavisi od niza okolnosti vezanih za prilike, mogućnosti, ponudu i potražnju, a na koji način i kako će obavljati posao, zavisi od njegove ličnosti. To se može utvrditi na osnovu standardizovanog intervjua, npr. da li je neko uporan, stalan, marljiv, kooperativan, lojalan, ambiciozan, zreo i stabilan.

1) Standardizovani intervjui osiguravaju informacije o opštom kvalitetu kandidata i pogodnosti za ogovarajući posao odnosno funkciju. Intervju, iako treba biti neformalan, prisan i indirektan, usmerava ocenjivanja u željenom pravcu. Pored ocene sadašnjeg stanja u razvoju ličnosti, valja izučiti i prošlost da se upoznaju događaji koji objašnjavaju *ličnost čoveka* i njegov *temperament*. Naime, postoje neke pojave kod ljudi, koje oni ponavljaju, iako znaju da to ne valja, čiji je koren u frustracijama i mentalnim opterećenjima iz ranog detinjstva. One se izražavaju u osećaju: krivice, neprijateljstva, inferiornosti, nevoljenosti i neželjenosti.

Postoji nekoliko vrsta takvih pojava, kao *kompulzije*, *opsesije*, *tikovi* i *fobije*. *Kompulzija* je besmislen čin što nastaje zbog frustracije u detinjstvu, a ispoljava se u obliku kockanja, kleptomanije ili piromanije, te u obliku nimfomanije kod žena i satirijaze kod muškaraca. U biografijama poznatih ljudi nalazi se da je Kristina, kraljica Švedske, bila kleptomanka, koja je

zahtevala da je prilikom poseta čvrsto drže da ne ukrade nepričvršćene stvari. Piroman je bio Neron, a ninfomanke su bile Katarina Velika, Mary kraljica Škotske, i Marija Terezija, dok su satirijazisti bili Goethe, Lorenzo de Medici i Bosnjell. Blaži oblik ninfomanije i satirijaze je oćijukanje, preterano i nametljivo udvaranje odnosno, flertovanje.

Drugi oblici tih neželjenih pojava ispoljavaju sa kao *opsesija (fiksna ideja), ljubomora, neodlučnost, fobija (strah), nervne navike (tikovi) ili spazam*. Veliki fobisti (plašljivci) bili su: Staljin (od visine), Mussolini (od zatvorenog prostora), Martin Luther (od grmljavine), J. Pulitzer (od buke), Greta Garbo (od gužve), Nikola Tesla (od infekcije). Sa druge strane spazam (nervne navike) imali su Potemkin (grickao nokte), Ciceron (šmrcao), M. Trnina (treptanje desnog oka, zbog čega je rano napustila karijeru) i Hitler (treptanje očnih kapaka).

Sve te pojave temperamenta mogu pospešivati unutrašnje napetosti i dolaze do izražaja prilikom umora i rešavanja težih problema, što se neminovno odražava na rezultate posla koji takve osobe obavljaju. Ocenjivanjem crta ličnosti može se na vreme otkriti postojanje nekih većih mana i sprečiti da dođe do neželjenih posledica za takve ljude i za preduzeće njihovim izborom na odgovornu funkciju.

2) Često postoji sklonost da se ljudi grupišu u razne tipove samo po jednoj osobini, iako je *ljudski karakter rezultanta mnogih faktora*, zavisnih od situacije i genetike ličnosti. Ta individualnost uslovljena je prema **dr Raymond B. Cattellu** "izvornim crtama ličnosti", što je revolucionisalo teoriju ličnosti. Svojim eksperimentima **dr Cattell** je brojku od 400 termina koji opisuju osobine ličnosti sveo na 160, ali je istovremeno i dodao 11 novih za označavanje psihičkih aspekata ličnosti. Zatim je taj 171 termin sveo na 62 grupe ličnosti.

Grupisanja omogućuju da se više termina zameni jednim odgovarajućim koji odražava ličnost (za razliku od segmentarnih koji su tek delić). Nekoliko takvih grupisanih termina, su npr. *dominantan* (samouveren), što se ispoljava: siguran u sebe, hvalisavac, uobražen, okrutan, okrivljuje druge, za razliku od termina *submisivan* (pokoran) odnosno podložan, skroman, samokritičan. Drugu grupu čine suprotnosti: *jaka volja* (istrajan, pedantan, savestan) i *slaba volja* (neustrajan, površan, nesvestan).

Ustvari, radi se o elementarnim psihičkim kvalitetima, koji se mogu oceniti i po izrazu lica i ponašanju. Grupe termina su potom redukovane na 12 izvornih crta ličnosti (u rasponu) pomoću faktorske analize. Ocena crta ličnosti nezaobilazna je metoda prilikom odabiranja kadrova za posao, odnosno funkciju.

Tabela 22. Test primarnih crta ličnosti

| R.br. | Polarizovane crte ličnosti | |
|-------|----------------------------|-------------|
| 1. | Angažovan | Povučen |
| 2. | Oštrouman | Tup |
| 3. | Zreo | Detinjast |
| 4. | Dominantan | Submisivan |
| 5. | Entuzijast | Melanholik |
| 6. | Osetljiv | Uravnotežen |
| 7. | Socijalizovan | Primitivan |
| 8. | Nezavisan | Zavisan |
| 9. | Odvažan | Strašljiv |
| 10. | Trom | Živahan |
| 11. | Razdražljiv | Flegmatičan |
| 12. | Lakoveran | Sumnjičiv |

Svaka ličnost može se svrstati ne samo u odgovarajući polarizovan termin, već i između njih. Na primer, poslednji (12) par, u grupi pod terminom *lakoveran* treba ubrajati: veseo, ljubazan, poverljiv, sentimentalno, zahvalan, a termin *sumnjičav* pobježe označavaju: nesrećan, osetljiv, podozriv, nezahvalan, kiseo. Uostalom, ovaj test treba da sprovedu profesionalci (psiholozi), a oni izvanredno poznaju crte ličnosti čoveka. Samo još treba napomenuti da su prema istraživanjima značajne sledeće crte ličnosti označene kao povoljne: angažovan, oštrouman, zreo, entuzijast, uravnotežen, socijalizovan, nezavisan, odvažan i lakoveran. Neke osobine nisu povoljne za menadžere, a to su dominantan i submisivan.

5.3. Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na organizacionu uspješnost³

2. ISTRAŽIVANJA POVEZANOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA I ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI

U osnovi generisanja konkurentske prednosti preduzeća su, zapravo, prakse upravljanja ljudskim resursima, jer one "oslobađaju" različit nivo potencijala zaposlenih. Postalo je jasno da potencijal jednog preduzeća ne predstavlja prost zbir broja zaposlenih određene stručnosti, već da na ukupan potencijal kojim preduzeće raspolaže i koji se može iskoristiti za ostvarivanje njegovih ciljeva, utiču sistemi i prakse menadžmenta ljudskih resursa. Ove činjenice su uslovile da se funkcija menadžmenta ljudskih resursa u velikim svetskim kompanijama transformiše od zasebne i izolovane funkcije u funkciju širih kompetencija koja ima važne zadatke u ostvarivanju konkurentske prednosti i dostizanju ukupnih ciljeva preduzeća.

Sveti gral (svetinja) koji traže mnogi istraživači menadžmenta ljudskih resursa je da utvrde da ova praksa nedvosmisleno i očigledno uzrokuje poboljšanja učinka organizacije. Praktičari bi takođe voleli da mogu da opravdaju svoje postojanje govoreći svojim šefovima i kolegama da je to istina. Ovakvu situaciju možda najbolje ilustruje rečenica finansijskog direktora jedne od najuspešnijih od 100 kompanija u Americi koji je rekao svom direktoru ljudskih resursa: "*Ja investiram u program planiranja ljudskih resursa na isti način kao što investiram u mašinu. Ukoliko mi ne možete prikazati prinos na investiciju isto kao što se prikazuju troškovi kapitala, ja to ne prihvatam i troškovi vašeg odeljenja moraju biti reducirani.*" [1].

Mnoga istraživanja menadžmenta ljudskih resursa demonstrirala su povezanost između kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi. Istraživanja povezanosti prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi mogu se podeliti u tri velike grupe [2]. U prvu grupu spadaju: istraživanje uticaja zasebne HR aktivnosti na organizacione performanse, kao na primer: obuka i trening, regrutacija i selekcija, praćenje radne uspešnosti, kompenzacije i nagrađivanje, stvaranje odgovarajuće organizacione kulture i klime. U drugu grupu istraživanja spadaju: istraživanje uticaja skupa HR aktivnosti na organizacione performanse koja ističu da bi istraživanja trebalo da se baziraju na skupu aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i njihovom zajedničkom uticaju na organizacione performanse, a ne na uticaju pojedinačnih, zasebnih HR aktivnosti. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su međusobno povezane i zavise jedna od druge, odnosno njihov pravi uticaj i značaj može se sagledati jedino kroz njihovo sinergetsko dejstvo, nikako izolovano. Treća grupa istraživanja pokazuje da su, osim osnovnih grupa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, odnosno specifičnih (pod) funkcija menadžmenta ljudskih resursa, sa uspešnošću organizacija povezani neki opšti pokazatelji vezani za zaposlene i menadžment ljudskih resursa, kao što su postojanje organizacione jedinice za menadžment ljudskih resursa, sigurnost posla, zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji, kreiranje znanja, sposobnost menadžera ljudskih resursa, inicijative programa kvaliteta vezane za menadžment ljudskih resursa, i slično.

³ Poglavlje 5.3. preuzeto iz: Ivana Vrgović-Jošanov and Jelena Vemić Đurković, 'Mjerenje Doprinosu Menadžmenta Ljudskih Resursa Organizacionoj Uspešnosti', in *Upravljanje Kvalitetom Ljudskih Resursa -Savremeni Trendovi-* (Beograd, Srbija: Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan, 2014). str.11-18.

3. NAČIN NA KOJI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA STVARA UČINAK

U okviru brojnih istraživanja koja su imala za cilj da dokažu povezanost između kvalitetne prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi preduzeća formirana su tri pristupa datoj problematici, pristup najbolje prakse, pristup najboljeg uklapanja i resursni pristup.

Pristup najbolje prakse predstavlja specifične, univerzalne perspektive koje demonstriraju da postoji jedan najbolji način rada i skupa praksi, koje kada se realizuju na odgovarajući način dovode do uvećanja vrednosti. Jedini problem je da generalno ne postoji konsenzus o tome šta čini skup najboljih praksi. U najpoznatijem radu na ovu temu ističe se da postoji sedam najboljih praksi upravljanja ljudskim resursima za postizanje konkurentske prednosti kroz ljude i ostvarivanje ekstra profita stavljajući ljude na prvo mesto [3]. Te prakse uključuju: sprovođenje sigurnosti zaposlenih na radu, selektivno zapošljavanje, ekstenzivne treninge i obuke zaposlenih, deljenje znanja, samoorganizovanih timova, visoko nagrađivanje na osnovu postignutih rezultata i upravljanje različitostću.

Kao kritika pristupa najbolje prakse pojavio se pristup najboljeg uklapanja, po kojem je pojam jednog seta najbolje prakse prevaziđen, konstatujući da postoje primeri u stvarnoj industriji da firme imaju veoma karakterističnu menadžersku praksu. Karakteristična praksa menadžmenta ljudskih resursa oblikuje ključne kompetencije koje determinišu konkurentnost firme. Gledište najboljeg uklapanja, takođe govori o vezi između praksi menadžmenta ljudskih resursa i ostvarivanju prednosti nad konkurentima, ali, specifičnost ovog pristupa je u tome što ističe da ne postoje univerzalna rešenja. Ona zavise od konkretnih okolnosti u svakom preduzeću. Ono što je najbolje za jedno preduzeće ne mora da znači da je najbolje i za drugo preduzeće. Ono što je u ovom pristupu važno jeste način na koji se povezuje strategija zaposlenih sa organizacionim kontekstom. Svaka organizacija treba da razvija sopstveni model koji opisuje uticaj njenih ljudi. Organizacije moraju da razumeju svoje resurse, da ih uposle na pravi način, povežu sa poslovnom strategijom i zatim da ulažu u njihov razvoj [4].

Prema trećem gledištu, prakse menadžmenta ljudskih resursa nisu te koje generišu konkurentnost preduzeća, već su to sami zaposleni. Dakle, ovde nije fokus na sredstvima, tj. praksama menadžmenta ljudskih resursa, već na zaposlenima kao glavnom resursu za ostvarivanje konkurentnosti preduzeća. Resursni pristup je zasnovan na tvrdnji da je rang resursa u organizaciji, uključujući i ljudske resurse, ono što stvara jedinstveni karakter i konkurentsku prednost [5].

Pregledom relevantnih istraživanja i pristupa povezanosti kvalitetne prakse menadžmenta ljudskih resursa i organizacionih performansi preduzeća, mogu se konstatovati dva osnovna načina na koje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima doprinose konkurentnosti organizacije. Prvi je, doprinos troškovnoj konkurentnosti jer zaposleni predstavljaju izvor troškova, i drugi je doprinos dodatoj vrednosti, jer zaposleni imaju sposobnost da stvaraju vrednost.

4. MOTIVI MERENJA DOPRINOSA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA ORGANIZACIONOJ USPEŠNOSTI

Ukoliko se ne mere dimenzije unutar organizacije koje se smatraju bitnim za njenu uspešnost, prakse upravljanja ljudskim resursima ne mogu se poboljšavati i unapređivati. Poboljšavanje i unapređivanje neke prakse moguće je jedino ako se zna stanje, odnosno trenutni nivo njenog

doprinosu. Iz toga proizilazi da samo one organizacije koje imaju informacije o uspešnosti svoje prakse upravljanja zaposlenima imaju osnovu za njeno dalje razvijanje u cilju postizanja bolje uspešnosti poslovanja. Drugim rečima, za određivanje koje aktivnosti i koliko aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa doprinose konkurentskim sposobnostima organizacije za dalje ulaganje u one najisplativije, potrebno je meriti njihovu vrednost, odnosno njihov doprinos.

Autori knjige "How to measure human resources management" [6] navode da najmanje šest značajnih koristi rezultira iz formalnog pristupa ocenjivanju sistema menadžmenta ljudskih resursa. Ove koristi omogućavaju podsticaj odeljenju ljudskih resursa da teže ka formalnom programu merenja i ocenjivanja. U skladu sa navedenim, prema autorima ocenjivanje ima dobar ekonomski smisao, ocenjivanje pokazuje dokaz o rezultatima, rezultati ocenjivanja ohrabruju osoblje ljudskih resursa da se koncentrišu na značajne aktivnosti, podaci prikupljeni za ocenjivanje izoluju uzroke problema, rezultati merenja i ocenjivanja mogu voditi dodatnim resursima, ocenjivanje povećava ličnu satisfakciju i poziciju.

Kao najčešći razlozi za postojanje sistema vrednovanja rada, kao funkcije ljudskih resursa navode se [7]: da odredi da li program ispunjava postavljene ciljeve, da identifikuje slabosti i sposobnosti procesa ljudskih resursa, da izračuna prinos na investicije unutar programa ljudskih resursa (ovaj tip ocenjivanja upoređuje troškove programa ljudskih resursa sa njihovim ekonomskim doprinosom), da sakupi podatke koji će pomoći u reklamiranju budućih programa, da opredele da li je program odgovarajući (često se implementiraju programi ljudskih resursa da otklone probleme iako nisu sposobni da iste otklone), da naprave baze podataka koje mogu pomoći menadžmentu da donesu prave odluke.

Na osnovu radova prethodno navedenih istraživača, mogu se sumirati tri vrste glavnih motiva za merenje menadžmenta ljudskih resursa: merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu unapređenja njegovih aktivnosti; merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu dokazivanja njegove važnosti; merenje menadžmenta ljudskih resursa u svrhu utvrđivanja njegovog uticaja na organizacionu uspešnost.

5. PROBLEMI MERENJA DOPRINOSA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA ORGANIZACIONOJ USPEŠNOSTI

Kao osnovni problem merenja menadžmenta ljudskih resursa javlja se da nije dovoljno samo dokazati da postoji pozitivna veza između prakse upravljanja ljudskim resursima i organizacione uspešnosti, već je za sagledavanje pravog značaja ove prakse neophodno pokazati način na koji ona kontribuira organizacione performanse. Za argumentovanje prethodno navedenog može poslužiti i sledeći primer: pretpostavimo da menadžeri veruju da dobro obučeni zaposleni omogućavaju postizanje visokog nivoa kvaliteta usluge što vodi visokom nivou zadovoljstva potrošača, što u krajnjoj liniji vodi ponovljenim kupovinama i ostvarivanju profita. Kako kvalitetne prakse menadžmenta ljudskih resursa dovode do veće obučenosti radnika (programi treninga, obuke, razvoja), kao i motivisanosti da znanja stečena razvojem upotrebe, ugrade u kvalitet usluge (programi nagrađivanja jasno se mogu povezati sa povećanjem profita). Znači:

trening zaposlenih ⇔
kvalitet usluge ⇔
zadovoljstvo potrošača ⇔
ponovne kupovine ⇔ *profit*

Međutim, apsolutna uzročnost značila bi da sve organizacije ukoliko ulažu u kvalitet menadžmenta ljudskih resursa imaju kompetentne radnike što vodi kvalitetu usluge i većem profitu. Realnost je ipak drugačija. Ponovne kupovine verovatno vode većem profitu, ali ne obavezno (u slučaju, na primer, popusta i rasprodaja). Zadovoljstvo potrošača može, ali i ne mora da vodi porastu profita jer čak i ako su potrošači zadovoljni mogu se odlučiti da koriste usluge od konkurencije ukoliko one bolje odgovaraju njihovim trenutnim potrebama. Najzad, iako je sigurno da je za uspeh preduzeća dobro da ima obučene radnike, teško se može tvrditi da njihova kompetentnost i povećana ulaganja u obuku i razvoj vode porastu profita u budućem periodu. Zaposleni su kompleksna bića sa beskonačnim varijacijama motiva, želja, interesa koje je teško uskladiti sa organizacionim. Visoka motivacija danas ne mora podrazumevati istu visoku motivaciju i sutra. Znanje koje vredi danas, može da ima malu vrednost sutra. To dalje znači da ne možemo da tvrdimo da će ulaganja u programe vezane za ljudske resurse sigurno dovesti do poboljšanja organizacionih performansi, ali možemo da tvrdimo da svakako imaju izvestan doprinos.

Pitanje na koje svaka rasprava o merenju menadžmenta ljudskih resursa traži odgovor je: Koju jedinicu možemo koristiti prilikom merenja ljudskog kapitala? Takođe, za razliku od finansijskog kapitala, merna jedinica menadžmenta ljudskih resursa nije jedinstvena i to je još jedan od problema u oblasti merenja. Faktori koji sprečavaju finansijske mere da mere vrednost prakse menadžmenta ljudskih resursa i povežu je sa kreiranjem vrednosti preduzeća, su sledeći: 1) Vrednost je indirektna – ljudski resursi indirektno generišu finansijske rezultate, odnosno kroz lance uzročno-posledičnih odnosa uključujući dve ili više karika (na primer, investiranje u obuku vodi ka kvalitetu usluge, kvalitet usluge ka većem zadovoljstvu potrošača, veće zadovoljstvo potrošača rezultiraće njihovom većom lojalnošću koja će generisati povećanje profita). Kompleksne veze i odnosi otežavaju finansijsko vrednovanje. 2) Vrednost je kontekstualna – vrednost prakse menadžmenta ljudskih resursa zavisice od organizacionog konteksta i strategije. Ono što je vredno i korisno za jednu kompaniju, može biti bezvredno i beskorisno za drugu, što otežava poređenje kompanija. 3) Vrednost je potencijal – znanje zaposlenih, ulaganje u njih, ima potencijalnu, ali ne i tržišnu vrednost. Tek njegovom ugradnjom u uslugu dobija svoju tržišnu vrednost ali merenu kroz kvalitet usluge. 4) Resursi su udruženi – vrednost se ne nalazi u svakom pojedinačnom resursu, već u njihovom sinergetskom dejstvu.

6. NAČINI MERENJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Polazeći od toga da je kvalitet upravljanja ljudskim resursima preduzeća determinanta njegove uspešnosti, merenje performansi menadžmenta ljudskih resursa predstavlja vrlo značajnu aktivnost i iz tih razloga je istraživanje uspešnosti ovih aktivnosti bitno područje organizacione analize. U prilog tome su i rezultati jednog istraživanja na uzorku od 968 američkih preduzeća, koji pokazuju da je ovo i vrlo zapostavljeno područje merenja performansi u većini analiziranih preduzeća. Ovde se prevashodno ima na umu korišćenje formalnih procedura merenja. U velikoj meri u ovom području merenja performansi ljudskih resursa, preduzeća uopšte ne mere ili pak u znatnoj meri koriste subjektivnu procenu ili intuiciju (Tabela 1.).

| Elementi | Ne meri | Merenje subjektivnom ocenom ili intuicijom | Merenje na osnovu formalnih procedura |
|---|---------|--|---------------------------------------|
| Troškovi fluktuacije zaposlenih | 43,7% | 43,1% | 13,1% |
| Troškovi zamene zaposlenih | 38,2% | 48,8% | 13,0% |
| Ekonomska vrednost zaposlenih za preduzeće | 67,4% | 26,6% | 6,0% |
| Troškovi nastali zbog različitog ponašanja zaposlenih (npr. apsentizma) | 48,3% | 38,2% | 13,5% |
| Ekonomske koristi od razvoja i primene kvalitetnih metoda selekcije zaposlenih | 79,4% | 17,1% | 3,5% |
| Ekonomske koristi od obuke | 47,2% | 46,5% | 6,3% |
| Koristi od dodatnog regrutovanja | 57,3% | 35,4% | 7,3% |
| Koristi od povećane satisfakcije zaposlenih poslom i sl. | 54,9% | 42,3% | 2,8% |
| Ekonomske koristi od visokih, osrednjih i slabijih performansi na radnom mestu. | 54,2% | 39,7% | 6,1% |

Tabela 1: Šta se meri i kako se meri i procenjuje za potrebe analize troškova i koristi od programa ulaganja u ljudske resurse

Autori [8] ističu da postoje dva načina merenja uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa: revizorski i analitički pristup. Revizorski pristup fokusira se na ispitivanje raznih ishoda aktivnosti funkcije ljudskih resursa. Ovaj pristup pretpostavlja orijentisanost menadžmenta ljudskih resursa na klijente, odnosno uspešnost ove prakse meri putem ispitivanja zadovoljstva klijenata pruženom uslugom ove funkcionalne oblasti. Klijenti ove funkcije (zaposleni, linijski menadžeri i planeri strategije) dakle, prema ovom pristupu predstavljaju važan izvor informacija o uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa. Za razliku od revizorskog, analitički pristup je složeniji i fokusira se s jedne strane, na utvrđivanje da li neka aktivnost menadžmenta ljudskih resursa, na primer, uvođenje novog programa obuke ili sistema kompenzacije i željeni učinak sa druge strane, na proceni finansijskih koristi i troškova proizašlih iz neke aktivnosti ove prakse. Analiza željenog učinka određuje nivo promene koja je povezana sa nekom aktivnošću (promena u stavovima, ponašanju, motivaciji i sl.). Analiza finansijskih troškova i koristi poznata je još kao računovodstveni pristup merenju uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa, i ne bavi se toliko nastalom promenom, već novčanom vrednošću (troškovi nasuprot koristima) neke aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Sve do nedavno menadžeri su pratili koliko, kako i na šta odeljenje za ljudske resurse troši dodeljene mu resurse. Kako se u poslednje vreme u organizacijama sve veća pažnja pridaje ljudima te zbog toga i aktivnostima vezanim za upravljanje ljudima tako se i pažnja menadžera preusmerila na praćenje kako i koliko odeljenje ljudskih resursa doprinosi uspešnosti organizacije. Mnogo je načina za merenje uspešnosti odeljenja za ljudske resurse. Najčešći način merenja je davanje odgovora na pitanje koje bi menadžment svake organizacije trebao postavljati odeljenju za ljudske resurse u svrhu opravdavanja njegovog postojanja: Koliko bi se dodatno proizvoda i usluga moglo proizvesti zahvaljujući uslugama odeljenja? Na ovo pitanje odeljenje ljudskih resursa može dati odgovor korišćenjem prethodno navedenih načina za merenje uspešnosti prakse menadžmenta ljudskih resursa.

Jedan od zastupljenijih načina praćenja i ocenjivanja rada i doprinosa odeljenja za ljudske resurse u praksi je korišćenje specifičnih pokazatelja uspešnosti odeljenja ljudskih resursa, kao što su: opseg obavljenog posla, broj ljudi potreban za obavljanje poslova menadžmenta ljudskih resursa, vreme procesuiranja, broj grešaka pri obračunu plata i procesuiranju beneficija, troškovi procesuiranja, troškovi vođenja evidencije, trošak obavljanja pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, troškovi odeljenja ljudskih resursa u odnosu na troškove ostalih odeljenja u odnosu na ukupan prihod od prodaje, udeo troškova odeljenja ljudskih resursa u ukupnim operativnim troškovima, troškovi odeljenja ljudskih resursa po zaposlenom, udeo troškova odeljenja ljudskih resursa u ukupnim troškovima za plate, zadovoljstvo sa rešavanjem zahteva, ugled odeljenja ljudskih resursa, itd. Navedeni pokazatelji mere jedno od tri područja uticaja, odnosno imperativa u poslovanju odeljenja ljudskih resursa: uslužnost – meri se zadovoljstvo internih klijenata pruženom uslugom odeljenja ljudskih resursa; kvalitet – meri se procenat grešaka ili manjkavosti usluga odeljenja za ljudske resurse i produktivnost – mere se troškovi i količina usluga odeljenja za ljudske resurse.

7. ZAKLJUČAK

Prepoznavanje značaja ljudskih resursa kao i kvalitetne prakse upravljanja njima je veoma važno, ako ne i ključno u vođenju organizacija. Zaposleni su postali odlučujući faktor u dostizanju kvalitetne usluge i proizvoda kao i postizanju efekta zadovoljnog klijenta, što samoj kompaniji daje dugoročne prednosti u odnosu na konkurente. Današnja svetska ekonomija i privreda nalaze se u brzom usponu i složenom, turbulentnom i kriznom okruženju. U analizi njihovih konkurentnih faktora, sve više preovladava shvatanje da je čovek i njegov položaj, ne struktura ili funkcija, osnov od koga sve počinje i od koga sve zavisi. Promena uloge i načina funkcionisanja današnjih poslovnih sistema, kao osnovnih subjekata privređivanja, uslovljena je radikalnom promenom uloge i značaja zaposlenih u njima kao i sistema upravljanja njima.

Upravo u današnjim vremenima prisutan je veliki pritisak da aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa prikažu svoj doprinos organizaciji. Top menadžeri zahtevaju odgovornost za velike investicije u ljudske resurse i ovo odeljenje je primorano da analizira i prikazuje svaku komponentu troškova koja neminovno utiče na ukupne troškove poslovanja organizacije, kao i da predstavi sve doprinose organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa suočavaju se sa značajnim izazovom potrebe da se obezbedi adekvatno upravljanje ovom funkcijom i da su svi programi uključeni u sistem odgovornosti. Mora se obezbediti način da se meri doprinos ljudskih resursa tako da se postojećim programima upravlja na pravi način, da se odobravaju novi programi ukoliko postoji potencijal za ostvarivanje profita, a neefikasni programi da se eliminišu. Brojne su koristi od merenja vrednosti prakse menadžmenta ljudskih resursa:

- Sistematično upravljanje ljudskim resursima zavisi od njegovog merenja i evaluacije jer bez odgovarajućih upravljačkih alata, budući razvoj prepušten je slučajnosti ili individualnoj intuiciji.
- Sticanje resursa za obavljanje poslova u budućnosti – što su rezultati prakse menadžmenta ljudskih resursa vidljiviji i jasniji, to je veća mogućnost za donošenje odluke od strane menadžmenta da ulaže u razvoj njegovih programa u budućnosti.
- Zapošljavanje i zadržavanje zaposlenih - iako finansijski aspekti igraju važnu ulogu u trci za velike potencijale, danas su u većini slučajeva odlučujući neopipljivi faktori poput ugleda preduzeća, stručnosti, mogućnosti napredovanja, organizacione kulture i radne atmosfere.

- Prikazivanjem veza koje postoje između zaposlenih, struktura, odnosa i poslovnog uspeha, jasno otkriva status pojedinačnih uticajnih faktora i na taj način omogućava određivanje prioriteta neophodnih mera i aktivnosti.

Otvorena diskusija o snagama i slabostima i objektivno merenje sistema upravljanja ljudskim resursima stvara transparentnost i poverenje među zaposlenima, organizacionim jedinicama, funkcionalnim delovima i hijerarhijskim nivoima.

5.4.Promocija ljudskih resursa u funkciji uspešnog poslovanja⁴

3.1. Suština promocije

U Srbiji je vrlo malo preduzeća koja su izgradila model promocije kadrova, a još ih je manje koja su izradila operativne programe razvoja i napredovanja (promocije) kadrova. Suviše je bilo promašaja u promovisanju kadrova, posebno na vodeće i razvojne funkcije. Jednostranost kriterijuma i diletantizam u akcijama izbora i imenovanja vodećih kadrova znatno su doprineli nastanku brojnih kriza u društveno - ekonomskim odnosima. Odatle proizilazi i zaključak da bi takav pristup u vođenju kadrovske politike trebalo iskoreniti i zameniti ga konzistentnim modelom promocije kadrova, prema kriterijuma znanja i sposobnosti u svakoj sredini.

Dva su moguća pristupa u rešavanju problema razvoju napredovanja (promocije) kadrova:

- ◆ analiza znanja i sposobnosti raspoloživih kadrova za napredovanje,

⁴ Poglavlje 5.4. preuzeto iz: Stefanović, Vojnović, and Urošević. str.240-255.

- ◆ sprovođenje programa napredovanja (planski).

Prvi pristup ima palijativni, kratkoročni karakter, dok drugi traži sistematski timski rad i plansku viziju napredovanja kadrova u korelaciji sa razvojem preduzeća.

Model promocije kadrova zasniva se na ovim elementima:

- ◇ konzistentnost programa profesionalnog razvoja kadrova,
- ◇ ocenjivanje uspešnosti,
- ◇ informisanje o mogućnostima napredovanja,
- ◇ postavljanje ciljeva preduzeća i planiranja promocije,
- ◇ primena programa profesionalnog razvoja i promocije,
- ◇ način rešavanja problema pri ostvarivanju promovisanja kadrova.

Polazna osnova modela zasniva se na pitanju: *Mogu li uspešni rukovodioci ostvariti efikasnost rada (dobre rezultate u svakom preduzeću), i da li svuda pokazuju isti stil vođenja - način ponašanja?* Analitički odgovori daju smer kretanja i podlogu za mere vezane za promociju.

Stil (ruko)vođenja značajno je povezan sa uspešnošću rada određenog preduzeća, pri čemu je važno kombinovati *sposobnosti* kao što su:

- kreativnost (*stvaralaštvo*),
- organizovanost i koordinacija,
- inicijativnost (*preduzetništvo*) i
- fleksibilnost (*prilagođavanje*).

Promocija i *napredovanje* mogu biti sinonimi, ali i različiti entiteti. Naime, iako se pod promocijom primarno podrazumeva završna faza napredovanja kadrova prema nekom planu ili programu, promocija ima i drugo značenje: raspored kadrova na odgovarajuća radna mesta prema funkcionalnim sposobnostima. To ne mora uvek biti uspon prema vrhu, već prema sloganu: *“Pravi čovek za odgovarajuću tehnologiju”*. Polazište te teze je i u tome što je hijerarhijska prirodna lestvica rukovođenja (piramidalni vrh) često zatvorena, pa je, s toga, sve manja mogućnost za mobilnost prema gore (osim u slučajevima zamene). Prema tome, promocija znači i raspored kadrova na odgovarajuća mesta bez obzira na statusnu hijerarhiju.

Promocija je trajni proces pomeranja čoveka iz jedne u drugu, višu fazu statusa (različitog po obliku i časti). Otuda *promocija* ima više značenja:

- dodeljivanje akademske časti (titule) od diplomaca, magistra i doktora, do akademika,
- pomeranje, unapređenje kadrova u struci, hijerarhijskom statusu i materijalnom položaju; to je prelaz iz nižeg u viši status, imenovanje na viši položaj; unapređenje može biti redovno, planirano, ali i promotio per saltum (vanredno pomeranje),

- unapređenje radi uklanjanja (promoveatur ut amoveatur); to je načelo napredovanja ugledne osobe koja nije ispunila očekivanja na položaju da bi se oslobodilo mesto sposobnijoj (čime se prikriva pravi razlog promene) i
- raspored kadrova na odgovarajuću poziciju (prema kriterijumima preduzeća) bez obzira na hijerarhijski status.

U savremenom društvu, gde vladaju zakoni ekonomije i tržišta, svaki pojedinac samo normalnim radom i stvaralaštvom (uz intelektualne sposobnosti) može steći start za napredovanje, a opstanak na toj poziciji ako potvrdi dobar rezultat. U tržišnoj ekonomiji, iako vladaju vučiji odnosi u organizaciji, ljudi moraju sarađivati i poštovati se, ili će propasti. Promene u tehnologiji (uz niz neizvesnosti) rađaju i sve veće izazove u stvaranju blagostanja, što upućuje ljude da kooperiraju i traže izlaze iz kriza i izolacije, tj. da budu "jedan svet".

U takvim uslovima traže se menadžeri sa specijalnim sposobnostima i veštinama, bez obzira na pripadnost političkoj organizaciji ili etničkoj skupini (narodu i narodnosti). Eksperti se ne dele prema iracionalnim osobinama, već prema konkretnim sposobnostima, odnosno primenjenoj pameti. Zato oni ne pripadaju nikome posebno, već svima. Otuda za eksperte se kaže da imaju vlastitu autonomiju. S toga su oni usamljeni, pa "traže naklonost i ljubav" (Randell), iako ih svojim sposobnostima i pridobijaju. To su i razlozi da se u savremenom poslovanju izaberu timovi prema kadrogramu ili sociogramu, tj. prema osobinama koje se svode na: privlačenje (simpatije). Traže se osobine koje će omogućiti da ekspertni timovi uspešno deluju bez nepotrebne entropije. U savremenoj kadrovskoj politici znatno se menjaju kriterijumi za izbor stručnjaka i imenovanja rukovodilaca, te sve više dolazi do izražaja *ekologija* statusa. U stvari, statusna struktura hijerarhije ogleda se i prostorno (ekološki), a to se tumači time da parkirališno mesto, vikendica, soba, mesto u restoranu i sl. bude što bliže top-menadžeru.

Bez ekološkog (prostornog) statusa ne sme se ići u reorganizaciju, jer će svi čije pozicije nisu optimalno rešene pružiti silne otpore promenama. Bez toga, čak ni predlozi reorganizacije nisu preporučljivi, jer nemaju šansu da zažive, a stvara se loša ekološka klima. Uzrok otpora premeštajima takođe je u strukturnom statusu i strukturnim grupama. Režim radnog vremena (dolazak, izlazak i odlazak) simbolizuje statusni položaj. Naime, ko može kasnije doći, ranije otići ili u toku dana izaći s posla bez posledica ima viši status u preduzeću. Isto tako i oprema radnog prostora (kabineta, sobe) značajno simboliše statusni položaj i statusno ponašanje, kao npr.: veličina radne sobe, luster, tepih, slike, klub - garnitura, pločica s imenom na vratima, časopisi, vitrina s knjigama, statua, cveće i sl. Sve je to, pored ugođaja, i stvar prestiža u preduzeću, odnosno statusna ritualnost. Značajni simboli statusa su pravo na automobil, direktnu telefonsku liniju, pravo potpisa reprezentacije, pravo na sekretaricu, pravo putovanja u inostranstvo itd. Faktori statusnog položaja ne moraju se ogledati samo u formalno višoj

poziciji, već i u odnosu top-menadžera prema pojedinoj osobi. On je poziva na konsultacije, ona ima pravo da daje savete, pravo odlaska na skupove, dobija specijalne zadatke u inostranstvu, ili prilikom razrešavanja iskrsljih sukoba u preduzeću. To su ne samo simboli statusa, veći stimulanzi za promociju.

Naznačajniji faktor statusnog položaja u preduzeću je visina mesečnih primanja, ne samo u pogledu veličine sredstava za podmirivanje potreba, već i zbog prestiža. Naime, antropologija je otkrila je da su ekonomski motivi ili navike ljudi veoma različiti u različitim kulturnim sredinama. (Često se rukovodioci i stručnjaci upoređuju s drugim u svojoj okolini a ne s kolegama u drugim sredinama, bez obzira na uspešnost svog preduzeća.) Treba naglasiti da, materijalistički kompleks nije genetsku usađen u biološkoj prirodi čoveka, već u manifestacijskoj pojavi prema uzorima u određenim sredinama.

Iako je u svetu negativno ocenjeno i odbačeno *Piterovo načelo da "neki napreduju do praga svoje nesposobnosti"*, nažalost, ono se još uvek primenjuje. Radnici ne vole laktašenje, napredovanje po vezi, agresivno nametanje, ili bilo koji oblik statusne promocije bez sposobnosti i znanja. Posebno su nesimpatični "penjači" na lestvici, koji se koriste raznim manifestacijskim prigodama, etničkim obeležjima, političkim marketingom i sl. Autoritet ne mogu steći ni tzv. "brahmani" koji se agresivno bore za vrh prema imetku stižući pozicije, bez obzira na sposobnosti. Po pravilu, nikad se ponovo ne mogu vratiti "bivši", koji su fatalistički shvatili svoj pad na lestvici. Ukratko, može se reći da se autoritet teško stiče, lako gubi, a retko vraća.

Ostaje većito zagonetno pitanje: *Kako pronaći izlaz iz tih kontradikcija?* Neki to nazivaju kulturnom zbrkom, a drugi "provincijskom psihologijom" (*D.C. Miller*), dok treći vide izlaz u kosmopolitskom društvu (*From*). Međutim, pravi izlaz je u potpunoj demokratizaciji društva i njegove kadrovske politike. Treba javno izložiti kriterijume izbora i imenovanje stručnih i vodećih kadrova na ključne pozicije u društvu i preduzećima, odnosno drugim institucijama. Sa druge strane tako izabranim kadrovima omogućiti samostalnost u delovanju, ali istovremeno i efikasnu kontrolu postignutih rezultata. U stvari, mora se uspostaviti javna odgovornost u odnosu na samostalnost.

Prema tome, neophodno je izgraditi prohodan model promocije kadrova prema znanju i sposobnosti, kao i efikasan sistem ocenjivanja uspešnosti kadrova na funkcijama i poslovima, od čega će zavisiti i dalji opstanak u statusnoj poziciji. Odatle proizilazi da se konzistentni model promocije i sistem ocenjivanja uspešnosti kadrova ubrajaju u primarne strateške ciljeve svakog preduzeća, a strateški se ciljevi treba da projektuju na poznatim osnovama. Organizacioni oblik strategije planiranja promocije kadrova čini dugoročnu razvojnu dimenziju preduzeća i umešnost kombinovanja sposobnosti i znanja u odnosu na karakteristike i složenost

poslovanja.

3.1.1. Planiranje promocije

Savremena preduzeća izrađuju programe napredovanja, razvoja karijere i model promocije. Programi se, po pravilu, integrišu u redovno praćenje funkcije rukovođenja. Programi su posebno razvijeni u SAD i Japanu, gde je nezamislivo da je neko promovisan bez takve vrste programa. Elementi programa su: savetovanje, usmeravanje, osposobljavanje, provera i promocija na hijerarjijskoj lestvici. Programi imaju karakter postupnosti, a uključeni radnici koji ispunjavaju programske zahteve dobijaju povišice i periodično prelaze na položaje višeg ranga pomoću pokretnih stepenica napredovanja u karijeri (*career escalator*).

Preduzeće se brine o zdravlju kandidata, životnim prilikama, prati njihove hobije i druge aktivnosti vezane za posao i izvan preduzeća. Sve ih pokušava zblížiti u želji da stvori "*poslovnu porodicu*" (Japan). Tako su svi usko povezani sa sopstvenim preduzećem, što donosi dvostruku korist: izgradnju usklađenog tima (na prijateljskoj osnovi) i opšti napredak. U svim tim akcijama naglasak je na strateškom razvoju rukovođenja, ali istovremeno na razvoju ljudskih osobina i stručnih sposobnosti menadžera za uklapanje u sredinu, odnosno životni prostor preduzeća (ekološki aspekt organizacije).

Osnovno polazište programa promocije bazira se na profesionalnoj stručnosti, postignutim rezultatima poslovanja i unapređivanja organizacije i tehnologije preduzeća. Istovremeno, karijera se gradi i na drugim brojnim elementima humanističkog obeležja, što ih menadžeri nužno moraju posedovati, odnosno naučiti, sa obavezom da im kasnije postanu svakodnevne navike, s obzirom na to da se rezultati poslovanja ostvaruju s ljudima preko ljudi.

Generalni program (projekt) promocije (napredovanja) kadrova deli se na nekoliko specifičnih potprojekata:

- ◇ savetovanje i usmeravanje napredovanja kadrova,
- ◇ planiranje napredovanja (grupno i individualno),
- ◇ planiranje kadrovsko-organizacionih kapaciteta preduzeća,
- ◇ kadrovsko - informacioni sistem napredovanja kadrova,
- ◇ programi i način usavršavanja inoviranja znanja svih menadžera preduzeća,
- ◇ razvoj sistema rukovođenja, odnosno koordinacije.

Pored permanentnog istraživanja u okviru svakog dela i celokupnog projekta, potrebno je inovirati programe u sferi aplikacije, jer samo teorija proverena u praksi daje rezultat. Dakle, program mora biti fleksibilan i adaptibilan da bi mogao postati realna stvarnost, tj. aplikativan.

Specifičnost potprojekta *savetovanje za napredovanje* sastoji se u

ovome (A. M. Marilyn):

- ⇒ savetovanje kandidata za napredovanje prilikom intervjua,
- ⇒ savetovanje tokom analize realizacije zadataka,
- ⇒ analiza psiholoških testova i planiranja alternativnog usmeravanja u sistemu napredovanja,
- ⇒ savetovanje u sistemu komuniciranja između voditelja programa i kandidata,
- ⇒ savetovanje prilikom postavljanja na prvu kariku pokretnih stepenica u hijerarjijskom sistemu.

Usmeravanje napredovanja u modelu promocije kadrova obuhvata ove elemente (prema T. Duoglas-u):

- ⇒ planirano napredovanje za nove kandidate,
- ⇒ usmeravanje napredovanja pomaganjem kandidata da steknu iskustva za buduće poslove,
- ⇒ razrada petogodišnjeg plana napredovanja,
- ⇒ planiranje rukovodnih poslova na višem nivou, koje kandidati moraju savladati tokom njihovog usmeravanja.

U potprojektima planiranja *kadrovsko - organizacionih kapaciteta* i kadrovsko-informacionog sistema napredovanja za sve menadžere i druge ključne eksperte sadržana je i mogućnost njihove zamene. Treba kompjuterizovati znanja kako bi se mogle uočiti praznine za dogradnju, a i prednosti s obzirom na promovisanje kadrova. Razvoj rukovodnih kadrova iziskuje izradu okvirno zajedničkih kvalitetnih programa obrazovanja rukovodilaca unutar preduzeća i uključivanje dela rukovodilaca u postojeće poslovne škole. Potrebni su i specifični programi za reimenovanje rukovodećih ljudi, te fleksibilni programi inoviranja znanja, posebno za starije rukovodioce.

Temeljni cilj programa (projekta) napredovanja je povećanje efikasnosti preduzeća, koje će omogućiti uspešno sinhronizovan razvoj menadžera sutrašnjice. Koncentrisano obrazovanje i plansko usmeravanje potencijalnih rukovodećih kadrova, i kadrova u funkciji, omogućuju, uz radno iskustvo profesionalno obavljanje rukovodećih poslova. Sudionici u ostvarivanju programa napredovanja povećavaju fond znanja iz oblasti rukovođenja postižu početni položaj za hijerarhijsku mobilnost na gore i povećavaju sposobnost za veću odgovornost, stvaraju mogućnost za veću zaradu i dobijaju bolje položaje u sistemu hijerarhije, pa tako proširuju poslovne horizonte.

Još je jedna značajna karakteristika uticala na uspeh u realizaciji programa napredovanja u karijeri, a to je pridavanje važnosti načinu života u zavisnosti od kulturnih vrednosti. Te razlike su najuočljivije u komparaciji aristokratskih tradicija u Evropi i tendencija u SAD, da se svi raspoloživi

potencijali koriste za postizanje maksimalne ekonomske efikasnosti, gde je bitno načelo funkcionalizam, iz kojeg se razvio i biheviorizam kao poslovna filozofija.

3.1.2. Program napredovanja

Iako je napredovanje uobičajeno, javljaju se i suprotni trendovi u razvoju karijere, zbog različitih faktora i uticaja. S toga svako preduzeće mora projektovati akcije kako da se prerasporedi one kadrove koji nisu uspeeli na postavljenim funkcijama. Te akcije idu u dva pravca: (a) da se deo kadrova osposobi za funkciju i (b) da se neuspešnim savetuje da se promovišu na adekvatne funkcije - rasporede na niže, po pravilu na početni položaj, odakle su promovisani na više funkcije. Ako ne uspe nijedna od te dve akcije, neuspešne treba brisati iz popisa kandidata za menadžere (na Zapadu se takvi otpuštaju sa posla).

Preraspoređivanje svih zaposlenih kadrova na druge položaje u organizacionoj strukturi prema adekvatnim sposobnostima svakog od njih u cilju postizanja boljih rezultata, (najpre veće efikasnosti poslovanja), - logična je posledica reinženjeringa preduzeća. Takav oblik preraspoređivanja na niže funkcije ne zatvara vrata usponima za dalje napredovanje. Kasnije će se, verovatno, ustanoviti da je nekima i to domet u pokretnoj lestvici napredovanja. Kod drugih je problem bila niska motivacija i slaba stimulacija. Treći, pak, nemaju ambicije za visoke funkcije, npr. ne prihvataju produženo radno vreme (koje je neminovno za više menadžere), jer žele provoditi više vremena u dokolici, sa svojom porodicom, ili imaju strastveni hobi, ili, pak, problema sa zdravljem.

Svi ti, i slični, problemi upozoravaju da program napredovanja i model promocije kadrova moraju biti konzistentni i zasnovani na teorijskim osnovama, uz primenu većeg broja parametara u ocenjivanju adekvatnosti, uspešnosti i mogućnosti u razvoju kadrova. Odatle proizilazi da kadrovska služba mora biti visokostručno timski ekipirana, a potom imati visok organizacioni status. U suprotnom, posledice za organizaciju su nesagledive, jer se sa ljudima ne sme eksperimentisati, posebno s onima čiji odlazak pretpostavlja i poslovni neuspeh preduzeća.

Odgovornost za realizaciju planiranog programa napredovanja i projektovanja za preraspoređivanje kadrova na druge funkcije leži na svakom pojedinom preduzeću. Ta se odgovornost deli između kadrovske službe i generalnog rukovodstva. Za koncepciju programa napredovanja i kadrovske politike odgovorni su i menadžeri i kadrovska služba. Za generalno vođenje kadrovske politike odgovorno je rukovodstvo, dok je za vođenje programa razvoja napredovanja odgovorna kadrovska služba.

Svakako da odgovornost za neuspeh u razvoju napredovanja treba tražiti i kod kandidata u sistemu pokretne lestvice uspona na rukovodeće funkcije. Uostalom, svaki od njih stavlja na kocku svoju karijeru i svoj ugled.

Realizacija programa razvoja i promocije kadrova može se posmatrati iz više rakursa, pa time i vrednovati njegova efikasnost. Realizacija se može posmatrati s aspekta planiranja razvoja kadrova i njihovih karijera, s aspekta zadovoljavanja neposrednih ciljeva u kadrovskoj politici i proizvodnosti rada, ali i strateških ciljeva o budućem razvoju preduzeća. Program napredovanja znači pomak u karijeri pojedinih rukovodilaca, ali i napredovanje u efikasnosti poslovanja preduzeća. U stvari, program izrasta u objektivnu informaciju o mogućnostima razvoja kadrova i napredovanja u nekom određenom preduzeću. Tu se ispoljavaju i nova stremljenja vezana za promociju kadrova prema stvarnim vrednostima.

Pri valorizaciji programa postavlja se dilema treba li težište staviti na analizu rezultata aktivnosti vezanih za promociju ili na uticaj programa na efikasnost poslovanja. Najbolje će postupiti ona preduzeća koja će primeniti zajednička fabrička merila. Takvih merila za vrednovanje programa (projekta) napredovanja ima više, kao npr.:

- ⇒ saznanje da je osnovni zadatak kadrovske politike razvoj kadrova,
- ⇒ usklađivanje mogućnosti s očekivanjima,
- ⇒ osposobljavanje kadrova da preuzmu odgovornost za sopstveni razvoj i razvoj preduzeća,
- ⇒ prikupljanje informacija o efektima programa napredovanja,
- ⇒ utvrđivanje ambicija, sposobnosti i želja kadrova za napredovanjem,
- ⇒ analiza i otklanjanje prepreka dugoročnim i srednjoročnim ciljevima razvoja,
- ⇒ usmeravanje razvoja kadrova prema njihovim predispozicijama,
- ⇒ motivisanje kadrova za razvojne funkcije,
- ⇒ usklađivanje fonda vremena vrhunskih rukovodilaca između aktivnosti koje se tiču programa napredovanja i koordinatnih funkcija,
- ⇒ određivanje pravaca u promociji kadrova.

Mala preduzeća u odnosu na koncepciju i realizaciju programa napredovanja moraju se vezati na poznate i obrazovne institucije, te na regionalne centre za razvoj kadrova.

Uspešnost vrednovanja programa napredovanja kadrova zavisi od tri ključna pitanja koja su međusobno povezana:

- ◇ izrada dijagnostičke studije znanja koja kandidati već poseduju,
- ◇ optimalna količina informacija vezanih za napredovanje kadrova, i
- ◇ angažovanje kadrovskog specijaliste za napredovanje kadrova.

Kadrovski specijalista mora organizaciono i programski omogućiti obrazovanje rukovodilaca u skladu sa strategijskim ciljevima preduzeća. Zatim, mora uspostaviti komunikacijsku vezu između vrhunskog rukovodstva i kandidata za napredovanja, te omogućiti dostupnost informacija o

kandidatima i o funkcijama za koje se sprovodi promocija. I na kraju, zadatak kadrovskeg specijaliste za promociju jeste da usmeri svakog kandidata ka drugim izvorima informacija o napredovanju u preduzeću, kao što su upražnjena mesta, premeštaj, profesionalni razvoj i sl. U tu svrhu mora svakom kandidatu nabaviti specijalne testove i dati savete.

Uz opisani pristup javljaju se dve vrste problema:

- ljudi su zabrinuti za ishod ličnih ambicija i želja, te kvalitet načina života, pa se može dogoditi da kvalitetni kadrovi postavte te zahteve ispred vertikalnog pomicanja u hijerarjijskoj lestvici, posebno ako je napredovanje nesigurno, i

- jednostavno, neka preduzeća nemaju dovoljno visoko vrednovanih pozicija otvorenih za napredovanje, pa preta opasnost da kvalitetni kadrovi napuste preduzeće.

Pri rešavanju tog problema prednost imaju veća i složena preduzeća, gde je i veća mogućnost mobilnosti. Odatle proizlazi da program napredovanja treba proširiti i na sve stručnjake u preduzeću, i to napredovanje u obrazovanju, u struci i u materijalnom pogledu na osnovu stvaralaštva i doprinosa efikasnosti poslovanja.

S toga je nužno kontinuirano planirati razvoj karijere i mogućnosti promocije, čime se svakome omogućuje da bolje izabere između vlastitih želja i realnih mogućnosti koje su mu na raspolaganju u preduzeću. Planiranje se mora orijentisati na aktivnosti koje će osigurati ličnu satisfakciju i psihološki uspeh kadrova. U realizaciji planova potrebno je sagledati ostvarivanje ciljeva značajnih za preduzeće i kadrove. Ne treba padati u plansko favorizovanje vertikalnog napredovanja, jer je značajno i horizontalno napredovanje (usavršavanje) u struci, s obzirom na to da se predviđanja ne mogu uvek ostvariti, što loše utiče i na satisfakciju kadrova.

Kandidati za napredovanje uvek imaju realističke potrebe, uz različite ciljeve za profesionalnim razvojem i promocijom u karijeri. S toga svaki od njih testira različite poslove i organizaciju, pa i u oglednoj fazi traži posao koji mu najbolje odgovara, a prihvata ono što mu se omogućuje, ako se zadovolji barem deo njegovih želja.

3.2. Tehnološke promene i promocija kadrova

Naučno - tehnički progres odvija se kao nezadrživi proces koji se odražava na nastanak i nestanak pojedinih zanimanja i na promene obrazovnog nivoa kadrova. Karakteristike i intenzitet tih promena utiču na brze transformacije u međunarodnoj podeli rada, na pojavu novih struka i zvanja, na tehnologiju i sadržaj obrazovanja, te na ubranu promociju kadrova. Kvalifikaciona piramida doživljava nagle promene i transformiše se u zaobljeni oblik umesto šiljastog. Povećava se nivo obrazovanja i znanja, te stručno iskustvo većeg broja zaposlenih. Uvodi se obrazovanje uz rad, i to

kontinuirano za sve zaposlene. Sve je više u strukturi specijalizanata, magistara i doktora nauka.

Na pragu 21. veka značajna obeležja proizvodnje su razvoj elektronike, čipova i informatičke tehnologije. Paralelno se razvijaju banke podataka, informatizacija poslovanja i rada svih organizacionih delova preduzeća. Razvija se i tehnika i tehnologija informisanja i nivo informisanosti, kao i različite tehnike upravljanja, regulaciona tehnika, medicinska elektronika, informatička tehnologija u obrazovanju, koje zahtevaju i odgovarajuće profile stručnjaka. Traži se više kvalitetnijeg znanja za upravljanje visokim tehnologijama. Informatička oprema se višestruko povećava, a nove generacije te informatičke tehnologije unose pravu revoluciju u brzinu i kvalitet obrade podataka. Megabajtovi čvršće povezuju svet, nego bilo koji drugi aspekt razvoja.

Tehnološke promene, kako je već istaknuto, utiču na podelu rada i specijalizaciju, odakle proizilazi i potreba čvršćeg organizacionog povezivanja u celinu radi efikasnosti. Zajednička saradnja delova preduzeća putem podele rada i potom promocija kadrova na specijalizovane funkcije, svim kadrovima znači satisfakciju, što ih čini efikasnim. Međuzavisnost modela promocije kadrova, razvoja tehnologije i efikasnosti poslovnog sistema najbolje se može prezentirati ako se prikaže *japanski model* (momentalno najuspešniji u svetu). "*Japansko privredno čudo*" počiva na kulturalističkoj teoriji. Efikasnost sistema je u korelaciji između visoke japanske *produktivnosti* rada i *visoke kulturne jedinstvenosti zemlje*.

Ako se bliže analizira japanska efikasnost, na osnovu brojne literature, vidi se da se ona temelji na:

- ⇒ stabilnosti funkcionalne organizacije,
- ⇒ radikalnom smanjenju fiksnih i varijabilnih troškova,
- ⇒ poboljšanju kvaliteta života građana,
- ⇒ promeni akcenata ekonomske politike,
- ⇒ promociji uspešnih rukovodnih i drugih kadrova,
- ⇒ nagradama za funkcionalne kvalifikacije,
- ⇒ promocijama za uspešnost funkcije,
- ⇒ organizaciji po meri radnika - "*kooperativna radna grupa*",
- ⇒ visokom stepenu korišćenja informacija,
- ⇒ zadovoljstvu koje je izazvano stepenom participacije radnika.

Sistem participacije zasnovan je na načelu "*zajedničko upravljanje sudbinom*" - : održavaju se sastanci s radnicima, sugestije idu odozdo prema gore. To je, zapravo, svojevrsno samoupravljanje bez posebnog radničkog organa. Međutim, radni odnos je "*doživotan*", fluktuacija je vrlo niska, a identifikacija sa preduzećem visoka. Postoji čvrsta interfunkcionalnost odnosa službi i pogona (grupa) na bazi informativnih procesa u cilju zajedničke efikasnosti.

U Japanu postoje tri vrste plata:

- individualne - u zavisnosti od godina radnog staža i stečenoj kvalifikaciji,
- “složene” - zavisno od načina i kvaliteta obavljanja posla u skladu sa radnim stažem i kvalifikacijom,
- “prema radu” - kada se plate određuju prema sposobnostima obavljanja posla i funkciji upravljanja.

Postepeno se uvodi i četvrta vrsta plata odnosno zarada na osnovu sistema specijalizacije. Osim toga, uvedena je stimulacija za osmišljavanje originalnih ideja i stimulacija za sticanje veće kvalifikacije. Na osnovu obrazovanja za postizanje radne sposobnosti obavlja se promocija (napredovanje), materijalno ili statusno.

U sistemu napredovanja postoji automatska spontanost i obaveznost kadrovske službe da promoviše svakog radnika prema kriterijumima utemeljenim na istinitim podacima. Pored toga, uveden je hijerarhijski lanac za protok mladih kadrova u razvoju karijere. Utemeljene su i “pokretne stepenice” u hijerarhijskoj lestvici. Ulažu se značajna sredstva u profesionalni razvoj menadžera (što se smatra najkorisnijom investicijom). Širom sveta čuvane su japanske direktorske škole.

Kadrovi se u preduzeće primaju jedanput godišnje, i to direktno s fakulteta i iz škole (neposredno posle diplomiranja ili doktoriranja) prema rigoroznim kriterijumima, bez konkursa i ocena. Ni u obrazovnim institucijama nema ocena, jer je na snazi *numerus clausus*. Planovi napredovanja nisu strogo formalizovani, ali se prati i rangira svaki pojedinac. Pri izboru kadrova veća se pažnja posvećuje ličnosti i adekvatnosti za funkciju, a tek potom specijalizaciji za funkciju. Ličnost i opšte sposobnosti preferiraju se, zbog mogućnosti interfunkcionalne rotacije.

Specijalistički profesionalni razvoj deli se na tri faze životnog ciklusa od po jedne decenije za razvoj karijere.

Prva decenija razvoja karijere predviđena je za specijalističko podstiplomsko delovanje u zemlji i inostranstvu. Promocija u hijerarhijskom statusu (nižem) sledi između dvadesetpete i tridesete godine života.

Druga decenija razvoja karijere je period koji se ogleda u isticanju znanja, sposobnosti i postignutih rezultata, tj. u dokazivanju, potvrđivanju i vrednovanju kriterijuma za novu promociju. Promocija se odvija kao oblik nagrade putem razmeštaja u strateški važne sektore na funkciju direktora ili zamenika.

Treća decenija je razdoblje stručne afirmacije, zaustavljanja u određenom području, kad se zaslužuje napredovanje na funkcije visokog rukovodstva što donosi satisfakciju i u ekonomskom smislu (ekonomsko priznanje).

Promocija se temelji na *sposobnosti*. Ambiciozni pojedinci mogu

menjati funkcije dok ne dostignu bolji posao, viši položaj i veću zaradu, naravno u skladu sa sposobnostima, uspehom i daljim podizanjem sposobnosti. S toga se poštuju statusne podele u organizaciji. Status je u korelaciji sa kvalifikacijom, a to je rezultanta između sposobnosti, stručnosti, specifičnosti posla i hijerarhijskog ranga. Priznanja se dodeljuju u obliku promocije u hijerarhijskoj lestvici, ili u savetničke položaje (sanji), što je utvrđeno drevnim zakonom iz 701. god., koncipiranim na modelu zakona kineske dinastije Tang.

U Japanu su odvojene upravljačke od vlasničkih funkcija, a *“upravljanjem zajedničkom sudbinom”* smanjuju se socijalne distance između rukovodilaca i radnika. Naime, zadatak menadžera je da stvori socijalnu sigurnost i društveno zadovoljstvo svih zaposlenih.

3.3. Posledice nedostatka promocije kadrova

3.3.1. *“Egzodus mozgova”*

Odliv pameti ili *“egzodus mozgova”*, sugestivan je termin za fluktuaciju eksperata u inostranstvo i ukazuje na gubitak vitalnog potencijala koji se ne može nadoknaditi. Tim izrazom označava se pojava migracije visokoobrazovanih kadrova, odnosno odliv ljudskog kapitala iz zemalja u razvoju i tehnološki nerazvijenih zemalja u razvijene zemlje. Uzrok odlaska, pored ostalih mnogobrojnih, je **nemogućnost napredovanja**. Odliv pameti, ustvari je egzodus novijeg datuma, iako je do odlaska stručnjaka i naučnika iz nerazvijenih u razvijenije krajeve dolazilo još i u antičko doba (Platon je odvodio talentovane ljude sa ostrva u Atinu).

“Egzodus mozgova” posledica je kretanja na međunarodnom specijalizovanom tržištu specifičnog faktora proizvodnje - visoko specijalizovanih kadrova. Kretanje tog faktora proizvodnje rukovodi se istim motivom kao i kretanje kapitala - kreće se iz područja gde mu je proizvodnja niska u područja rada gde mu je proizvodnja visoka. Kriterijum maksimizacije produktivnosti ljudskog faktora je takođe izjednačavanje marginalnog troška sa marginalnim pihodom, dakle kadrovi će se kretati automatski tamo gde im je doprinos najveći. Takvo kretanje visoko specijalizovanih kadrova, rukovođeno tržišnim načelom, dovodi do alokacije potencijala kojim se na svetskom nivou maksimira proizvodnja. No, s druge se strane, nerazvijene zemlje još više osiromašuju.

U stvari, visoko stručni kadrovi su pretpostavka ekonomskog razvoja zemlje. Zbog toga, odliv pameti iz jedne nacionalne privrede predstavlja za nju gubitak vitalnog potencijala. Zato posledica toga nije rast graničnog proizvoda ljudskog kapitala koji ostaje u zemlji, već dovođenje u pitanje stope rasta cele nacionalne ekonomije. Ako se neko želi konkurentski da slomi, treba mu uzeti kadrovske jezgro. Osim toga, treba uzeti u obzir i

troškove stvaranja takvog ljudskog kapitala. Ti su troškovi vrlo visoki i za zemlju u razvoju vrlo su veliki izdatak, koji se izdvaja iz sredstava za razvoj (troškovi obrazovanja, stipendije, studentski krediti). To je, u stvari, u neku ruku izvoz oskudnog kapitala. Takvo neracionalno rasipanje sredstava dovodi do produblivanja jaza između razvijenih i nerazvijenih.

Zbog toga, svaka zemlja treba da učini sve da spreči takva kretanja visokoobrazovanih kadrova, posebno talenata, jer se jedino na taj način slabije razvijene zemlje mogu osigurati od preliivanja vitalnog potencijala, koji im je nužan za ostvarivanje razvojnih ciljeva.

Migraciju visoko obrazovanih kadrova iz nerazvijenih u razvijene zemlje uzrokuje mnogo faktora. Odluka pojedinca da emigrira, ako nema mogućnosti vlastitog razvoja i napredovanja u zemlji, donosi se uvek na temelju analize komparativnih prednosti. Svaki čovek komparira mogućnosti koje ima u svojoj zemlji s onima koje će imati u nekoj drugoj zemlji.

Najvažniji faktori koji dovode do odluke da se emigrira su:

⇒ razvijene zemlje privlače visokoobrazovani kadar vrlo visokim zaradama i standardom koji teško mogu ostvariti u nekoj manje razvijenoj zemlji,

⇒ u razvijenim privredama visoko obrazovanim kadrovima mnogo su dostupniji laboratorija, oprema, literatura i kontakti sa drugim kolegama iz struke putem seminara, simpozijuma, dakle povoljnije su mogućnosti profesionalnog razvoja,

⇒ nerazvijene privrede često su opterećene *tradicionalizmom* koji otežava prodor inovacija, često daje osećaj sputanosti svima koji se suprotstavljaju tim tradicijama, pa mladi kadrovi odlaze u zemlje na višem nivou razvoja, gde nalaze razumevanje za svoj razvoj i delovanje,

⇒ često se kadrovi, koji su proveli neko vreme u inostranstvu (specijalizacija) kada žele da stečena znanja primene u sopstvenoj zemlji, smatraju *nedovoljno iskorišćenim* i nedovoljno cenjenima, pa zbog toga odlaze u drugu sredinu,

⇒ zbog neadekvatnog planiranja potreba za kadrovima i profesionalnog razvoja dešava se da bude i višak visokoobrazovanih kadrova, te se javlja disporporcija između fizičkog i ljudskog kapitala, što odražava *nedostatak strategije razvoja i aktivne kadrovske politike*,

⇒ između razvijenih i nerazvijenih zemalja postoji tehnološki jaz, a naučnici odlaze u razvijene zemlje, jer one mogu osigurati bolje uslove za vlastiti razvoj i naučno delovanje,

⇒ na svetskoj sceni još nema ozbiljnije privredne integracije, pa nedovoljno jake ekonomske veze među zemljama smanjuju mogućnost komuniciranja i specijalizacije, što je razlog odlaska stručnjaka,

⇒ često naučnici u svojoj zemlji ne dobijaju priznanje za svoj rad, pa odlaze tamo gde su cenjeniji.

Nažalost, ni razlozi, ni trendovi odliva pameti nisu zaustavljeni. Šta više, i ne zna se koliko je naših stručnjaka otišlo izvan zemlje, ili koliko će ih uskoro otići. Na razna takmičenja znanja naših talenata dolaze strane mecene i bez dozvole i kontrole vrbuju naše mlade umove, koji će nakon završetka školovanja otići. To je, kako bi rekao **Barnal**, "lov mladih slonova", što je jeftinije od uzgoja. Koristi koje imaju razvijene zemlje od priliva ljudskog kapitala su ogromne, jer ljuski kapital ima veću vrednost za zamlju neko bilo koji drugi kapital. Zato je "egzodus mozgova" za nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju vrlo veliki gubitak i još više produbljuje tehnolški jaz između razvijenih i nerazvijenih.

S toga, svaka zemlja u razvoju i svako preduzeće mora izgraditi i sprovesti odgovarajući sistem napredovanja, ako želi zadržati i motivisati talentovane kadrove u cilju vlastitog razvitka. Odlaskom vrsnog stručnjaka u inostranstvo preduzeće, odnosno zemlja postaje siromašnija za oko 300 000 \$ uloženi sredstva za njegovo školovanje i profesionalni razvoj, a praktično neprocenljiv je gubitak svakog od njih kao proizvodnog potencijala.

3.3.2. Apsentizam

Kod frustriranih stručnih kadrova što nemaju mogućnosti otići u inostranstvo javlja se apsetizam i fluktuacija.

Apsentizam je izbegavanje dužnosti i neispunjavanje zadataka i to izostancima, neradom, pretvaranjem i drugim oblicima protesta. Fluktuacija kadrova je individualni korektiv vođenja kadrovske politike u preduzeću, traženje rešenja koja nisu omogućena njenim načelima i kriterijumima. Prema mnogim razmišljanjima, apsentizam je srednje stanje između integracije pojedinaca u preduzeću i napuštanja tog preduzeća, dok je fluktuacija prekid toga stanja, odlazak iz preduzeća. Međusobna povezanost apsentizma i flutuacije kadrova u vremenskom kontinuumu često proizilazi iz određenog tipa organizacije rada, te nezadovoljstva i otuđenosti radnika, što može uzrokovati raličite pojave među njima, pa i fluktuaciju kadrova.

Fluktuacija kadrova ili nestalnost kadrova, odnosno kako je neki nazivaju (**D. NJeiss**) "kolebanje kadrova" (engleski termin: turnover), oduvek se, uz ostale oblike ponašanja, koji su isto tako ocenjivani kao štetni (apsentizam, zakašnjavanje, slab učinak), smatrala jednom od najosetljivijih varijabli pri utvrđivanju klime u nekom preduzeću. **James L. Price** je rekao za fluktuaciju da predstavlja stepen individualnih kretanja preko granice nekog društvenog sistema, što upućuje na to da je reč o procesu koji ne zadovoljava kadrove. Ne treba brkati fluktuaciju sa pokretljivošću kadrova, čiji je ona samo jedan od oblika.

Pokretljivost kadrova, kao sveobuhvatni pojam definiše se kao premeštanje radnika u vremenu, prostoru ili unutar neke strukture zanimanja. Ona obuhvata geografsku pokretljivost - postupak kojim neki

radnik s obavljanja jednog zanimanja prelazi na obavljanje drugog, ali označava i fluktuaciju kadrova.

Nestabilnost kadrova kao nedovoljno istraženu pojavu teško je sagledati. Kao i kod apsentizma, njeni uzroci su složeni, a njena kolebanja često izgledaju protivrečno. Na njenu pojavu i širinu, u istoj meri kao i dublji uzroci, utiču konjunktura, te događaji u političkoj i ličnoj sferi. Kao sveopšta pojava koja pogađa sve zemlje, i većinu privrednih kolektiva, fluktuacija se posebno manifestuje kao izraz nezadovoljstva radnika, čiji su uzroci od slučaja do slučaja različiti.

Nezadovoljstvo novodošlog radnika može se objasniti ispunjavanjem onoga čemu se on nadao, ili na šta smatra da ima pravo, s obzirom na svoje sposobnosti, stručne kvalifikacije i iskustvo. Kada je reč o mladima, najviša stopa fluktuacije nalazi se kod onih koji su se tek zaposlili, dakle nakon nekoliko prvih nedelja, zbog nezadovoljstva prijemom, nemogućnosti profesionalnog razvoja i vlastite promocije, represivnosti hijerarhijskih odnosa što guši inicijativu stvaralaca. Najsposobniji tada odlaze, jer će najlakše naći posao, što svaki kolektiv suočava sa gubitkom kadrovskih potencijala i smanjenjem proizvodnosti rada.

Krutost kadrovskih struktura, nepostojanje bilo kakve perspektive napredovanja, ukratko nezadovoljavajuća kadrovska politika, takođe može biti objašnjenje odlaska stručnih kadrova.¹⁷⁷

Činioci iz lične sfere, koji se mogu sresti kod apsentizma i kod fluktuacije kadrova naglašenije su pristupni kod mladih radnika, nezadovoljnih uslovima rada ili neprilagođenih svom zanimanju za koje su se osposobili, a često i loše orijentisanih ili nedovoljno obrazovanih i informisanih. U sličnim slučajevima, fluktuacija kadrova usko je povezana sa nedovoljnim obrazovanjem i nedostatkom stručnih kvalifikacija. Za razliku od apsentizma, gde je stopa kod žena viša nego kod muškaraca, istraživanja u vezi sa fluktuacijom pokazuju da žene mnogo ređe menjaju zaposlenje od muškaraca. Kao i kod apsentizma, mesto rođenja i društvena izolovanost su dokazani uzroci nestalnosti.

U novijim istraživanjima o namerama radnika da ostanu u preduzeću odnosno da ga napuste, predlaže se obuhvatan model koji se zasniva na ovim strukturnim (procesualnim) varijablama:

⇒ *ulazna pokretljivost* - odnosno kretanje s jednog nivoa na drugi u sklopu preduzeća, koja svoj izraz nalazi u naapredovanju i promociji kadrova;

⇒ *pravednost raspoređivanja* - predstavlja stepen do kojeg

¹⁷⁷ Geografska pokretljivost može biti praćena socijalnom pokretljivošću, odn. Promenom u društvenom statusu pojedinaca. Socijalna pokretljivost može biti: horizontalna – pojedinac promenom svog statusa ostaje u istom položaju, vertikalna – dovodi do promena u načinu na koji ostali ljudi nekog cene, automatska – do nje se dolazi nezavisno od volje pojedinca (odlazak u penziju), i dobrovoljna – označava se kao fluktuacija.

raspoređivanje kadrova je u korelaciji sa normama određenog preduzeća, gde snažna međusobna povezanost napredovanja i zasluga odražava visok stepen pravednosti raspoređivanja;

⇒ *instrumentalna komunikacija* - obim informacija o samom radu koje se prenose članovima preduzeća (kao što su informacije koje se službeno obavljaju tokom obrazovanja na radu);

⇒ *formalna komunikacija* - stepen do koga se informacije službeno prenose članovima kolektiva (podsredstvom službenog ocenjivanja kadrova).

Novi oblici organizacije rada bili su - još uvek i jesu - pokušaj da se uklone negativni efekti apsentizma i fluktuacije. Sa druge strane, nije dovoljno ograničiti se na obračun sa negativnim posledicama te pojave, već je potrebno i otkrivati koji su aspekti organizacije rada nespojivi sa dobrim zdravljem radnika, koji je to ritam rada koji nije prilagođen psihološkim granicama (koje može podneti ljudski organizam), ili kako sprečiti prekomernu rascepanost rada koja zamagljuje njegov smisao i ciljeve. Postoji i apsentizam i fluktuacija koju je nemoguće suzbiti, čija se stopa ne može smanjiti nikakvim merilima poboljšanja organizacije ili uslova rada, a njihovi su uzroci takvi da ih je nemoguće otkloniti: neprofesionalne bolesti, "opravdani" porodični razlozi, neke ljudske osobine i sl.

6. Menadžment ljudskih resursa u opštem kontekstu⁵

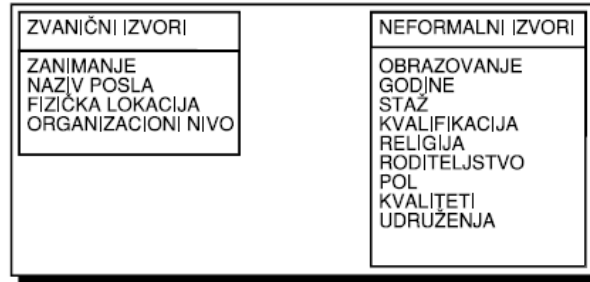
6.1. Status i moć kao elementi menadžmenta ljudskih resursa

1. Status kao element menadžmenta ljudskih resursa

Ono što je bitno za menadžment ljudskih resursa u svakom preduzeću je **status**. To je lični - pojedinačan rang osobe u poređenju sa drugima. Naravno, formalna organizacija ima postavljen - stvoren status, dok je koncept primaran u neformalnoj organizaciji. Status svakog člana u preduzeću ima značajan uticaj na moral i efikasnost.

Statusni izvori ili socijalni rang može biti formalne ili neformalne prirode. Primeri ovih izvora moguće je sagledati u narednoj tabeli:

⁵ Poglavlje 6. preuzeto iz: Stefanović, Vojnović, and Urošević. str.255-286



Slika 18. Statusni izvori

Očigledno je da izvesna zanimanja stvaraju određeni prestiž u odnosu na druga. Na primer, posao "belih okovratnika" (administracije) je više vrednovan nego poslovi "plavih okovratnika"- radnika. U pojedinim kompanijama menadžment je otkrio, sa velikim iznenađenjem, sledeće diferencije statusa: telefonistkinje-operateri na međunarodnim vezama imaju veći socijalni status nego telefonski operateri u lokalnim vezama; kuvari koji rade sa belim mesom imaju bolji status od onih koji rade sa tamnim mesom; personal u kafeteriji koji rukuje sa činijama riba ima manji prestiž od onih koji serviraju bif-meso. Posao dodeljen osobi i nivo organizacije su značajni izvori statusa. Generalno, viši organizacioni nivo znači i viši nivo prestiža. Ali, status jednog zanimanja (profesije) zavisi od ranga usklađenog sa nekim koji je ispred njega, a ne samo od menadžmenta.

Na kraju, postoji status koji dolazi od pojedinih asocijacija. To predstavlja socijalni rang koji dolazi na bazi prijateljstva, srodstva ili socijalnih organizacija. Članstvo u nekom bratstvu ili klubu i unapređenje u nekim školama su primeri statusa koji se dodeljuje osobi na osnovu statusa odnosno velike grupe. Članstvo u ovim grupama često je zasnovano na prisvojenom posedovanju nekih drugih personalnih izvora statusa.

a) Vidljiv spoljašnji znak neke društvene pozicije naziva se **statusni simbol**.

Stranac može ući u organizaciju ako je svestan statusne hijerarhije i ako stiče socijalnu brzinu čitanjem različitih simbola. Statusni simboli različiti su od firme do firme. Na primer, neko može očekivati da bi njegov statusni simbol porastao posedovanjem novog kancelarijskog nameštaja. U nekoj organizaciji visoke statusne pozicije date su starim pokretnim pisačim stolovima, gde su se niži poslovi kompletirali sa novim, sjajnim i modernim nameštajem. Simboli se mogu menjati sa vremenom. Neki tipični statusni simboli u biznisu su: titule; nagrade; bonus (robni plan); veličina i lokacija pisačeg stola ili kancelarije; tip automobila koga kompanija određuje; lokacija parking prostora i rezervisanog mesta za parkiranje; sekretarica; privatnost; korišćenje klubova; pozivi na koktel-prijeme; kancelarijski nameštaj; uključujući zastirke; slike; stolove i slične proizvode; službeni certifikati (diplome); privilegije, uključujući slobodno kretanje; sloboda određivanja

svog radnog vremena i vremena za kafu; ceremonije uvođenja; broj prozora u kancelariji.

b) Status proizvodi nekoliko željenih prednosti:

- Pre svega, to je prednost u susretu gde je potrebna individualnost. Mnogi ljudi žele da budu izabrani na nekom stepenu poslovanja od strane drugih i da imaju mogućnosti da budu prepoznatljivi. Statusni simboli stvaraju dodirljivu evidenciju takvog poštovanja.

- Status omogućava olakšice u procesu komuniciranja. U toku dana svako od nas dobija (u poslovnom svetu) veliki broj poruka od ljudi koje lično ne poznajemo. Statusna pozicija - titula ličnosti pomaže nam da procenimo vrednost poruke. Na primer, ako vam lekar kaže nešto o bolovima u leđima, takva informacija će verovatno imati više značenja za vas nego ako neko od njegovih asistenata postavi dijagnozu bolesti.

- Status, takođe, služi kao motivacioni plan za menadžment. Mnogi menadžeri su otkrili da će se radnici boriti za prestiž i simbole prestiža isto tako snažno kao i za novac. Upotreba takve nefinansijske pobude nastaje kao posledica obuhvatnijeg i efikasnijeg sistema. Poslovna titula (titula stečena na radu) u velikom broju slučajeva je satisfakcija za veću zaradu novca. Status kao motivacioni alat ima svoju najveću upotrebu u situacijama gde se novčani zahtevi susreću na raznim nivoima. Ako je menadžment svestan važnosti statusnih simbola, on ga može kontrolisati za povećanje produktivnosti.

2. Moć u funkciji menadžmenta ljudskih resursa

Sposobnost uticaja na ponašanje drugih osoba se naziva moć. Kao i status, moć po prirodi nije ni formalno ni neformalno potpuna (savršena). Koncept moći nastaje (dolazi) iza kapaciteta osiguranih u formalnoj organizaciji. Moć je emocionalno opterećena vremenom, posebno u kulturi gde se naglašava individualitet i jednakost. Nazvati menadžera tražiocem moći je oblik sumnje na njegove motivacije i aktivnosti. Neki od ovih negativnih pogleda izlaze iz starih analiza koje govore da je moć štetna - ona korumpira ljude i komponovana je od gole snage. Moderna poslovna kompanija stvara veliku koncentraciju ekonomske moći koja materijalno poboljšava životni standard miliona ljudi. Kada takva koncentracija vodi zloupotrebi, pojaviće se kontrola pre eliminacije. Moć može biti visoko efikasan instrument za dobrobit.

2.1. Izvori moći

Izvori moći su mnogobrojni i različiti i ne nalaze se pod kontrolom menadžmenta. Neki od izvora mogu se sažeti u sledećem.

a) **Legitimna moć.** Ovaj tip moći nastaje iz formalne pozicije ličnosti,

odnosno njenog autoriteta. Ona rezultira iz položaja osobe i njene pozicije u organizacionoj strukturi gde je odobrena od legitimnih autoriteta. Pojedinci se osećaju obaveznim da rade kako njihovi pretpostavljeni kažu.

b) Nagradna moć. Nagradna moć se izvodi iz sposobnosti ličnosti da nagrađuje druge osobe. Nagradna moć može biti formalna i neformalna. Formalna nagradna moć može zavisiti od menadžerove sposobnosti da stekne unapređenje ili da nagradi podizanje radnika. Neformalna grupa može nagraditi osobu kroz prihvatanje kolega-radnika, odnosno njihovim pristankom.

c) Prinudna moć. Prinudni tip moći se izvodi iz sposobnosti kažnjavanja ili preporučene kazne. Sa formalne tačke gledišta, menadžeri mogu imati pravo da podstiču radnike. Neformalna grupa može kažnjavati osobe nametanjem tihog tretmana - tiho i ne javno.

d) Referentna moć. Ovaj oblik moći je baziran na držanju ili želji da neko bude držalac moći. Pojedine osobe i njihove karakteristike utiče na stepen kojim druge osobe žele da se identifikuju i budu udružene sa tom osobom. Predsednik J.F.Kennedy je bio veoma poznat po posedovanju ove moći. Njegov savet je bio: " Ne tražite ono što vaša zemlja može da uradi za vas, već ono što vi možete da uradite za nju!", što je imalo veliki značaj kod hiljade volontera u kompaniji Peace Corps.

e) Ekspertna moć. Ovaj oblik moći dolazi iz posedovanja posebnog znanja ličnosti ili njegove veštine. Ovo je često najefikasniji tip moći. Ako je pojedincima uskraćen formalni autoritet, ekspertna moć na pojedinim položajima daje ovim osobama vredan značaj. Ekspertna moć posedovana od pomoćnika se veoma teško prihvata od strane menadžera. Na primer, ako je programer na kompjuteru postao veoma stručan i kompetentan da bi mogao samostalno da radi u organizaciji, može se desiti da njegov pretpostavljeni (nadzornik) nema znanja niti sposobnosti da ga ukori iz straha da će napustiti posao ili sabotirati nadzornika.

Ovo unosi više svetlosti između linijske i štabске organizacije: linijska organizacija ima legitimnu moć, gde štab zavisi od ekspertne moći. Formalno pravo upravljanja firmom ostaje linijskim menadžerima, ali snaga upravljanja njome (organizacijom) razvodnjava se i širi među brojnim ekspertima.

2.2. Moć vs. formalnog autoriteta menadžera

Koncept moći koji je napred naznačen daleko je iza formalnog autoriteta. Totalna moć ličnosti može se predstaviti sledećom formulom:

$$\text{(Ukupna moć)} = \text{Legitimna moć} + \text{Moć nagrađivanja} + \text{Prinudna moć} + \text{Referentna moć} + \text{Ekspertna moć}$$

Totalna moć ličnosti je ukupnost navedenih obilka moći. Glavna moć dobijena pozicijom menadžera u organizaciji je legitimna moć. Navedena

formula pokazuje da totalna moć može biti ojačana ili oslabljena nagradama, prinudama, referentnom ili ekspertnom moći. Ovo je razlog što se u formuli nalaze znaci (+) i (-). Na primer, nadzornik sa malom legitimnom moći može još uvek biti moćan ako je ekspert u svom poslu. Na drugoj strani, menadžer sa znatnom legitimnom moći može biti stvarno bespomoćan zbog nedostatka znanja u poslu.

Pre nego što je predsednik Regan postavio Sandry Day O'Connor za sudiju u Supreme Court-u, ona je već imala veliku referentnu i ekspertnu moć. Nakon ovog izbora, ona je sebi dodala još i legitimnu moć zasnovanu na poštovanju ljudi koju oni imaju prema njenoj poziciji, nagradama, prinudnoj moći, a što je nastalo iz sposobnosti da odredi koristi i kazne u važnim slučajevima.

Istraživanja pokazuju da dobar menadžer mora imati uticaj za sticanje i upotrebu moći. U brojnim studijama pokazano je da preko 70% menadžera imaju visoke potrebe za posedovanjem moći, nego što je to slučaj kod ostale populacije. Bolji menadžeri imaju jače potrebe za posedovanjem moći, nego što je to kod drugih osoba. Ova potreba nije normalna želja da se bude diktator niti je to neophodno kretanje za ličnim unapređenjem. Bolji menadžeri imaju potrebu da moć socijalizuju, pre nego personalizuju ličnu moć. Na drugoj strani, kada menadžeri oseće veliku potrebu da kao takvi, imaju uticaj na druge, tada teže da budu manje efikasni u mnogim organizacijama. Kontrola situacionih faktora, zajedno sa "u" i "van" organizacije, je značajna briga modernog menadžera. Zabeleženo je, da kada organizacije rastu uveliko i kompleksno, tada niko nema snage da upravlja unutrašnjim zavisnostima - upravljajuće grupa koja se dominantno razvija. Ova koalicija je ponekad formalizovana u predsednikovoj ili kancelariji izvršioca. Ako predsednik firme snažno zavisi od vice-predsednika za finansije, tada je verovatno da je vice-predsednik član dominantne koalicije i da ima moć u prekoračenju onoga što sugerira u zvaničnoj tabeli. U organizaciji manje, (a ponekad povremeno i mnogo), koalicije se formiraju tako da zadatak, koji uključuje značajnu nezavisnost, može biti izvršen.

2.3. Motivacija

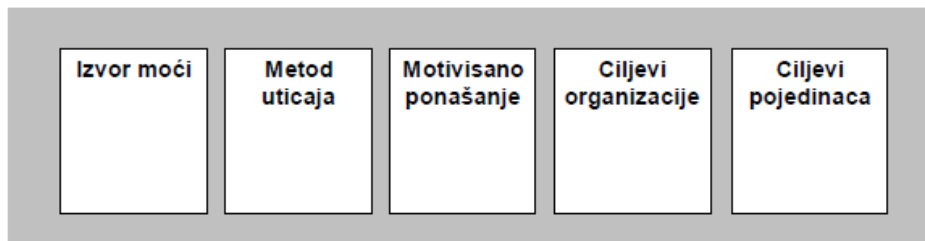
Motivacija je razlog ili pobuda za usmeravanje ponašanja članova kolektiva radi dostizanja postavljenih ciljeva. Motivisanost članova organizacije je od velikog značaja za konačan ishod poslovanja kompanije. Samim tim, ona je jedan od važnijih aktivnosti menadžmenta. Motivacija u organizaciji znači podsticaj članovima sistema da izvršavaju svoje aktivnosti na najbolji način i da takvim delovanjem doprinose ostvarenju zajedničkih kompanije, a potom i ličnih ciljeva. Motivacija je sredstvo vođenja. Prema tome, vođstvo preduzeća treba da poznaje varijable motivacije, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanja i načine reagovanja pojedinaca na

preferencije. Motivacija je proces koji se odvija u nizu podsticaj, reakcija, posledica.



Slika 19. Proces motivacije

Ciljeva postoji mnogo, ali je važno da menadžment preferira one ciljeve koji su najvažniji za rast i razvoj kompanije i da svojim delovanjem nedvosmisleno usmerava ponašanje zaposlenih prema ostvarenju istih.



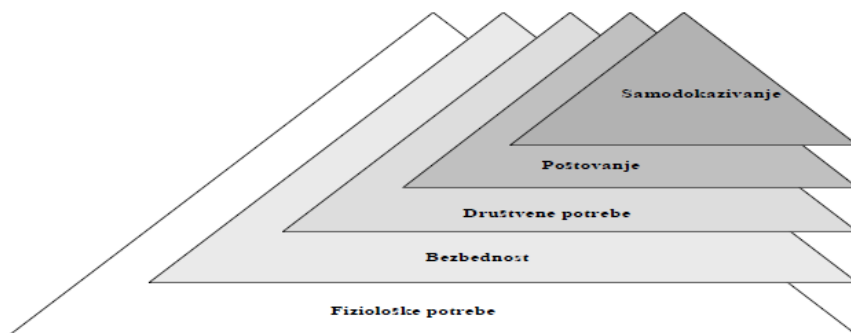
Slika 20. Prikaz motivisanja željenog ponašanja

Najznačajnije teorije motivacije su:

- teorija X i teorija Y,
- koncept hijerarhije potreba,
- koncept uspeh-učinak i
- teorija dva faktora.

2.3.1. Koncept hijerarhije potreba (Abraham Maslow)

Teorija Abrahama Maslow-a sačinjena je prema teoriji hijerarhije potreba. Potrebe su gradativno svrstane u pet kategorija i to po njihovom značaju, tako da su najvažnije potrebe na prvom mestu i tako redom.



Slika 21. Hijerarhija ljudskih potreba prema Maslow-u

Pet nivoa potreba:

1. fiziološke (voda vazduh, hrana),
2. bezbednost (sigurnost, red, sloboda, zaštita od straha i pretnje),
3. društvene potrebe (pripadnost, ljubav, nežnost, kontakti),
4. poštovanje (potrebe za samopoštovanjem, samopuzdanjem, uspehom, poštovanjem od strane drugih),
5. samodokazivanje (napredovanje, zadovoljstvo, shvatanje svojih mogućnosti).



Slika 22. Opis potreba prema Maslow-u

2.3.2. Teorija X i teorija Y (Douglas Mc Gregor)¹⁷⁸

Tvorac teorije je Douglas Mc Gregor. Stvaranje ove teorije od strane tvorca je imala za cilj da poveže klasične i neoklasične teorije i da eliminiše

¹⁷⁸McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, Penguin Books, 1987.

njihove nedostatke. Bazira se na dva tipa ljudske prirode, iz čega je nastala teorija. Pojavila se na samom početku druge polovine XX veka.

Teorija X: U teoriji X, Douglas Mc Gregor je koristio tradicionalan pristup klasične škole. U njoj je reflektovan model hijerarhijske organizacije, koji se odlikuje malim rasponom kontrole, odnosima nadređenosti i podređenosti, formalizovanim ponašanjem i centralizovanim upravljanjem. Teorija zastupa stavove da je čovek po prirodi neradan, neambiciozan, ne želi odgovornost, hoće da mu se zadatak konkretizuje, mora da bude usmeravan i preferira ka sigurnosti.

Teorija Y: Teorija Y usmerena je na drugi tip ponašanja ljudi i to prema biheviorističkom pristupu i pretpostavkama i zaključcima humanističkih nauka. Ova teorija na neki način je suprotno postavljena teoriji X. Prema njoj, ljudi imaju prirodnu potrebu za radom, skloni su inicijativi i samokontroli, žele da prihvataju odgovornost i rešavaju probleme u organizaciji, maštoviti su i kreativni.

2.3.3. Koncept uspeh-učinak (David Mc Clelland)

Teorija uspeh-učinak se bazira na odnosu između potrebe za uspehom i visokim učinkom. Smatra se da kod ljudi koji imaju snažnu potrebu za uspehom, vrsta posla presudno utiče na motivisanost. Takvi ljudi su po pravilu predodređeni da budu rukovodioci.

Osobine osoba koje žele uspeh:

- želja za preuzimanjem odgovornosti u rešavanju problema,
- spremnost za preuzimanjem složenih i teških zadataka i spremnost za preuzimanjem rizika za njihovu realizaciju,
- zainteresovanost za ocenu svoga rada i želja za povratnom informacijom koliko su dobri u svom poslu.

Osobe sa ovakvim karakteristikama su spremni da snose odgovornost koja se pojavljuje u poslovanju i poželjne su u organizaciji. Njih je potrebno rasporediti na složenije poslove i davati im odgovorne zadatke, koji zahtevaju odgovorno ponašanje i rad.

2.3.4. Teorija dva faktora (Frederick Herzberg)¹⁷⁹

Teorija dva faktora odnosi se na stavove i ponašanje pojedinaca u organizaciji. Bazirana je na dva faktora:

- zadovoljavajući-motivišući (potsticaji: uspeh, priznanje, odgovornost, napredovanje) i

¹⁷⁹Herzberg F., Mausner B., Synderman B., *The Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959.

- nezadovoljavajući-higijenski (uslovi rada, plata, kadrovska politika)

2.3.5. Pristup prilagođavanja (Frederick Skinner)

Teorija je zasnovana na operantnom uslovljavanju i na pravilima razuma i logike. Zasniva se na tome da ponašanje koje povlači nagradu ima tendenciju ponavljanja, a ono koje povlači sankcije će se izbegavati. Prema ovome članovi organizacije će formirati svoje ponašanje. Proces učenja je zasnovan na aktivnostima: podsticaj-reakcija-posledica-buduća reakcija.

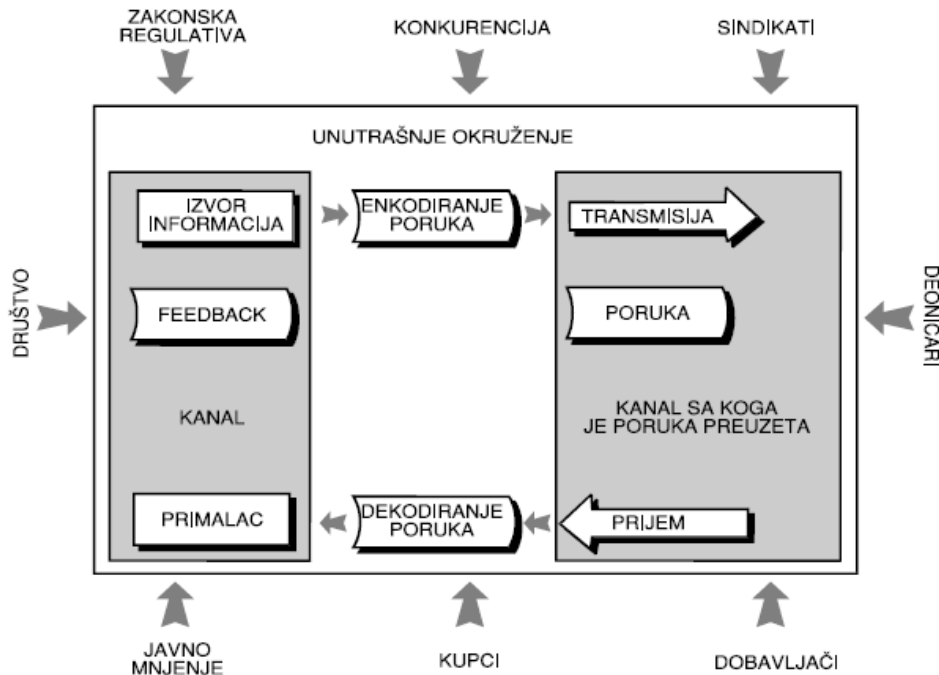
6.2. Komuniciranje u menadžmentu ljudskih resursa

3. Proces komuniciranja

Komuniciranje je prenos (transfer) informacija i ideja, razumevanja i osećanja među ljudima. "Komunikacija je sredstvo kojim ubeđujemo, informišemo, motivišemo i vodimo pojedinca prema grupnom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komunikacija. Uspešan menadžer mora, zbog toga, biti sposoban za međuljudsku komunikaciju."¹⁸⁰

U organizaciji, komuniciranje priprema sredstva (način) kojim se ciljevi mogu ostvariti. Način na koji se planovi mogu implementirati i akcije koordinirati u cilju ostvarenja pojedinačnih ciljeva moraju biti zasnovani na komuniciranju sa pojedincima. U stvari, procenjuje se da menadžeri provode veliki deo vremena u komuniciranju (prosečno 75%). Komuniciranje priprema sredstva kojim članovi firme mogu biti stimulirani da ostvare plan organizacije sa željom i entuzijazmom.

Komuniciranje se uvek mora odvijati između dve ili više osoba. Uzvik za pomoć na pustom ostrvu nije komunikacija; ako predavanje profesora niko ne sluša, to takođe nije komunikacija. Osnovni elementi komuniciranja pokazani su na narednoj šemi.



Slika 23. Komunikacioni proces

Svaki korak predviđen u ovom organogramu je kritičan za uspeh. Izvor (pošiljalac) je osoba koja ima ideju ili poruku za komuniciranje (sa drugom osobom ili osobama). Problem koji nastaje u komunikacionom procesu u tesnoj je vezi sa našim predznanjem, iskustvom i ciljevima učesnika. Prvi korak u komunikacionom procesu sastoji su u obavezi pošiljaoca da pretvori poruku ili ideju u set simbola koje će primalac razumeti. Reči (slova) na ovoj strani su simboli koje vi razumete kao čitalac. Zvuk (zavijanje) kola na autoputu je upozorenje da je došlo do incidenta. Taj zvuk postaje simbol opasnosti.

Komunikacija je prenos informacija i značenja od jedne do druge osobe, preko razumljivih simbola. To je način razmene ideja, stavova, vrednosti, mišljenja i činjenica. Suštinski, komunikacija je proces koji zahteva postojanje pošiljaoca, koji inicira proces i primaoca, koji kompletira komunikacionu vezu. Kada se pokušava da uspostavi komunikacija, poruke se šalju kroz sredstva kao što su govor, pisanje, akcije i crtanje. U suštini, mogu se upotrebiti brojni kanali za prenos poruke. Reči se prenose govorom kroz medije kao što su: konverzacija licem u lice, telefonsko komuniciranje, radio i TV. Knjige, stvari i pisma mogu pomoći kao pisani kanali za prenos poruka. Osećaj dodira, miris i ukus nisu verbalni kanali prenosa poruka (mada za slepe osobe čitanje Breja (azbuka za slepe) dodir predstavlja verbalni kanal prenosa informacija). Mnoge značajne komunikacije realizuju se bez reči.

Primalac poruke mora istu najpre dekodirati konvertovanjem simbola u znake razumevanja. Primalac poseduje različitu kulturu i znanje. Komuniciranje se uspešno širi kada primalac dekodirane poruke razume. Povratna sprega osigurava tačnost prijema i obaveštenje pošiljaocu da li je ista uredno primljena od strane primaoca, i da li je ista pretvorena u akciju.

Nacionalna asocijacija proizvođača (The National Association of Manufacturers) sugerisala je da predmet komuniciranja treba da budu informacije o:

- ◆ kompaniji - njene operacije, proizvodi i izgled,
- ◆ politici kompanije i praksi koja se odnosi na personal i njegov posao, odmor, starešinstvo i sistem plaćanja,
- ◆ posebnim situacijama koje se javljaju u kompaniji, kao što su promenama menadžmenta, ili promene u planiranju izbacivanja zastarele proizvodnje,
- ◆ opštem ekonomskom sistemu u kojem kompanija i njeni radnici rade.

Radnici žele da znaju sledeće:

- njihov status u odnosu na upravljačku strukturu,
- njihov status u odnosu na neformalnu organizaciju s respektom na svoj individualni status,
- buduće dogđaje i ekonomsku sigurnost kompanije,
- operativne informacije koje će moći da razvijaju ponos u radu.

3.1. Kanali komuniciranja

Preduzeća stvaraju mnoge kanale za komuniciranje. Kanali komuniciranja su sredstva kojim se prenose informacije. Kanali komuniciranja mogu se podeliti na: formalne i neformlane.

Formalni kanali komuniciranja su oni kanali koji su oficijelno uspostavljeni u preduzeću. Sve instrukcije i informacije odvijaju se preko ovih kanala, a informacije teku odozdo naviše. Informacije se takođe prenose i preko neformalnih kanala. Neformalni kanali komuniciranja su putevi prenosa informacija u preduzeću nasuprot formalnim kanalima.

3.1.1. Formalni (niži) kanali komunikacija

Mnogi menadžeri naglašavaju važnost komuniciranja na nižem nivou organizacije (nižim kanalima komuniciranja). Oni su svesni neophodnosti naređivanja odozgo i gledišta pomoćnika. Verovatno je, da je logika ovih naređenja stimulirana željom za akciju. Neki od mnogobrojnih kanala sposobni da prenose informacije naznačeni su u daljem izlaganju.

a) **Lanac komandovanja.** Naredbe i informacije mogu se dati lično ili u pisanoj formi i preneti sa jednog na drugi nivo. Ovo je najrasprostranjenija upotreba kanala podesna kako za pojedince tako i za grupe. Najbolji način na koji komunikacije teku naniže (niže) je interakcija licem u lice. S toga, pomoćnik, bilo menadžer ili radnik treba da postane dobar slušalac. Jezik tela, ton u glasu, i drugi neverbalni signali veoma su važni u komuniciranju. Mlada osoba može da postavi pitanje kako bi razumela poruku. Takva osoba može da ne postavi pitanja zbog straha da ne izgleda glupa, što može dovesti do pogrešne akcije.

Pisana dokumenta takođe ostvaruju veći značaj nižih kanala komuniciranja kroz kanale komandovanja. Pisma i memorandumima treba da su napisani tako da budu razumljivi. Nažalost, pogrešne interpretacije su veoma česte. Niži i srednji menadžeri ne smeju podsticati konfuzne informacije, jer moraju pomoći saradnicima da dobro razumeju svaku poruku koja dolazi sa višeg nivoa ili od njih. Direktiva mora biti upućena na jezik saradnika. Pisane komunikacije treba da se koriste za slučajeve koji su krajnje važni za ličnost menadžera ili kompaniju. Permanentne informacije kao što su: politika, procedure i pravila obično treba da su napisane.

Takođe, menadžeri treba da stvaraju komunikacije u koje oni ne sumnjaju kako one ne bi od strane drugih bile nerazumljive.

b) **Tabla sa slikama i biltenom.** Informacije koje se odnose na radnike u kompaniji često se stavljaju u vidu postera ili biltena na oglasnoj tabli. Međutim, najveći broj radnika ne čita poruke stavljene na pomenutim tablama.

Ovo je osobito prisutna istina kada slike i bilteni nisu sveži, odnosno aktuelni. To izaziva dugo ostajanje informacija na tabli, tako da njihova aktuelnost prestaje, pa stoga postaju nekorisne. Ovaj kanal komuniciranja može se smatrati samo kao dopunski plan.

c) **Kućne novine.** Mnoge kompanije imaju svoje novine ili pamflete koje nazivaju novine svoje firme, ili kućne novine.

Pored ovih kanala komuniciranja treba spomenuti još i sledeće:

- pisma i plaćeni inserti,
- radnički priručnici i pamfleti,
- godišnji izveštaji,
- sistem sugestija,
- upitnici,
- žalbene procedure i dr.

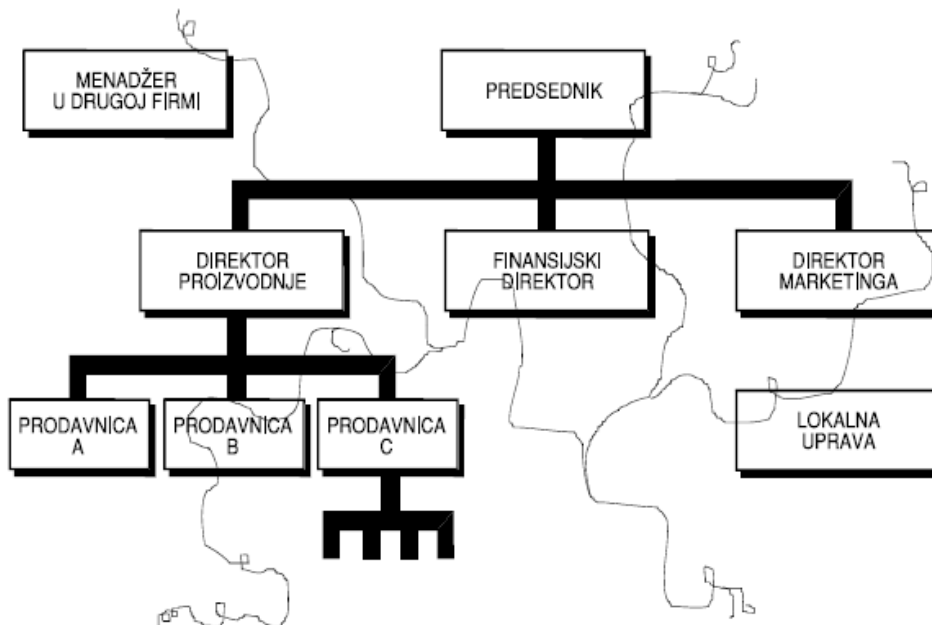
3.1.2. Neformalni kanali komuniciranja

Neformalni kanali komuniciranja nisu uključeni u formalnu organizaciju strukturu. Ako neki menadžer ima problem koji se tiče drugog sektora, nastali problem oba menadžera, uz kafu, svakako trebaju rešiti. Kada su menadžeri na istom organizacionom nivou, takva komunikacija

među njima poznata je ka lateralna komunikacija. Ova forma komuniciranja koristi se iz stvorenog među-personalnog odnosa. Mora se najpre uspostaviti zajedničko poverenje, a to uvek traži vreme. Uspešna lateralna komunikacija može poboljšati produktivnost u oba sektora. Neka preduzeća sprovode lateralnu komunikaciju kao deo formalne organizacione strukture.

Drugi tip neformalnog kanala komuniciranja koji je sporedan formalnom lancu komandovanja je dijagonalna komunikacija. U dijagonalnoj komunikaciji informacije se menjaju sa njihovom visokom/niskom vrednosti u organizaciji, ali ne direktno u formalni lanac komandovanja. Ovo nije automatski proces. Mora se najpre razviti poverenje. Mora se obratiti pažnja na korišćenje dijagonalne komunikacije, jer brzi nadzornici mogu postati agresivni. Uspešnim korišćenjem, dijagonalna komunikacija može biti važni informacioni izvor za menadžere.

Sistem "vinove loze" je neformalni način komuniciranja koji postoji u organizaciji, ali se može raširiti među organizacijama. Sistem "vinove loze" ne poštuje formalne linije autoriteta i često se širi po celoj organizaciji. Međutim, ovaj sistem dobija najviše informacija iz formalne organizacije. On takođe prenosi ove informacije mnogo brže nego što to čini formalna organizacija, uz napomenu da takve informacije ponekad mogu biti netačne. Zaposleni u celini smatraju da je sistem "vinove loze" jedan od primarnih izvora tekućih informacija.



Sl. 24. Sistem "vinove loze"

Sistem "vinove loze" ima četiri karakteristike.¹⁸¹

Prvo, on prenosi informacije u svim pravcima kroz preduzeće. Informacije u sistemu "vinove loze" mogu ići gore, dole, lateralno i dijagonalno u isto vreme. One mogu povezati organizacione jedinice (delove) koji imaju posredan formalni odnos.

Drugo, sistem "vinove loze" brzo prenosi informacije. Ne postoji zabrana bilo kakve procedure ili politike za njihov prenos. Lanac komandovanja ne treba da se sledi. Jedna informacija data u sistemu "vinove loze" može uvek trenutno pokrenuti neku tačku (problem) u organizaciji.

Treće, sistem "vinove loze" je selektivan za onoga ko dobija informacije. Sa ovim saznanjem neki ljudi su saglasni, drugi ne. Postoji izvestan broj ljudi kojima čak ni torokuše ne mogu da govore. Zbog toga, neki menadžeri nisu svesni sistema "vinove loze". Sistem "vinove loze" se širi unutar formalne organizacije. Veliki broj informacija u firmi ne stvara se samo u toku rada. Radnici mogu biti jedan deo kanala kroz koji kruže informacije.

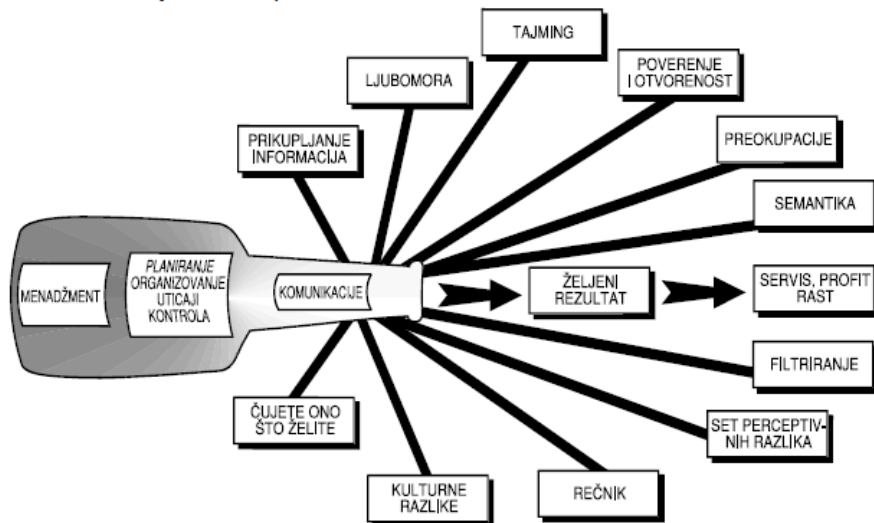
Četvrto, tokovi veza su isprepletani i kao takvi, postoje na stotine i hiljade. Menadžeri ne treba da ignorišu sistem "vinove loze", budući da se isti, kao neformalni komunikacioni kanal u organizaciji ne može eliminisati. Pametni menadžeri pokušavaju da ostvare sklad u sistemu "vinove loze". Takvim ponašanjem oni koriste validnost informacija, tako da su u mogućnosti da izbace netačne informacije i zamene ih tačnim. Sistem "vinove loze" veoma je važan deo komunikacionog procesa, bez obzira što napredne firme pokušavaju da učine formalni komunikacioni sistem što je moguće efikasnijim.

3.2. Barijere (prepreke) u komuniciranju

Uspešno komuniciranje podrazumeva da primalac informacije ili poruke korektno interpretira poruku koju dobija od pošiljaoca. Veoma često, to ipak nije slučaj, budući da se na relaciji pošiljalac-primalac dešavaju prekidi usled različitih smetnji. Posmatranje 32.000 radnika u 26 organizacija pokazalo je da samo polovina radnika misli da su organizacione komunikacije tačne i iskrene, a dve trećine smatra da su one nekompletne. Ako menadžer kaže radniku da "proizvede više delova nego što je norma", a radnik proizvede samo 2 dela više, pa menadžer želi najmanje još dvestotine, sigurno je da će doći do nesporazuma i smetnji u komuniciranju. Uspešne menadžment odluke moraju proći kroz grlić flaše ili barijere komuniciranja, ukoliko organizacioni ciljevi treba da se ostvare. Ako su barijere prekomerne, komunikacije se moraju reducirati (smanjiti) na tačku gde se ciljevi organizacije ne mogu ostvariti. Barijere se mogu klasifikovati

¹⁸¹ Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 179.

kao tehničke, jezičke ili psihološke.



Slika 25. Uspešne menadžment odluke moraju proći kroz barijere "griča flaše" da bi komuniciranje ostvarilo željeni rezultat.

3.2.1. Tehničke barijere (smetnje) u komuniciranju

Barijere okruženja (sredine) u komuniciranju odnose se na tehničke smetnje. Određivanje vremena, preopterećenost (nagomilanost) informacijama i kulturne razlike tri su takve barijere.

a) **Timing (Izbor trenutka, tempiranje).** Pod timingom, ili izborom trenutka podrazumeva se vreme kada sa porukom treba komunicirati. Za menadžere je veoma važno da odrede vreme prenosa poruke. Na primer, menadžer koji treba da ukori saradnika za preteranu spornost, mora najpre da razgovara sa njim, ali što je moguće pre, budući da je takav slučaj nastao. Radnik će nastali slučaj verovatno zaboraviti ako je od njegovog nastajanja prošlo, recimo šest meseci. Izbor trenutka, u ovom slučaju, za saopštenje poruke je veoma važan.

b) **Prekomernost informacija.** Putem mnogih kanala i odgovarajućih medija "bombardovani" smo prevelikom količinom informacija, tako da se pitamo, da li je usled toga došlo do njihove inflacije, odnosno prekomerenosti. Prekomerenost informacija je stanje koje nastaje kada pojedinac prezentira suviše mnogo informacija u kratko vreme. Usled stvaranja prekomernih informacija dolazi do smetnji u komuniciranju.

c) **Kulturne razlike.** Kulturne razlike takođe mogu biti izraz pretnji u komuniciranju. Vreme predstavlja veoma vrednu robu, a rok sugerira urgentnost. Međutim, na Srednjem Istoku tačan rok se ignoriše i ne smatra

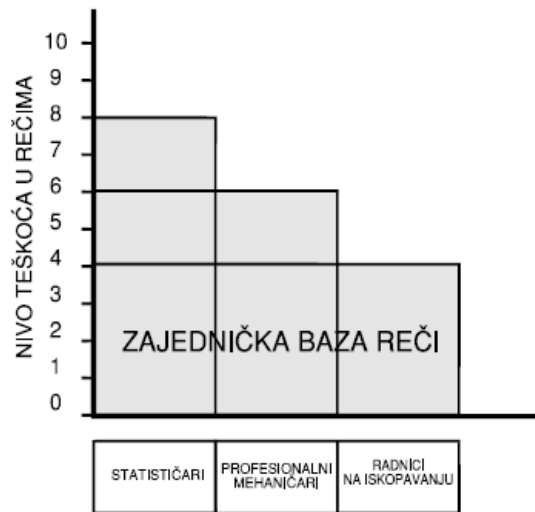
vrlinom. Ako klijent čeka ispred kabineta trideset minuta u SAD, takvo čekanje se može smatrati da osoba ima nizak status. U Latinskoj Americi kašnjenje od trideset minuta se prihvata kao nešto sasvim normalno. Ukoliko ponuđeni ugovor (potpisani) nije u realizaciji za period od sedam meseci ili godinu dana, Amerikanac smatra da je druga strana izgubila interes za njegovu realizaciju. U Japanu, dugo odlaganje znači opadanje interesa, a samo odlaganje predstavlja čestu taktiku koja se koristi u vezi sa nestrpljivim Amerikancima. Amerikanci sprovode najveći biznis u međusobnom intervalu na udaljenosti od pet do osam stopa; razdaljina od jedne do tri stope sugerira na veću bliskost ili prisnu obavezu među partnerima. Što se tiče statusnih simbola, kancelarije u SAD koje su lepo nameštene i locirane na poslenjem spratu oblakodera predstavljaju lični prestiž. Na Srednjem Istoku, veličina i dekor kancelarija znači malo ili nimalo. U Francuskoj uobičajeno je da menadžer bude lociran u sredini zgrade, odnosno u sredini svojih pomoćnika da bi ih kontrolisao.

3.2.2. Jezičke barijere

Jezičke barijere nastaju zbog neadekvatne upotrebe reči kao i različitih značenja koje pojedine reči imaju u datom kontekstu rečenice ili iskaza.

a) **Rečnik.** Menadžer mora razumeti vrstu audijencije (poruke) koja je njemu adresirana. Statističari, mehaničari i kopači rovova imaju različit rečnik. Reči koje imaju statističari i kojima se oni služe, imaju mali značaj za kopače rovova, i suprotno. Smetnje u komuniciranju često nastaju kada pošiljalac nije neposredan stvaralac poruke da bi je primao i mogao razumeti. Ovaj primer se najviše ispoljava kada neko koristi iluzorne reči kako bi izgledao pre pametan ili važan.

Tačna upotreba reči je deo kulture svake praktične osobe. Naredna slika ilustruje ovaj zaključak. Arbitralno je pokazano da teškoće nastaju u nivou od 0-4, na skali od 10 podeoka. Ako se upotrebljavaju reči do nivoa 4, ili manje, zajedno statističari i kopači rovova se mogu razumeti. Bude li se ova baza progresivno menjala iznad ovog podeoka, mnogo ljudi biće u nemogućnosti da prihvate međusobno komuniciranje, a to znači i poruke koje im se dostavljaju. Ako statističari upotrebljavaju reči iznad 6-og podeoka, komuniciranje sa mehaničarima je izgubljeno-nemoguće.



Slika 26. Zajednička baza reči (rečnika)

Prirodno je da će se odgovarajući rečnik primenjivati na visokom nivou kada se recimo radi o primeni tehničkih nauka, ali je dužnost menadžera da pronađe takve poruke koje će razumeti svi zaposleni u kompaniji, čime doprinosi boljem razumevanju zaposlenih.

b) Semantika. Kada pošiljalac šalje reči koje primalac različito tumači, odnosno prihvata, nastaje smetnja u komuniciranju. Najveće teškoće u engleskom jeziku je mnogoznačnost pojedinih reči, kao što je to slučaj sa režju "change". Kada dve osobe dobijaju rezultate poimanja jedne reči, uvek se pojavljuje smetnja u komuniciranju. Upotreba žargona takođe može da kreira smetnje u komuniciranju. Svaka kompanija emituje svoj žargon reči koji se upotrebljava u svakodnevnom govoru. Statističari, programeri, daktilografi i kopači rovova razvijaju posebne žargone u svom govoru. Kada se razgovara sa nekim trgovcem rečima koje nisu u duhu trgovačkog žargona, gotovo je sigurno da će doći do smetnje u komuniciranju. Upravo zbog toga što mnoge firme stvaraju nov personal koga treba "obučiti" u korišćenju žargona.

3.2.3. Psihološke barijere

Mada tehnički faktori i semantičke razlike kreiraju uzroke smetnji u komuniciranju, psihološke barijere mogu imati znatno veći potsticaj na pogrešno komuniciranje.

a) Filtriranje (čišćenje) informacija. Filtriranje (čišćenje) informacija odnosi se na proces kojim se poruka menja kroz eliminisanje izvesnih podataka kojim komunikacija kreće (prolazi) od osobe do osobe u organizaciji. Menadžeri često otkrivaju takve informacije koje im pripremaju

pomoćnici. Pošto pomoćnici snabdevaju informacijama nadzornike, oni znaju da će one (informacije) biti upotrebljene bar za dve namene:

- ◆ u pomaganju menadžmentu da kontroliše i usmerava firmu, a time i radnike, i
- ◆ da evoluiru vrednost njihovih performansi.

Menadžeri na svim nivoima zavode filtriranje informacija da bi doprineli unapređenju kanala komuniciranja. Čak i predsednik kompanije mora da filtrira informacije pre nego što ih iznese na Bord menadžera. Nije redak slučaj da filtrirani podaci dovedu do suprotnog efekta, jer postaju neprepoznatljiv i ne iskazuju istinitu situaciju. Bilo je mnogo menadžerskih pokušaja da se smanji oboje: broj i zgusnutost filtriranja koji smetaju kanalima u organizaciji za komuniciranje. Potrebno je da postoji decentralizovana redukcija broja nivoa autoriteta u organizaciji koji mogu da vrše filtriranje informacija.

b) Gubitak poverenja i otvorenosti. Otvorenost i poverenje (verovanje) koje se odnosi na menadžere i radnike mora postojati ako se stvaraju normalne promene u organizaciji. Kada radnici osete da ne postoji otvorenost i poverenje - nastaju ozbiljne barijere u komuniciranju.

Politika otvorenih vrata u kompaniji može biti uspešna samo ako radnici veruju u obećanja kompanije, njenu pouzdanost i nedostatak represija kada premošćuju lanac komandovanja. Povratna sprega ohrabruje (potpomaže) kada radnici vide da je menadžer otvoren i osoba koja poštuje ideje. Menadžerima treba povratna sprega da bi obavljali svoj posao. Na drugoj strani, ako menadžeri odaju utisak da njihova naređenja nikada neće biti osporena, komunikacija teži da bude ugušena. Jedan od najvažnijih uspeha japanskog biznisa je da menadžeri veruju ne samo svojim radnicima nego i svojim vođama i nadzornicima. Kao rezultat toga, moguća je jednostavna (prosta) organizaciona struktura. Toyota, na primer, ima samo šest nivoa menadžmenta između fabričkog radnika i izvršnog menadžera. Japanske firme pretpostavljaju da je personal na svim nivoima visoko poverljiv i zato one ne plaćaju visoke izvršioce da nadgledaju rad drugih, takođe visoko plaćenih izvršilaca.

c) Ljubomora. Možda je ovo teška lekcija za menadžere koju treba da nauče, ali niko ne treba da bude zadovoljan svojim performansama. Kompetitivna i efektivna performansa može svakako biti pogled kao pretnja za sigurnost vođa i nadzornika. Pojedinci mogu pokušati da minimiziraju izvršenja druge osobe, jer su ljubomorni. Ako je ljubomorna osoba sposobna da dobije naklonost višeg menadžmenta, postoji mogućnost, da u komunikaciji s njom, bude prisutan "neprijatan prijem". Zbog ljubomore, uspešnost u komuniciranju može biti smanjena.

d) Predrasude (predubeđenja). Neki ljudi su veoma preokupirani samim sobom pa zbog toga čuju malo ili nimalo od poruka koje im se upućuju. Predrasude mogu izazvati osobe koje reaguju na izvesne tačno predskazljive slučajeve, mada je to neprikladna odgovornost. Njujorški kolumnisti pričaju priču o pažnji koju obraćaju delu dobro poznatih kuća.

e) **Mi čujemo ono što hoćemo da čujemo.** Svaki čovek želi da u komunikacionom procesu čuje ono što očekuje da čuje, a ne ono što se stvarno govori. Zbog prošlih iskustava čovek sebi sugerise šta će biti rečeno. Vremenom, počinje da sluša ono što želi da čuje. Radnik koji je ukoren nekoliko puta od strane nadzornika, može kompliment od menadžera shvatiti kao negativan primer.

f) **Opažanje seta razlika.** Set opažanja je fiksna tendencija da se informacije interpretiraju na pouzdan način. Razlike u prošlim iskustvima, obrazovna pozadina (stručno znanje), emocije, vrednosti, verovanja i mnogi drugi faktori predstavljaju poruke opažanja. Reč menadžment, na primer, može izazvati sasvim različiti utisak u mislima dveju osoba; jedne, čiji su roditelji bili menadžeri, i druge, čiji su roditelji bili u organizaciji radničkih sindikata. Set različitih opažanja utiče i na značenje reči, kao što je stolica, olovka, šešir; koji reprezentuju dodirljive predmete. Razumevanje ovih termina je veoma zavisno čak i od političke pripadnosti.

3.3. Komuniciranje i produktivnost

Iz nerazumevanja dobijenog zadatka ponekad radnik uradi neku drugu stvar od one koju mu je menadžer naložio. Na ovakav način dolazi do nepotrebnog trošenja vremena radnika (neproduktivno trošenje vremena), a šteta se uočava nakon završenog pogrešnog posla. **Znanje potrebno za dobro komuniciranje značajno poboljšava produktivnost u radu.** Veštine komuniciranja se mogu naučiti. Ako osoba zaista želi da unapredi svoju komunikacionu sposobnost, postoje realne mogućnosti da se to ostvari. Snaga iskustva, slušanje, i transakciona analiza su modeli da se komunikacija podigne na viši nivo.

3.3.1. Snaga identifikovanja sa osećanjima i mišljenjima druge osobe

Svima je dobro poznat izraz: "Ja ne samo da nemam simpatiju za vas, nego imam empatiju!" Empatija je sposobnost identifikovanja sa različitim osećajima i mišljenjima druge osobe. To ne znači da se treba nužno slagati u svemu sa drugom osobom po nekim pitanjima, već iskreno (duboko) razumevanje zašto neka osoba govori i radi na određeni način. Menadžerima treba vreme da razumeju ljude sa kojima svakodnevno rade. Menadžer se ne sme složiti sa radnikom reda radi, ali biti empatik menadžer, može biti značajno u rešavanju mnogih problema.

3.3.2. Slušanje

Jedna od najuspešnijih alatki koja menadžerima stoji na raspolaganju da olakšaju komuniciranje je sposobnost slušanja. Stalan

razgovor koristi se slušanjem i učenjem. Slušanje pomaže menadžerima da otkriju problem i odrede solucije. Komuniciranje ne može nastati dok se poruka ne primi i razume. Poznato je da je prosečna brzina govora oko 120 reči u minuti. Mnogi ljudi imaju sposobnost da ovaj broj uvećaju skoro za četiri puta. Zbog toga nastaje problem razumevanja datih poruka i validnosti brzine kojom su reči izgovorene?

Identifikovano je tri tipa slušalaca: marginalni, procenjivi i planski (projektovani). Brzina slušanja stvara povoljnu situaciju za menadžera, kao i puštanje misli da lutaju, dok neko govori. Ovo može voditi u nerazumevanje izlaganja, pa i do vređanja govornika. Mnogo puta se nekome nešto govori, a on je tog trenutka u "mislima kilometrima daleko". Osobe po prirodi mogu slušati nekoga, ali suštinu poruke ne moraju razumeti.

Procenjivo slušanje zahteva od slušaoca da govorniku pokloni čvrstu pažnju. Svako slobodno vreme posvećuje se za procenu opaske (primedbe) koja se čula. Ako se prilikom govora neke osobe unapred formira odijum prema njoj, nezainteresovanost šta ona govori, to može voditi ka tzv. marginalnom slušanju. Čim govornik kaže nešto što se ne prihvata, komunikacija se prekida, a primalac počinje da otkriva (istražuje) razlike takve situacije u njemu/njoj. Ukoliko slušalac alocira mnogo vremena na odobravanju ili neodobravanju onoga što je čuo, neće biti vremena da u celosti sve razume. Ovo je posebno važno kada su primedbe stavljene u emociju ili pretnju za sigurnost ili status primaoca.

Projekatovano slušanje stvara najveći potencijal za uspešno komuniciranje. Slušaoci svestrano koriste svoje vreme pokušavajući da projektuju sebe u poziciju spikera (govornika) i razumeju šta on govori. Potrebno je najpre slušati bez procenjivanja (evaluacije). Posle shvatanja šta je rečeno, nastaje proces slušaćeve procene. Rodžers je iskazao pravilo kojim treba da se osigura odgovarajući stepen projektovanog slušanja: "Svaka osoba za sebe može govoriti samo posle, samo ako su njene/njegove ideje i osećanja u odnosu na govornika tačne i zadovoljavaju spikera. Ne postoji nužnost da se svako slaže sa izloženim, ali je bitno da razume saopštenje, odnosno nameru govornika. Samo na ovaj način moguće je objasniti odgovor koji će stvarno odgovarati primedbama govornika. Uspešno slušanje je empatičko slušanje. Ono zahteva sposobnost za osećaj isto tako dobro kao i za reči. Slušalac pokušava da "stoji u cipelama" druge osobe.

3.3.3. Veština čitanja

Veština čitanja dobila je veliku pažnju u savremenom društvu. Količina pisanog materijala koji menadžer treba da pročita veoma značajno raste, tako da se čine naponi ka njenom smanjenju. Međutim, sposobnost da se brže i sa razumevanjem čita je jedna od bitnih komunikacionih veština, posebno u velikim organizacijama. Uočeno je da se brzina čitanja može

udvostručiti i triplirati sa malim gubljenjem razumevanja, ili čak, u nekim slučajevima, bez gubljenja razumevanja usled brzine čitanja.

3.3.4. Opažanje - posmatranje

Tokom slušanja, postoje dva pokušaja za povećanjem veštine opažanja. Vrlo često se čuju izveštaji mnogobrojnih svedoka, sa mnogobrojnim verzijama o nastalom događaju. "Plava kola su prošla kroz crveno svetlo", rekao je jedan svedok. "Ne, to nije tačno", rekao je drugi. "Svetlo je bilo zeleno!" Veliki broj ljudi mnogo gubi nepažljivim opažanjem važnih elemenata u okolini. Primećeno je da su neki menadžeri veoma vešti u procenjivanju opšte atmosfere u organizaciji šetajući se na svom radnom mestu. Gledanje na nameštaj, čuvanje kuće, oblačenje personala i druge aktivnosti, može dati mnogo informacija. Koristeći snagu posmatranja u dopunjavanju slušanja i čitanja, svaki čovek obezbediće ogromnu dodajnost razumevanju o tome šta je zaista učinjeno.

6.3. Konflikt kao komponenta menadžmenta ljudskih resursa

4. Konflikti kao sadržaj menadžmenta ljudskih resursa

Na kraju ovog milenijuma menadžeri se suočavaju sa sve izraženijom konkurencijom na globalnom tržištu. Neprestana borba u takvoj areni i htenje da se bude ispred konkurencije, od menadžera zahteva znatno više napora, znanja, upornosti, ali i suočavanje sa konfliktnim situacijama, koje, uglavnom, moraju da rešavaju na licu mesta.

Konflikt se odnosi na antagonizam ili opoziciju između ili među ljudima. Kada su osobe zajedno dovedene u visoko struktuiranu sredinu, stvorena je mogućnost za veće nesporazume. Konflikt može rezultirati iz razlike u mišljenju kako izvršiti cilj, ili šta je pravi cilj. Konflikt takođe može nastati zbog nedefinisanog autoriteta. Menadžer u firmi može imati nedefinisanu ulogu. Takođe, uloge mogu preklopiti situaciju koja ima mogućnost da izazove značajan konflikt među radnicima. Izvestan stepen konflikta je neizbežan u svakoj organizaciji. Može postojati tzv. optimalan nivo konflikta koji je poželjan u organizaciji za njenu dobrobit. Suviše mali konflikt može voditi u mediokritetstvo, apatiju i neuspeh firme. Sigurno je da konflikt okružuje građansko pravno kretanje koje vodi u socijalne i političke promene i čuvanje dugoročnih interesa.

4.1. Suština konflikata

Sukobi među ljudima su neizbežni. Istoričari, zapravo, često i vide razvoj ljudskog društva kao neprekidni niz sukoba i borbi. Nigde ti sukobi nisu toliko izraženi kao u poslovnom svetu. Konkurentske firme često pokušavaju da jedna drugu isteraju sa određenih teritorija i tržišta, da otimaju talente, da krađu tajne. Međutim, postoji i druga vrsta sukoba, ona

koja se javlja među ljudima u okviru istog preduzeća. Sukobi u preduzeću mogu poprimiti različite oblike. Jedno odeljenje bori se protiv drugog za veći deo sredstava ili veći broj novih radnika; nezadovoljni radnici sabotiraju nesposobnog rukovodioca; filijale se bore protiv matice; konačno, sukobi se ponekad javljaju zbog neslaganja ličnosti. Ma kakva da je priroda konflikta u preduzeću, menadžeri ne mogu da ga isključe. Prinuđeni su da prouča sukob, da ga shvate i da ga, zatim, reše.

Kada se sukob ne rešava na pravi način može doći do podela u preduzeću. Konkretno, to znači da odeljenja, organizacione jedinice ili pojedinci prestaju međusobno da komuniciraju i sarađuju. Vremenom takve podele počinju da ometaju realizaciju ciljeva preduzeća. Međutim, iako sukobi izazivaju probleme, oni mogu i korisno da posluže preduzeću. Menadžeri, ponekad, namerno stimulišu konflikt, da bi uneli život u preduzeće koje se raspada. To se postiže dovođenjem novih ljudi sa strane, menjanjem sastava radnih timova, podsticanjem konkurencije, menjanjem pravila ili promenom nižih nivoa menadžera. Ideja da interni sukobi mogu biti od koristi sve više se prihvata u američkim poslovnim krugovima. Uvrežuje se praksa da se od menadžera traži ne da eliminiše konflikt, već da njime upravlja, odnosno da ga efikasno koristi.

Prvi korak u nastojanju da se upravlja sukobom jeste da se shvati njegov koren. Jer, uzroci konflikta mogu biti različiti, počev od borbe oko raspodele nedovoljnih sredstava, loših međuljudskih ili organizacionih komunikacija, do neslaganja oko određenih vrednosti ili ličnosti.

U teoriji su se iskristalisala tri gledišta u odnosu na konflikt:

- *klasično mišljenje* smatra da je to nepotrebno i štetno za preduzeće, pa je posao menadžera da svaki konflikt spreči,
- *Bihevioristička škola* konflikt predstavlja kao nepoželjnu posledicu i menadžer je u obavezi da ga eliminiše tamo gde do njega dođe,
- *interaktivni pristup* konflikt tumači ne samo kao neizbežnu, već i kao potrebnu i potencijalno korisnu pojavu, čiji predznak, pozitivan ili negativan, zavisi isključivo od menadžera.

Efikasno upravljanje konfliktom zahteva nekoliko konkretnih koraka. Preliminarna analiza omogućava da se utvrde rizici i koristi od određenog sukoba za preduzeće, jer često konflikt stimuliše rađanje novih ideja. S druge strane, sukob je štetan za sve koji u njemu sudeluju. Autokratske vođe, na primer, mogu da izazovu neprijateljstvo ili netrpeljivost među radnicima. Nezadovoljni radnici najčešće nisu onoliko produktivni koliko bi mogli biti. Zbog toga, sukob treba razvodniti da se ne bi proširio. Nažalost, menadžeri se obično uključe tek nakon što je izbio sukob. Tada preostaju dve mogućnosti. Prva je, da se smanji nivo konflikta tako što će se učesnicima u sukobu predočiti zajednički cilj i šta njihov sukob znači za realizaciju tog cilja. Druga mogućnost je rešavanje konflikta putem nalaženja kompromisnog rešenja.

Jedan od načina da se reše konflikti naziva se *integralni pristup* rešavanju problema. Zasniva se na pretpostavci da postoji rešenje koje obuhvata ponešto od svake suprotstavljene pozicije i koje, zbog toga, postaje prihvatljivo za obe strane. Neki eksperti teorije upravljanja smatraju ovo najboljom strategijom, jer se najviše približava otklanjanju uzroka koji su i doveli do konflikta. Međutim, ovaj pristup je ponekad vrlo teško primeniti. On se značajno oslanja na sposobnost menadžera da utiče na međuljudske odnose, a zahteva i puno vremena. Prilikom rešavanja problema, menadžeri moraju da imaju dobar model, koji je lako razumljiv i izuzetno jasan.

Jedan od ključnih principa strategije integralnog rešavanja problema jeste suprostavljanje činjenici da radnici u preduzeću vremenom postaju "dezintegrirani". Oni se fizički i psihički razdvoje različitim funkcijama koje obavljaju u okviru preduzeća. Cilj integralnog rešavanja problema jeste da se nađe mehanizam za ponovnu integraciju različitih delova preduzeća. Ovaj mehanizam može biti recimo konsenzus o ciljevima, sastanci, društvene priredbe u okviru kolektiva i sl.

Alternativni pristup integralnog rešavanja problema konflikta je metod nazvan *sučeljavanje*. Cilj ovog metoda jeste da se problemi iznesu na čistinu, gde o njima može slobodno da se razgovara. Sukobljene strane su prinuđene da se suoče sa problemom, umesto međusobnog suočavanja. Ljudi, dakle, moraju da apsolviraju probleme koji utiču na efikasnost preduzeća. Sastanak sučeljavanja ima za cilj da okupi ljude u forum u kome ne vlada preteča atmosfera i gde se podstiče komunikacija, jer je, u krajnjoj liniji, najvažnija komponenta upravljanja sukobom iskren i otvoren razgovor. Rešavanje sukoba nikad nije lak zadatak, ali savremeni menadžeri počinju da shvataju da ne mora prilikom sukoba uvek neko da bude na gubitku. Ako se konflikti pametno rešavaju, rezultat može biti pozitivan kako za preduzeće, tako i za pojedinca.

4.2. Interpersonalni konflikti

Postoje brojne tehnike u vezi sa konfliktom između dve ili više osoba. One su rangirane na bazi upotrebe moći od strane viših instanci preko pomoćnika, a u cilju rešavanja problema.

a) Snaga. Kada konflikt postoji u organizaciji, menadžer može prisiliti jednu stranu da prihvati izvesna rešenja. Stara izreka glasi: "On ne mora da je u pravu, ali je još uvek glavni!", odgovara ovoj sadržini. Partija koja je na izborima izgubila, može da se ne složi sa rezultatima, ali mora prihvatiti direktive onih koji su na vlasti.

b) Povlačenje Ovo je solucija (rešenje) problema gde pojedinci usvajaju rešenje konflikta povlačeći se ili izbegavajući osobu zbog koje konflikt postoji. Konflikt se može smanjiti, ali pravi uzrok ostaje. Na primer, pretpostavimo da vidite osobu koja vam se približava i sa kojom ne želite da

razgovarate. Vi se povlačite odlazeći (zaobilazeći) blok kuća, da bi ste izbegli razgovor sa njom. Ovo svakako ne rešava problem, ali jednostavno sprečava konfrontaciju ili diskusiju o problemu.

c) **Zagladivanje** Kada se konflikt koristi u menadžmentu, odnosno kada se želi izbeći oštra konfrontacija i skandal, tada menadžer nastoji da pripremi mirnu kooperaciju prezentiranjem takvog imidža kao što je: " Mi smo jedna velika srećna porodica!". Sa ovakvim prilazom, problemi se smanjuju, odnosno tenzija konflikta najčešće pada, ali mogućnost za konflikt i dalje ostaje. Zapravo, menadžer je problem samo "zagladio" i nije dozvolio da on u datom trenutku eskalira.

d) **Posredovanje i arbitiranje** Arbitiranje i posredovanje zajedno se zovu spoljni neutralni delovi koji ulaze u situaciju da pomognu rešavanje konflikta. Arbitiranje je proces u kojem se raspravlja između dva dela koja se podvrgavaju trećem delu da bi se donela obavezna odluka. Arbitraža se često koristi u žalbama između sindikata i menadžera. Arbitar dobija autoritet da radi kao sudija. Izložena odluka je obično konačna, jer sindikat i menadžment se unapred slažu da će takva odluka biti.

Posredovanje je proces u kojem treći učesnik ulazi u raspravu nastalu između dva učesnika, sa ciljem da im pomogne u rešavanju problema. Medijator (treći učesnik) može samo sugerirati, predlagati, preporučivati i pokušati da drži dve strane u razgovoru, u nadi da dođe do rešenja.

e) **Kompromis**. Ni jedna strana u kompromisu ne dobija ono što želi. Ovo je najtipičniji način u posredovanju između nastalog konflikta i menadžmenta. Na primer, menadžment može ponuditi da poveća plate za 8%, dok sindikat traži da to povećanje iznosi 12%. Kompromis se ostvaruje na 10% povećanja plata, što može rezultirati kao razuman odnos u rešavanju konflikta.

f) **Neuobičajeni ciljevi**. Tokom vremena može se pojaviti cilj koji zasenjuje interese dve suprotne strane. Na primer, kada je firma u opasnosti da bankrotira (prestane sa radom), tada zajedno sindikat i menadžment moraju da ostave po stranu manje konflikte i zajedno da rade kako bi firma preživela. Postoje okolnosti kada članovi sindikata smanjuju plate i nagrade radnicima da bi pomogli preživljavanju (opstanku) firme. Odgovarajući na velike finansijske krize, takve firme značajnim iskustvom smanjuju nivo menadžmenta (rang) i radnih napora, plata i nagrada.

4.2.1. Prevazilaženje konflikata

Preporučeni prilaz konfliktnom menadžmentu je rešenje problema. Idealno rešenje problema se karakteriše otvorenim i poverljivom razmenom pogleda - stavova. Obe strane rešavaju nastali konflikt odnismu između ljudi, a ne sa pojedincem. U prilazu rešenja problema, jedna strana se ne mora složiti sa vašim idejama, ali ona i dalje može ostati vaš prijatelj. To je zdrav

prilaz saznanju da je jedna osoba retko u celosti u pravu, a druga nije. Odobrene koncesije se ne vide kao znak slabosti. Ni jedna strana se ne oseća pobeđničkom ako je u toj borbi dobila samopoštovanje.

Izvesni konflikti mogu biti zdravi, ako se na kraju dođe do pristupa rešenju problema. Ako razlika u mišljenju postoji između dve osobe i one otvoreno diskutuju o svojim teškoćama, tada sa u najvećem broju slučajeva dolazi do najboljih rešenja. U rešavanju problema osobu treba hrabriti kako bi teškoće otvoreno izložila bez straha od represije. Kada se to desi, situacija koja je u početku bila veliki problem, može biti laka za rešavanje.

Organizaciono ponašanje u okviru procesa rukovođenja koji se zasniva na interakciji između pojedinaca i grupa rađa čitav niz **konfliktnih situacija**. Jedan od osnovnih zadataka u procesu rukovođenja je da se te konfliktno situacije izbegnu ili razreše na prihvatljiv način. Da bi rukovodilac mogao uspešno reagovati u konfliktnoj situaciji, potrebno je da dobro poznaje mehanizam nastanka konflikata i moguće načine reagovanja pojedinaca ili grupa. Mehanizam nastanka konfliktno situacije može se najlakše objasniti (s psihološkog gledišta) pomoću motivacijskog ciklusa.

Jasno je da ponašanje čoveka podstiče neka potreba odnosno motiv, da se fiksira cilj i organizuje i preduzima odgovarajuće ponašanje radi postizanja tog cilja. Međutim, na putu do cilja javljaju se različite barijere u bukvalnom i prenosnom smislu. Prilikom nailaska na barijeru, javlja se osećaj frustracije (lišenosti). Barijera može biti otvorena (fizička, organizaciona) ili zatvorena (socijalna, psihološka i sl.). U svakom slučaju, javlja se izvesan stepen frustracije koji onda aktivira odbrambene mehanizme i izaziva reakciju. Ta reakcija može biti konstruktivna, tj. reakcija prihvatanja nove aktivnosti radi savladavanja barijere, ili je to ulazak u konfliktnu situaciju u kojoj se javljaju brojni odbrambeni mehanizmi. Ako izuzmemo agresiju, kao neprihvatljiv način reagovanja na frustrativnu situaciju, onda su neki karakteristični oblici odbrambenih reakcija sledeći:

- ◆ *kompensacija* - zamena teško dostižnih ciljeva onima koje je lakše ostvariti,
- ◆ *konverzija* - izražavanje emocionalnog konflikta kroz fizičke simptome nemoći, disfunkcije ili bola,
- ◆ *premeštanje* - preusmeravanje potisnutih emocija prema drugim osobama ili objektima koji su povezani s primarnim izvorom emocija,
- ◆ *maštanje* - san na javi ili drugi oblici maštarenja koji omogućuju beg od stvarnosti, zamišljanje zadovoljstva,
- ◆ *identifikacija* - usvajanje vrednosti stavova osobe koja nam predstavlja ideal, kako bi poput nje postigli uspeh i slavu,
- ◆ *negativizam* - aktivan ili pasivan otpor do kojeg dolazi nesvesno,
- ◆ *projekcija* - pripisivanje vlastitih nepoželjnih osobina drugima kako bi zaštitili svoju ličnost,

- ◆ *reakciona formacija* - potiskivanje nepoželjnih nagona i njihovo zamenjivanje suprotnim,
- ◆ *represija* - potpuno potiskivanje iz svesti neprijatnih doživljaja,
- ◆ *fiksacija* - istrajanje na neprilagođenom ponašanju, iako ono ne rešava problem,
- ◆ *rezignacija* - prekid psihološkog kontakta s okolinom, emocionalno isključivanje,
- ◆ *povlačenje* - psihičko ili fizičko napuštanje situacije u kojoj se doživljava frustracija.

U organizacionoj psihologiji *konflikti se klasifikuju* na sledeći način:

- a) konflikti s obzirom na sadržaj, odnosno *uzroke*,
- b) konflikti s obzirom na *posledice*,
- c) konflikti s obzirom na *učesnike*.

Konflikti prema uzrocima (a) dele se na:

- ⇒ konflikte *interesa* i
- ⇒ konflikte *vrednosti*.

Konflikti prema posledicama (b) dele se na:

- ⇒ *konstruktivne* i
- ⇒ *destruktivne* konflikte.

Konflikti prema učesnicima (c) dele se na:

- ⇒ *unutrašnje ili intraindividualne* i,
- ⇒ konflikte *uloge zbog neusklađenosti ličnosti i prirode posla*.

Unutrašnji ili intraindividualni konflikti dele se na:

- konflikte zbog *blokiranja cilja*,
- konflikte zbog *neusaglašenosti ciljeva*,
- konflikte *istovremenog privlačenja i odbijanja*,
- konflikte *dvostrukog privlačenja*,
- konflikte *dvostrukog odbijanja*.

Konflikti među *pojedincima* su osnovni odnos direktnog sukobljavanja među pojedincima u radnim grupama ili preduzeću, gde se manifestuju *konflikti uloge*. Do konflikata uloge dolazi u situaciji kada, bilo iz jednog ili više izvora (ili od više različitih osoba) se primaju protivrečni zahtevi, ili kada oni izražavaju protivrečna očekivanja, mišljenja ili želje u vezi obavljanja radnih zadataka. Ovakvom unakrsnom pritisku naročito su izložena rukovodeća radna mesta, prve i druge linije, pa se, zbog toga, niži i srednji rukovodioci često nazivaju "*ljudi u sredini*".

Najčešći konflikti *među grupama* u preduzeću su:

- hijerarhijski konflikti,
- funkcionalni konflikti,
- konflikti stručnog i rukovodećeg osoblja i
- konflikti formalne i neformalne strukture.

Karakteristike preduzeća i pojedinaca koje su uzrok konfliktnih situacija mogu se grupisati na sledeći način:

◇ organizacione osobine koje su povezane s pojavom sukobljavanja, se odnose na diferencijaciju radnih jedinica, stil rukovođenja, stepen formalizacije i hijerarhijski položaj;

◇ osobine ličnosti povezane s pojavom sukoba su: dominantnost, agresivnost, egocentričnost i autonomija.

Posledice organizacionog konflikta javljaju se kao:

⇒ *konstruktivni* konflikti koji dovode do novih oblika i metoda rada, porasta kreativnih rešenja i rasta produktivnosti, do osećaja zadovoljstva i samopouzdanja, stimulisanja radoznalosti i stvaralačkog mišljenja;

⇒ *destruktivni* konflikti izazivaju osećaj trajnog nezadovoljstva i frustracije kod pojedinaca, te se javlja stanje psihofizičkog stresa, a na organizacionom planu dolazi do ozbiljnih poremećaja u funkcionisanju pojedinih delova ili celog preduzeća.

Individualni konflikti koji se ne mogu brzo i uspešno rešiti konstruktivnom akcijom, rešavaju se na unutrašnjem planu korišćenjem tzv. odbrambenih mehanizama.

Odbrambeni mehanizmi su naučeni načini reagovanja na frustracione situacije koje štite psihofizički integritet ličnosti. Korišćenje odbrambenih mehanizama nije vezano uz svesnu nameru pojedinca, već predstavlja svojevrsni automatizam u ponašanju, naviku koja pomaže u suočavanju sa konfliktnim situacijama.

Načini rešavanja grupnih konflikata unutar grupa ili među grupama mogu se svrstati u sledeće kategorije: glasanje, dogovori, pregovori, posredovanje, i koalicije.

Glaskanje se obavlja: javno i tajno.

Dogovaranje sadrži fazu utvrđivanja osnovnih interesa sukobljenih strana, fazu traženja alternativa i utvrđivanje posledica po obe strane, i fazu utvrđivanja rešenja koje je obostrano najprihvatljivije.

Pregovori obuhvataju strategije koje se najčešće koriste u pregovaranju kao što su: obećanja, pretnje, blefiranje i ustupci.

Pretpostavke na kojim se zasniva *model principijelnog pregovaranja* su:

- ljudi-koje je potrebno odvojiti od problema,
- interesi-na koje treba usmeravati, a ne na pozicije,

- izbor-znači analizirati niz mogućnosti pre opredeljivanja konačnog rešanja ili donošenja odluke,

- kriterijum-ako je objektivna predstavlja osnovu rezultata pregovora.

Posredovanje dozvoljava mešanje treće strane u sukobu koja se može pojaviti u ulozi: sudije, eksperta i posrednika.

Koalicija podrazumeva udruživanje dve ili više podgrupa u okviru neke grupe (ili organizacije), s namerom da oni koji se udružuju postignu cilj koji bez udruživanja ne bi mogli postići, a koji se razlikuje od ciljeva ostalih članova grupe.

Poznavanje mehanizma nastanka konflikta, odnosno strukture frustracione situacije, te poznavanje reakcije pojedinaca i grupa osnovni su preduslov za pravilno reagovanje i postupanje menadžera. Posebno, ako se radi o konfliktima među pojedincima, treba biti svestan da je preduslov za njihovo uspešno savladavanje uspostavljanje odgovarajuće mentalne komunikacijske veze koja snižava emocionalni tonus. Zapravo, sve reakcije menadžera treba u prvoj fazi da imaju za cilj snižavanje emocionalnog tonusa, a tek u drugoj fazi se traži racionalno rešenje za savladavanje barijere.

4.3. Strukturalni konflikti

Konfliktom se može upravljati promenama procedura, promenama organizacione strukture, fizičkim širenjem ili proširenjem resursa.

a) Preceduralne promene Konflikt može nastati (pojaviti se) zato što je procedura nelogično postavljena. Kada su menadžeri za kredite i prodaju bili zajedno pred otkazom u vezi nepomirljivog ličnog konflikta, otkriveno je, da je proces oko kreditne primene zakasnio u proceduru zbog čega je nastala teškoća. Menadžer za kredite je uticao da se prekine takav odnos koji je već postojao. Da je kreditni ček ranije plasiran u proceduru, nestao bi konflikt. U drugom slučaju menadžer kadrova i rukovodilac proizvodnje bili su stalno u sukobu. Vremenom, konflikt je trebalo da preraste u dvoboj. Otkriveno je, da menadžeru proizvodnje nije bilo dopušteno da saopšti promene koje su nastale na ranijem nivou događaja i da to komentariše. Kada je procedura promenjena, mnoge teškoće su rešene.

b) Promene organizacione strukture Neki nivoi konflikata su često poželjni. Na primer, radi se o slučaju kada sektor za kontrolu kvaliteta mora da kontroliše rad proizvodnog sektora. Konflikt između kontrole kvaliteta i proizvodnje može se minimizirati ukoliko menadžer kontrole kvaliteta podnosi izveštaj menadžeru proizvodnje. U ovom slučaju, kontrola kvaliteta je izgubila svoju samostalnost. Ovo je zato, jer je menadžer ustaljeno informisao nekog višeg u organizaciji, a veoma često i samog predsednika kompanije. Rešavanje potencijalnog konflikta je opravdano poboljšanjem kvaliteta kao i uspeha takve strukture. U drugim slučajevima, konflikti između

sektora su neplanirani i nepoželjni. U nekim firmama prodaja i distribucija su u posebnim sektorima, gde svako podnosi izveštaj svom pretpostavljenom menadžeru. Konflikt nastaje u vremenu kada prodaja brzo mora da isporučuje proizvode, a sektor distribucije ne stiže da ih o roku otpremi. U težnji da se cene snižavaju, sektor distribucije želi da vrši isporuke sa punim kamionima i predviđenim intervalima. Rešenje ove vrste konflikata je u želji kombinacije dva sektora pod marketing menadžerom koji poseduju iskustvo u prodaji i distribuciji. Menadžer marketinga će osigurati potrebe organizacije za prioritetom iznad preferencija personala prodaje i distribucije.

c) **Fizička prostranost (raširenost) promena** Promene u dizajniranju fizičkog radnog mesta efikasno se upotrebljavaju za smanjenje ili eliminaciju konflikata. Dizajnirani kancelarijski prostor je oblikovan da ojača interakciju ili da je učini otežavajućom. Personal može koristiti stolove kao barijere i branike. Neke kancelarije su podeljene za posebne radnike. Međutim, ako menadžeri žele da stimuliraju atmosferu za rešenje problema, mnogo više otvorenih kancelarijskih prostora mora biti dozvoljeno. Kada poznati antagonisti sede preko puta jedan drugoga, stepen konflikt raste. Kada sede jedan pored drugoga, konflikt teži smanjenju. Ovaj primer može biti primenjen u stvaranju radnog prostora. Štetan konflikt uključuje fizičko postojanje proširenja dveju grupa radnika na uređaju za asambliranje kamiona. Radnici dveju grupa na asambliranju kamiona došli su u konflikt, jer su obe grupe dobile delove iz iste police (skladišta delova za kamion). Svaka grupa je osećala da je ona druga preuredila (potkrala) ovu isporuku delova, što je ponekad dovodilo do tuče. Konflikt je rešen pokretanjem-stavljanjem police između ovih dveju grupa kao barijere između njih. Tako je svaka grupa imala svoj prostor kao "teritoriju". Kao rezultat ovih promena, smanjenje su greške za 50%, za samo dva dana.

4.4. Mogući model rešavanja konflikata u Srbiji

Poslednjih godina tri pitanja sve više zaokupljaju pažnju poslovnih menadžera:

- Potreba da se razreše sukobi među njihovim potečinjenim.
- Želja da se ostvari jedinstvo stavova potčinjenih oko bitnih pitanja.
- Potreba da se poboljša međusobno komuniciranje.

4.4.1. Uzroci sukoba

Da bi rešio jedan sukob, direkotr treba da ustanovi njegove osnovne uzroke i prirodu tih uzroka. Najvažnije pitenje je: da li su sredstva kompanije - finansijska sredstva, oprema, sirovine i zalihe, radna snaga - pravilno respodeljenja? Da li je sukob rezultat stvarnih problema i sistuacija? Ili je nastao usled različitih karakternih osobina osoba u sukobu? Ako je ovo

drugo u pitanju, način na koji ćete intervenisati umnogome će zavisiti od toga koliko je vaše lično znanje o sukobljenim osobama. Da li je sukob prolaznog karaktera, te će ga sami učesnici međusobno rešiti? Ili je u pitanju dugotrajan sukob koji traži intervenciju pretpostavljenih? Ako je prolaznog karaktera, najbolji pristup je pasivno upravljanje; sukobljene osobe mogu svoju svađu rešiti na prijateljski način. Ako se radi o dugotrajnom problemu, ili ako postignuta nagodba pretili da izazove nevolje, vođa će verovatno morati da se bez oklevanja suoči sa takovom situacijom.

Sukobi nastaju među pojedincima koji podnose izveštaje menadžerima, među potčinjenima i ljudima u drugim odeljenjima i ponekad između glavnog menadžera i njegovih ili njenih saradnika ili pretpostavljenih.

Sukob se značajno razlikuje od konkurencije. Konkurencija u okviru jedne organizacije podstiče zdravo, kontrolisano takmičenje između pojedinaca i grupa koji pokušavaju da jedni od drugih postignu bolje rezultate u ostvarivanju uzajamno korisnih ciljeva. Sukob je obično kontraproduktivan jer u pokušajima da se iskoriste sredstva za ostvarivanje ciljeva postavlja pojedince i grupe jedne protiv drugih. Grupe u sukobu po pravilu ne sarađuju i onemogućavaju druge da dobiju sredstva koja su im potrebna. U suočavanju sa zajedničkim šefom osobe u sukobu krivicu pripisuju onoj drugoj strani. Na primer, jedno odeljenje će nastojati da dobije najveći deo novih službenika predviđenih novim budžetom. Ili će jedan zastupnik prodaje tražiti da dobije najveći deo raspoloživih sredstava za putne troškove jer su njegovi ili njeni klijenti najznačajniji.

U proizvodnim postrojenjima, krivicu za smanjenu proizvodnju proizvodno odeljenje obično svaljuje na propust odeljenja za održavanje da mašine održava u radnom stanju. Odeljenje za nabavke krivi proizvodno odeljenje za neblagovremeno dostavljanje potrebnih materijala. U odmenu plasmana odeljenja prodaje tvrdi da su za smanjenu prodaju krivi kupci koji boraju robu; kupac primećuje da zastupnici prodaje nisu dovoljno agresivni u plasmanu robe. I tako dalje.

4.4.2. Tehnike rešavanja sukoba

Psiholozi i sociolozi znaju da pojedinci i grupe rešavaju sukobe na nekoliko načina. Svaki od tih načina traži od menadžera, koji odluči da interveniše u sukobu, primenu odgovarajućeg upravljačkog pristupa.

a) **Dominacija jedne sukobljene strane nad drugom.** Ovo je najčešći način na koji pojedinci pokušavaju da razreše svoje razlike u mišljenju: jedna strana se trudi da ostvari dovoljno moći da nametne svoje mišljenje drugoj. Direktor koji ima odgovarajuća ovlašćenja može intervenisati prisilom, zahtevati da sukob prestane ili ići dotle da otpusti ili premesti na drugo radno mesto jednog ili oba učesnika u sukobu, mada takvo rešenje može imati ozbiljne posledice. Vođa koji je više orijentisan na razmatranje mišljenja drugih mogao bi ublažiti sukob, makar privremeno time što će se složiti da se problem prosledi na viši nivo upravljanja radi saveta i rešavanja.

Menadžer koji koristi manipulativna sredstva može urediti da dođe do saveza među potčinjenima istog ranga koji će izvršiti pritisak da ona strana u sukobu čiji motivi imaju najmanje opravdanje popusti. Još jedan manipulativni pristup se sastoji u primeni sistema stimulativnog nagrađivanja, tako da se nagrađuju oni koji saraduju, a kažnjavaju oni koji ne saraduju.

b) Žalbe šefovima. Nije radak slučaj da obe sukobljene strane apsolutno veruju da su njihove žalbe opravdane. Jedna ili obe se mogu obratiti direktno šefu da presudi. To ne mora biti najbolje rešenje. Nameće šefu preveliku obavezu da se do detalja upozna sa problemom, kako u pogledu činjenica tako i ličnih stavova sukobljenih strana. Često je menadžer u situaciji da bude i porota i sudija, jer se mora odlučiti na bazi sopstvenih saznanja. Kad se potčinjeni obrate šefu oni, u stvari, od njega traže da bude autokratski vođa. Paradoksalno je da ih kopromisi do kojih bi došao vođa koji je više orijantisan na učešće radnika u upravljanju ne bi zadovoljili. Ukratko, bolje je izbeći da se dođe u situaciju ove vrste.

c) Promene organizacione strukture. Sukobi koji dugo traju, posebno oni koji i dalje postoje iako osobe koje su ih izazvale nisu više prisutne, obično zahtevaju promene u organizacionoj strukturi. To se može postići tehnikom organizacionog razvoja koja najviše odgovara načinima upravljanja koji su integracioni i zasnovani na učešću radnika. U primeni ove tehnike nadležni menadžer, često uz pomoć stručnog savetnika, razgovara sa svakom od osoba u sukobu, odvojeno i zajedno, o tome kako poboljšavati odnose. Tehnika organizacionog razvoja zahteva puno vremena, ali pomaže organizaciji da uspostavi produktivne odnose među zaposlenima.

d) Promene u radnom procesu. Ovo rešenje je srodno tehnici organizacionog razvoja, ali se više oslanja na tehničke zahteve radnog procesa nego na odnose strana koje ga izvode. Onaj ko u ovom slučaju interveniše je često pre pogonski inženjer nego sociolog, ali kombinacija obe ove kvalifikacije je korisna. Osnovna zamisao je da se rad organizacije tako da radni proces teče glatko od odeljenja do odeljenja uz najmanje moguće potrebe za saradnjom i komuniciranjem. Ako, na primer, dva odeljenja istovremeno zavise od usluga jednog vozača viljuškara za prenos materijala sukob je neizvesan. Sistem obavljanja poslova kojim se dostava materijala organizuje tako da se eliminiše potreba jednog odeljenja za uslugama vozača viljuškara istovremeno uklanja i uzrok sukoba oko tog radnog sredstva. Ovaj pristup se može upotrebiti u okviru svih načina rukovođenja, te zato ima široku primenu.

e) Nagodba između sukobljenih strana. Nagodba između sukobljenih strana predstavlja poželjan pristup ukoliko se ne pretvori u nadmudrivanje sa pozicija moći ili u igru emocijama. Ako je jedna strana ratoborna, a druga pasivna, agresivnija strana može pokušati da iskorišćava drugu. Ukoliko šef podstiče sukobljene strane da nagodbom dođu do rešenja sukoba, može mu se desiti da završi kao posrednik, kao u slučaju metoda

Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze

žalbi šefovima. Ako se ipak podstiče taj način rešavanja sukoba, obe strane se moraju obući tehnikama prelazne analize.

7. Izazovi strateškog menadžmenta ljudskih resursa

7.1. Očekivane promjene u menadžmentu ljudskih resursa⁶

Menadžmentu ljudskih resursa predstoji period ne samo prilagođavanja burnim promjenama na polju globalnog poslovanja, već što je još važnije, predstoji period u kome će predviđanje budućih događaja biti od strateške važnosti za preduzeće. Novi način poslovanja će od njih zahtevati da napuste stare, rutinske načine upravljanja i da traže nove puteve za postizanje ciljeva organizacije, u novom poslovnom okruženju punom promena.

Zbog toga će Menadžment ljudskih resursa morati da postane „humaniji“, tj. moraće da pokaže više razumevanja za zadovoljenje potreba zaposlenih.

U budućnosti će ljudske potrebe postati sve značajniji element upravljanja ljudskim resursima.

U radnom okruženju u kome su znanje i intelektualni kapital retki resursi, zaposleni će imati više mogućnosti za mobilnost. Talentovani zaposleni će imati priliku da biraju i često menjaju radna mesta, a poslodavci će težiti da ih zadovoljenjem njihovih ličnih i profesionalnih potreba, pridobiju za kompaniju.

Ovome u prilog govori pregled predviđanja stručnjaka iz menadžmenta ljudskih resursa objavljen u poznatom američkom stručnom časopisu „Workforce Management“. Istraživanje je sprovedeno u cilju prognoziranja situacije u budućnosti u šest specifičnih oblasti upravljanja ljudskim resursima:

1. Fleksibilnost radnog mesta
2. Globalno poslovanje
3. Rad i društvo
4. Razvoj zaposlenih
5. Definicija poslova
6. Stratejska uloga upravljanja ljudskim resursima

Istraživanje je dovelo do sledećih zaključaka:

1. Fleksibilnost radnog mesta

- Novi, alternativni oblici zapošljavanja biće sve popularniji, podržavaće skraćeno radno vreme, flex-time i rad kod kuće.
- Internet kompanije će postati glavni komunikacioni kanali, posebno za obučavanje zaposlenih.
- Zaposleni će imati sve više mogućnosti za zadovoljenje svojih potreba kroz mogućnosti za individualnu organizaciju rada.
- Raspored radnog vremena će postati manje važan, jer će se organizacije fokusirati na performanse i rezultate.

⁶ Poglavlje 7.1. preuzeto iz: Martinović and Tanasković. str.155-159

- Postrojenja organizacije će postati „virtuelna“ zbog rada kod kuće, telekomunikacije i outsource-ing.
- Zakonodavstvo će raditi na izlaganju fleksibilnih zdravstvenih, penzionih i drugih beneficija zaposlenima.
- Privremeni timovi za rešavanje određenih problema postaće alternativa za zapošljavanje radnika sa nepromenjenim opisom posla.

Specijalisti smatraju da će radna mesta u budućnosti biti karakteristična po kreativnim i fleksibilnim oblicima organizovanja rada. Odeljenje ljudskih resursa u budućnosti će postati sve decentralizovanije.

2. Globalno poslovanje – „poslovanje preko granica zahteva globalnu radnu snagu“

- Uloga Menadžmenta ljudskih resursa na nivou organizacije će se bitno promeniti. Poslovanje u globalnoj ekonomije povećaće potražnju za liderima sa globalnim iskustvom. To znači daće za ključne ljude u organizacijama biti izuzetno važno da imaju iskustvo u radu u inostranstvu, da govore više jezika i da poznaju razne kulture poslovnu praksu stranih tržišta.
- Tehnologija, posebno internet, će omogućiti da sve veći broj organizacija posluje globalno.
- Multinacionalne kompanije će se još uvećavati, a to će od upravljanja ljudskim resursima zahtevati dodatno zalaganje.
- Globalizacija će zahtevati razvoj međunarodne radne snage, sposobne da se adaptira na različite uslove.

Najveće promene u narednom periodu se očekuju na polju globalnog poslovanja, a od Menadžmenta ljudskih resursa će se tražiti da budu avanturisti koji rado prihvataju novine. Postoji predviđanje o nastanku timova stručnjaka za ljudske resurse, koji će davati savete za poboljšanje performansi širom sveta.

3.Rad i društvo – „raditi da bi se živelo,a ne živeti da bi se radilo“

- Porodica i lična interesovanja će imati dominantnu ulogu u životu zaposlenih i uticaće na njihov izbor radnog mesta.
- Zaposleni će zahtevati veću fleksibilnost organizacija, kako bi mogli da posvete vreme i svom privatnom životu.
- Porodica će postati centralna jedinica društva.
- Zaposleni će u budućnosti voditi borbu za balansiranje odnosa rad/privatni život.
- Socijalna odgovornost i uključivanje u lokalnu zajednicu postaće deo poslovne vizije organizacije.
- Radna mesta će u budućnosti osloboditi zaposlene od konflikta između posla i porodice, poslovnog i privatnog života.

4. Razvoj zaposlenih – „stalno učenje u formi just in time“

- Zahtevaće se doživotno učenje.
- Fokus obučavanja zaposlenih će biti na poboljšanju performansi, a ne samo na izgradnji sposobnosti.
- Zaposleni sa različitim veštinama i kompetencijama će se više ceniti nego oni sa ekspertskim znanjem samo iz jedne uže oblasti.
- U cilju rešavanja problema i donošenja odluka, organizovaće se trening programi iz svake oblasti.
- Organizacije će zahtevati konstantan lični razvoj svojih zaposlenih, koji će pozitivno reagovati na sve veće zahteve radnog mesta.
- Zaposleni koji apsorbuju nova znanja i steknu nove veštine će biti na ceni.
- Timski rad će predstavljati osnovni faktor ličnog razvoja.

Zaposleni će morati konstantno da obogaćuju svoja znanja i veštine, a njihova vrednost za organizaciju će se meriti na osnovu njihove spremnosti za učenje. Organizacije će se pretvoriti u „organizacije koje uče“, sa sve većim značajem timskog rada.

5. Definicija poslova – „Poslovi postaju sve sadržajni“

- Poslovi će biti sve sadržajni , posebno na menadžerskim pozicijama.
- Zaposleni će se vrednovati na osnovu njihovog doprinosa poslovnom uspehu, a ne na osnovu toga da li su dostigli postavljene ciljeve.
- Posao će postati mnogo izazovniji, a radni zadaci sve kompleksniji.
- Svi poslovi će zahtevati viši nivo veština iz oblasti računarske tehnike.
- Pozicije će biti organizovane u timovima sa fokusom na zadatke, a ne na hijerarhijski način.
- Sistem kompenzacija će biti povezan sa rezultatima poslovanja organizacije.

Prilagodljivost će biti najvažniji faktor kod određivanja vrednosti zaposlenih a kao važni kriterijumi će biti strategijsko razmišljanje, liderstvo, rešavanja problema, tehnologija i interpersonalne veštine.

Zaposleni moraju da budu fleksibilniji u skladu sa fleksibilnošću organizacije. Sadržaj poslova će biti sve širi, uopšteniji, zahtevniji i nezavisniji.

Poslodavci će ceniti generalne veštine i prilagodljivost zaposlenih. Sa manjom definisanošću poslova, ceo proces upravljanja ljudskim resursima će biti podložan raznim promenama.

6. Strategijska uloga upravljanja ljudskim resursima – „postati lider a ne samo partner“

- Osnovnu vrednost upravljanja ljudskim resursima predstavljaće princip: pravi ljudi treba da budu spremni na akcije u pravo vreme. To će se postići regrutacijom lidera.
- U fokusu upravljanja ljudskim resursima će biti razvoj humanog kapitala i produktivnost organizacije.
- Ključni zadatak funkcije ljudskih resursa će biti davanje multidisciplinarnih saveta za poboljšanje performansi pojedinaca, timova, poslovnih jedinica i organizacije.
- Upravljanje promenama će biti najvažniji doprinos menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji.
- Sve veći broj organizacija će funkciju Menadžmenta ljudskih resursa smatrati stratejskim partnerom.

Top menadžment svake organizacije treba da shvati da su zaposleni njihov ključni resurs-kapital.

Menadžment ljudskih resursa će se menjati i razvijati od uslužne do savetodavne funkcije.

Opisano predviđanje ogleda se u tome što pruža viziju budućnosti, potencijalne promene i načine kako menadžment ljudskih resursa treba da reaguje na njih.

7.2. Uloga brendiranja poslodavca u menadžmentu ljudskih resursa⁷

1. UVOD

Brendiranje poslodavca je relativno mlad koncept, koji pomaže organizaciji da se pozicionira na tržištu kao poslodavac aktuelnih i potencijalnih zaposlenih. Razvoj brenda poslodavca obezbeđuje brojne koristi za kompaniju, što ovu oblast čini interesantnim poljem istraživanja za više naučnih disciplina, poput menadžmenta ljudskih resursa, marketinga, menadžmenta, psihologije itd. Posmatrano iz aspekta menadžmenta ljudskih resursa, brendiranje poslodavca predstavlja aktivnost, koja obezbeđuje strategijski fokus u procesu privlačenja i zadržavanja talentovanih zaposlenih. Imajući u vidu da je intelektualni kapital osnova za izgradnju održive

⁸⁵ Visoka škola modernog biznisa, Narodnih Heroja 30, Novi Beograd, sasa.virijevic@mbs.edu.rs

⁸⁶ Četvrta gimnazija, Teodora Dradžera 25, Beograd, jelena0121@yahoo.com

⁷ Poglavlje 7.2. preuzeto iz: Saša Jovanović Virijević and Jelena Zdravković, 'Značaj Brendiranja Poslodavca Za Menadžment Ljudskih Resursa', in *Upravljanje Kvalitetom Ljudskih Resursa -Savremeni Trendovi-* (Beograd, Srbija: Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan, 2014). str.264-270.

konkurentnosti na tržištu, sve je veći broj pripadnika naučne javnosti, koji zastupa ideju da je brendiranje poslodavca neophodna aktivnost savremenih organizacija.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I BRENDIRANJE POSLODAVCA

Brend menadžment je funkcija marketinga koja ima cilj da poveća nivo percipirane vrednosti linija proizvoda tokom vremena. Efektivan brend menadžment pruža priliku kompaniji da poveća nivo cene svojih proizvoda, na bazi prepoznatljivih vrednosti brenda, kao i bazu lojalnih potrošača koji imaju pozitivne asocijacije i svest o brendu.

Pojam brendiranja poslodavca odnosi se na poboljšanje slike organizacije na tržištu rada sa ciljem da se privuku i regrutuju talentovani ljudski resursi, kao i da se poveća nivo satisfakcije i zadržavanja postojećih zaposlenih.

Brendiranje poslodavca podrazumeva formulisanje dugoročne strategije koja pokazuje na koji način treba kreirati svest i percepcije zaposlenih, potencijalnih zaposlenih i značajnih stejkholdera u vezi sa određenom organizacijom. Pored izraza brendiranje poslodavca u literaturi i praksi primenjuje se termin interno brendiranje, koji je u skladu sa izrazom interni marketing.

Naučna istraživanja brendiranja poslodavca još uvek su mlada, imajući u vidu da su značajnija izučavanja ove oblasti započela 2000. godine. U literaturi se mogu pronaći različiti pristupi, koji variraju u zavisnosti od oblasti istraživača, među kojima dominiraju menadžment ljudskih resursa, marketing, menadžment, psihologija, poslovna komunikacija, sociologija. [1]

Posmatrano iz aspekta organizacione arhitekture, brendiranje poslodavca se nalazi negde između marketinga i menadžmenta ljudskih resursa. Obe poslovne funkcije treba da doprinesu razvoju i implementaciji strategije brendiranja poslodavca (Edwards, 2010). Australijski institut za marketing smatra da brendiranje poslodavca podrazumeva implementaciju opštih marketing principa u oblasti iskustva i percepcije zaposlenih. Početna tačka u procesu brendiranja poslodavca jeste posmatranje postojećih i budućih zaposlenih kao internih potrošača, koji treba da budu biti zadovoljni, kao i iskustvo zaposlenih, kao proizvod koji se promovise na tržištu rada.

Najznačajnije koristi koje obezbeđuje brendiranje poslodavca su:

- povećanje produktivnosti i profitabilnosti,
- veća lojalnost zaposlenih,
- povećanje stope zadržavanja zaposlenih,
- zaposleni posvećeni organizacijskim ciljevima,
- nizak rizik od odlaska talentovanih zaposlenih,
- pozicioniranje kompanije kao atraktivnog poslodavca,
- niži troškovi regrutovanja,
- zaposleni preporučuju kompaniju kao poželjnog poslodavca,
- jačanje jezgra kompetentnosti,
- osigurana dugoročna konkurentnost,
- dobri međuljudski odnosi u kompaniji.

3. RAZVOJ BRENDA POSLODAVCA

Proces brendiranja poslodavca treba da pomogne organizaciji da formuliše poslovne strategije, čija će primena obezbediti:

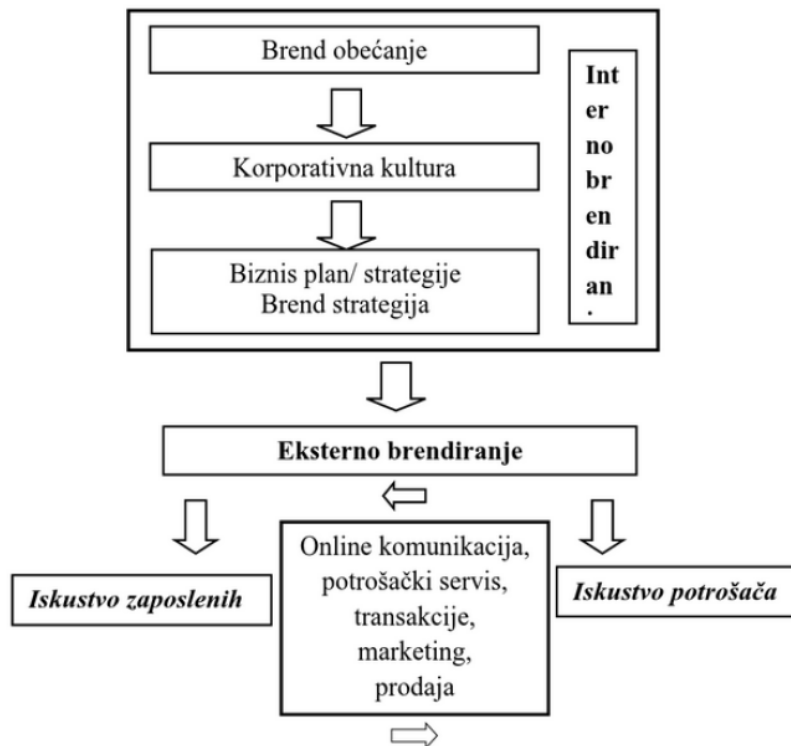
- privlačenje i regrutovanje „pravih“ kandidata,
- popunjavanje radnih mesta u organizaciji,
- povećanje stope zadržavanja zaposlenih,
- jačanje angažovanja zaposlenih, kao i povećanje njihove posvećenosti i produktivnosti.

Imajući u vidu da pojam brendiranja obuhvata proces diferenciranja u odnosu na konkurenciju, možemo zaključiti da brendiranje poslodavca takođe podrazumeva diferenciranje, ali na tržištu rada. Diferenciranje je izdvajanje proizvoda ili kompanije po atributima, čime se povećava zadovoljstvo potrošača i obezbeđuje prepoznatljivost. Posmatrano iz konteksta brendiranja poslodavca, u fokusu diferenciranja je svest i zadovoljstvo internih potrošača, odnosno zaposlenih. Neke od osnova za diferenciranje su: [2]

- pravedno nagrađivanje,
- prijatno radno okruženje,
- dobra plata,
- sigurnost posla,
- dobri međuljudski odnosi,
- mogućnost napredovanja,
- beneficije,
- društveni status itd.

Jak brend poslodavca obezbeđuje stvaranje lojalnosti, satisfakcije i emocionalne povezanosti sa zaposlenima. Emocionalni doživljaj koji zaposleni imaju prilikom izgradnje odnosa s brendom, od velike je važnosti za postizanje lojalnosti. Proces brendiranja poslodavca treba da omogući da zaposleni budu ambasadori korporativnog brenda koji privlače nove talente i uspostavljaju dugoročne odnose sa potrošačima. Satisfakcija ljudskih resursa koja se postiže procesom brendiranja poslodavca direktno je povezana sa procesom brendiranja proizvoda kompanije, jer zadovoljni zaposleni doprinose satisfakciji potrošača. [3]

Povezanost internog i eksternog brendiranja prikazuje slika 1. Interno brendiranje čine brend obećanja, korporativna kultura, poslovno planiranje i strategije kompanije.



Slika 1: Organizacijski pristup internom brendiranju [4]

Brendiranje poslodavca često se predstavlja kao proces iz tri koraka: [5]

- Prvi korak odnosi se na kreiranje predloga koji je od vrednosti za sadašnje i potencijalne zaposlene, ili skraćeno EVP od engleskog izraza *employee value proposition*. Predlog ili ponuda od vrednost treba da odgovori na pitanje: „Šta čini organizaciju poželjnim mestom za rad?”
- Drugi korak odnosi se na aktivnosti eksternog marketinga, koje će poslodavca učiniti željenim izborom za potencijalne zaposlene.
- Treći korak obuhvata interno brendiranje, koje je povezano sa programom EVP prema aktuelnim zaposlenima. Obećanja koja su data u predlogu za rad kandidatima postaju sastavni element organizacione kulture i brenda poslodavca.

Kreiranje brenda poslodavca treba da omogući da se u svesti potencijalnih zaposlenih stvori slika o organizaciji, kao o poželjno mestu za rad. Većina autora smatra da je stvaranje ove slike u bliskoj vezi sa atraktivnošću organizacije. Uvažavajući značaj atraktivnosti poslodavca za proces brendiranja na tržištu rada, autori Berthon i ostali kreirali su skalu od 25 stavki atraktivnosti, koje su grupisane u pet grupa. To su: razvoj, finansije, primena, socijalna pitanja i interesovanja. [6]

Autor M. Armstrong ukazao je da je tokom razvoja brenda poslodavca potrebno imati u vidu sledeće: [7]

- Analizirati koje idealne kandidate poslodavac traži. Ovo treba imati u vidu prilikom odlučivanja o tome šta treba ponuditi zaposlenima i na koji način.
- Utvrditi u kojoj meri ključne vrednosti organizacije podržavaju kreiranje atraktivnog brenda. Važno je da ove vrednosti budu predstavljane prilikom prezentovanja brenda sve vreme.
- Definisati atribute brenda i analizirati na koji način ih percipiraju ljudi u organizaciji iz perspektive različitih oblasti interesovanja, kao što su: način na koji se postupa prema ljudima, obezbeđivanje pravičnog dogovora, mogućnost napredovanja, balans privatnog i poslovnog života, liderstvo, kvalitet menadžmenta, pravičnost nagrađivanja, odnosi sa kolegama i reputacija organizacije.
- Uraditi benčmark organizacija na tržištu, sa ciljem da se pronađu ideje koje će poboljšati brend.
- Biti pošten i realan.

4. BRENDIRANJE POSLODAVCA NA SAVREMENOM TRŽIŠTU RADA

Uspešne organizacije dobro poznaju i razumeju svoje zaposlene i njihove potrebe. Veliki intenzitet promena, koje se odvijaju u savremenom poslovnom okruženju karakterističan je i za tržište rada.

Za proces brendiranja poslodavca od posebnog je značaja pronalaženje i zadržavanje talentovanih ljudskih resursa, koji će obezbediti održivu konkurentnost. Ovo pitanje postalo je aktuelno još 1997. godine kada je poznata kompanija *McKinsey&Company* skovala izraz „rat za talente“, koji je ubrzo postao fenomen, koji su iskusili mnogi zaposleni i poslodavci.

Istraživanje „*Global Talent Management and Rewards Study*“, koje je sprovedla kompanija *Towers Watson* tokom avgusta 2014. godine pokazalo je da se organizacije u svetu, uključujući i najuspešnije poslodavce, suočavaju sa problemom da privuku i zadrže talentovani ljudski potencijal. [8] U istraživanju je učestvovalo više od 32.000 poslodavaca širom sveta iz različitih sektora i industrija. Takođe, ukazano je da su tri ključna faktora koja opredeljuju zaposlene da se priključe ili da napuste organizaciju: plata, sigurnost posla i mogućnost karijernog napredovanja. Tako da sva tri faktora treba uzeti u obzir prilikom kreiranja brenda poslodavca. [9]

Pojam brendiranje poslodavca na savremenim tržištima se sve češće dovodi u vezu sa pojmom ponude koja ima vrednost za zaposlenog ili EVP. Autori knjige „Rat za talente“ ističu da EVP treba da odgovori na pitanje: „Zašto bi se talentovana osoba opredelila da radi u određenoj organizaciji?“ To znači da će se EVP poslodavaca razlikovati u zavisnosti od profila talenata, koje žele da privuku. [10]

Prema mišljenju Joyce A. Thompsen, EVP organizacije se može razumeti kao odraz iskustva zaposlenih, koje imaju pojedinci kao njeni članovi. Obuhvata paket različitih beneficija i iskustava, koje zaposleni treba da dobije za svoj doprinos, trud, kreativnost, lojalnost, odanost. EVP možemo razumeti i kao „psihološki“ dogovor između poslodavca i zaposlenog. Ovaj dogovor može biti u usmenom ili pisanom obliku, u okviru ugovora o radu. [11]

Strategija brendiranja poslodavca treba da bude u saglasnosti sa pozitivnom EVP, odnosno sa pozitivnim atributima poslodavca, po kojima je prepoznatljiv na tržištu. Axelrod, Handfield-Jones i Michaels (2001) ističu da je EVP suma svih iskustava, koje ljudi stižu kao članovi određene organizacije.[12]

Brendiranje poslodavaca na tržištima XXI veka postaje interesantna tema i za ekonomske časopise, magazine i agencije, koje uz podršku savremene metodologije prave liste najpoželjnijih poslodavaca određenih država, regiona i sveta. Magazin Fortune već godinama objavljuje listu „Sto najboljih kompanija u kojima treba raditi“, koja se odnosi na američke poslodavce. Na prvom mestu ove liste nalazi se kompanija Google, čiji je brend široko prepoznatljiv za eksterne i interne potrošače. U Velikoj Britaniji časopis The Sunday Times takođe sastavlja spisak najpoželjnijih britanskih poslodavaca. U Kanadi se već 15 godina realizuje projekat u vidu takmičenja za najboljeg poslodavca ove države. U Republici Srbiji projekti ovog tipa su još uvek u povoju, i očekivano je da tokom narednih godina oni dobiju veću pažnju kompanija kao poslodavaca, koji će se nadmetati za pozicioniranje na tržištu rada.

5. ZAKLJUČAK

Jaki brendovi stvaraju čvrste veze kompanije s potrošačima, koje predstavljaju osnovu za buduće poslovanje, kao i za širenje poslovanja na nova tržišta i u nove industrije. Reputacija se stiče vremenom sa razvijanjem svesti kod zaposlenih da ispune postavljene i očekivane zadatke, uz jačanje odgovornosti. Istovremeno, kompanija kao poslodavac treba stalno da osluškujе potrebe i želje svojih zaposlenih, jer zadovoljni ljudski resursi postižu bolje rezultate i razvijaju dugoročne odnose sa potrošačima. Dobra reputacija brenda poslodavca je osnova za pozicioniranje na tržištu rada, koje je presudno za privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudskih potencijala, i na ovaj način značajno određuje nivo konkurentnosti.

Literatura:

- Đuričin, Dragan, and Stevo Janošević, ‘Strategijska Analiza Ljudskih Resursa’, *Ekonomске Teme*, 47.1 (2009), 1–46
<<http://ezproxy.lib.ryerson.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=44900362&site=ehost-live>>
- Jovanović Virijević, Saša, and Jelena Zdravković, ‘Značaj Brendiranja Poslodavca Za Menadžment Ljudskih Resursa’, in *Upravljanje Kvalitetom Ljudskih Resursa -Savremeni Trendovi-* (Beograd, Srbija: Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan, 2014)
- Martinović, Milan, and Zorica Tanasković, *Menadžment Ljudskih Resursa* (Užice, Srbija: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice, 2014)

- Stefanović, Vidoje, Boško Vojnović, and Snežana Urošević, *Menadžment Ljudskih Resursa Savremene Strategije i Kontroverze* (Beograd, Srbija: Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012)
- Sundać, Dragomir, and Nataša Švast, *Intelektualni Kapital- Temeljni Čimbenik Konkurentnosti Poduzeća* (Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009)
<http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf>
- Vrgović-Jošanov, Ivana, and Jelena Vemić Đurković, 'Mjerenje Doprinosa Menadžmenta Ljudskih Resursa Organizacionoj Uspešnosti', in *Upravljanje Kvalitetom Ljudskih Resursa -Savremeni Trendovi-* (Beograd, Srbija: Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan, 2014)