

Predavanje br. 1

## UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

***"Odvedite nam dvadeset najboljih ljudi i Microsoft će postati jedna potpuno nevažna kompanija"***

**Bill Gates, Fortune, November 25th, 1996**

### UVOD

Ključni cilj svake organizacije je pravovremeno prilagođavanje promenama i opstanak na tržištu. Osnovni uslov za to su zaposleni - u njih treba ulagati puno vremena i truda obzirom da oni izvršavaju neophodne zadatke na putu ka ostvarivanju cilja.

Organizacija mora da brine o ljudima, što podrazumeva nalaženje kompetentnih ljudi i njihovo dovođenje u organizaciju, obučavanje i razvoj zaposlenih, motivisanje, preduzimanje mera za zadržavanjem produktivnih radnika. Generalno, ljudski resursi determinišu uspeh svake organizacije.

## **DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – HRM)**

Menadžment ljudskih resursa (HRM) je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekta zaposlenih u organizaciji (Dulebohn, J.H., Ferris G.R., Stodd, J.T., 1995). Oblast menadžmenta ljudskih resursa razvijala se u kontekstu industrijskih promena i ekonomskog razvoja, pa kao takva predstavlja odgovor na dramatične promene koje je nametao industrijski prosperitet.

Naziv discipline, menadžment ljudskih resursa (HRM), prihvaćen je krajem 1970-tih i početkom 1980-tih godina (i to uglavnom pod uticajem američke literature). Menadžment ljudskih resursa poznat je i pod nazivom upravljanje ljudskim resursima (ULJR), što je u domaćoj literaturi uglavnom usvojen termin. Njen pređašnji naziv bio je Personalni menadžment. Promena naziva označila je i novu fazu u razvoju discipline – fokus se sa troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti. Na ljude počinje da se gleda kao na veoma važan resurs u organizaciji pa samim tim i upravljanje ljudskim resursima dobija strateški značaj (Tyson, S., York, A., 1995).

### **Razlika između personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa (HRM)**

	<b>Personalni menadžment</b>	<b>Menadžment ljudskih resursa</b>
<b>Perspektiva vremena i planiranja</b>	<i>Kratkoročno, reaktivno, marginalno, ad hoc</i>	<i>Dugoročno, strateško, proaktivno, integrисано</i>
<b>Psihološki stav zaposlenih prema organizaciji</b>	<i>Povinovanje i saglasnost</i>	<i>Posvećenost</i>
<b>Sistem kontrole</b>	<i>Eksterna kontrola</i>	<i>Samokontrola</i>
<b>Odnosi između zaposlenih</b>	<i>Kolektivizam uz nisko poverenje</i>	<i>Individualizam uz puno poverenja</i>
<b>Preferirana struktura</b>	<i>Birokratija, centralizacija, formalno definisana pravila</i>	<i>Organska struktura i fleksibilna pravila</i>
<b>Uloga personalnog menadžera/menadžera ljudskih resursa</b>	<i>Specijalista/profesionalac</i>	<i>Integrisan u menadžment strukturu</i>
<b>Kriterijum za evaluaciju uspeha</b>	<i>Minimizacija troškova</i>	<i>Maksimum koristi (ljudi kao najvažniji resurs)</i>

---

Izvor: Torrington, D. (2005), Human Resource Management, Prentice Hall

**Na razvoj menadžmenta ljudskih resursa (HRM) najveći uticaj imali su sledeći faktori:**

- 1). Kolektivno pregovaranje do koga dolazi usled intenzivnog sindiklanog organizovanja radnika;
- 2). Pojava teorije naučnog upravljanja, koja se bavila studijama pokreta i vremena u cilju povećanja produktivnosti ali isto tako i različitim praksama nagrađivanja;
- 3). Industrijska psihologija koja je uključivala testiranje sposobnosti za rad (testiranje stavova pojedinaca, testovi ličnosti, testovi interesovanja zaposlenih);
- 4). Pojava teorije međuljudskih odnosa koja je u fokusu imala istraživanje socijalne strane rada i njen značaj na povećanje produktivnosti rada;
- 5). Biheviorističke nauke koje su potencirale značaj individualnih karakteristika pojedinaca, njihovih stavova, potreba, motivacije.

## ISTORIJSKI RAZVOJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Kolevka discipline menadžmenta ljudskih resursa (HRM) je SAD i u njenom razvoju prepoznatljive su četiri faze (Cascio, W.F., 1995):

**I faza** obuhvata period nastanka, koji se vezuje za period I svetskog rata, pa do perioda 1960-ih godina XX veka. U ovoj fazi potenciralo se na formiranju i čuvanju dosjeva zaposlenih. Takođe, ovu fazu karakteriše i uvođenje organizacione jedinice koja se bavila poslovima personalnog menadžmenta. Tipični poslovi u ovom periodu bili su: testiranje kandidata za posao, prikupljanje i čuvanje podataka o zaposlenima, kreiranje i sprovođenje programa za novozapslene i dr.

**II faza** započinje 1964 godine, kada je usvojen Zakon o građanskim pravima U SAD. Počelo je mnogo više da se insistira na odgovornosti države u oblasti zapošljavanja i doneti su mnogi novi zakoni (zdravstveno osiguranje, penzisjko osiguranje, diskriminacija i dr.). Pomenuti zakoni su ojačali značaj funkcije ljudskih resursa, što je rezultiralo većim uključivanjem menadžmenta u skoro sve aspekte upravljanja ljudskim resursima. U ovoj fazi otvaraju se mnoga nova radna mesta: specijalista za nagrađivanje, za obuku i razvoj, za radne odnose, za promociju radnika i dr.

**III faza** se odnosi na period između 1970 i 1980 godine i karakteriše je pomeranje fokusa na kontrolu troškova i veću efikasnost. Akcenat se stavlja na stalnu obuku zaposlenih, njihovu dokvalifikaciju, upravljanje etnički šarolikim personalom i dr.

**IV faza** se vezuje za period od početka 1990-tih pa na ovamo. U kompanijama se shvata koliko je ljudski faktor značajan pri ostvarivanju konkurenčne prednosti i potrebe biznisa se usklađuju sa obukom i potrebama zaposlenih.

#### **Promene fokusa menadžmenta ljudskih resursa u istorijskom kontekstu**

	Fokus	Viđenje poslodavaca o tome šta je zaposlenima potreba	Oblasti interesovanja
Do 1920	Proizvodne tehnologije	Potrebe zaposlenih nisu važne	Disciplina
1900-1910	Uslovi rada	Bezbedni radni uslovi	Programi sigurnosti
1910-1920	Efikasnost	Visoke plate za visoku produktivnost	Studije pokreta i vremena
1920-1930	Individualne razlike	Ispitivanje razlika između zaposlenih	Psihološki testovi, savetovališta za zaposlene
1930-1940	Sindikati, produktivnost	Zaposleni su protivnici; grupne performanse utiču na produktivnost	Programi komunikacije sa zaposlenima, stvaranje uslova za grupni rad
1940-1950	Ekonomска sigurnost	Materijalna zaštita	Planovi penzijskog i zdravstvenog osiguranja
1950-1960	Međuljudski odnosi	Značajan stepen nadzora i pomoći od strane neposrednih rukovodilaca	Programi obuke rukovodilaca
1960-1970	Participacija i donošenje zakona u oblasti rada i radnih odnosa	Zaposleni se uključuju u proces odlučivanja; zaposleni iz različitih grupa treba da budu jednakо tretirani	Tehnike participativnog menadžmenta
1970-1980	Izazovnost posla i kvalitet života na poslu	Posao koji je izazovan i odgovara individualnim sposobnostima	Timski rad
1980-1990	Smanjenje zaposlenosti	Posao se gubi usled recesije, tehnoloških promena i međunarodne konkurenčnosti	Menadžment totalnog kvaliteta, prekvalifikacija, orijentacija na potrošača
1990-2000	Produktivnost, kvalitet i prilagodljivost	Stvoriti uslove da se pravi razlika između rada i nerada i da zaposleni doprinose organizaciji	Usklađivanje potreba biznisa sa globalizacijom, obukom zaposlenih, etikom, diversifikacijom ljudskih resursa

Izvor: Bogićević, Milikić, B.(2010), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.

## CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

**Kao glavni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa mogu se navesti sledeći (Torrington, D., 2005):**

- 1). Ciljevi koji se odnose na zaposlene: Prvi i najvažniji zadatak menadžera ljudskih resursa jeste da obezbedi odgovarajuće ljude, sa odgovarajućim sposobnostima, koji će organizaciji pružiti svoje usluge. Menadžeri će se takođe baviti pitanjima dizajniranja organizacione strukture, određivanjem tipa ugovora koji će biti sklopljen sa zaposlenima, odabirom "pravih" ljudi za određeno radno mesto i dr.
- 2). Ciljevi koji se odnose na rad: Posle odabira zaposlenih, menadžeri ljudskih resursa treba da se pobrinu da zaposleni budu motivisani na najadekvatniji način, kako bi maksimizirali radne rezultate. Pažnju treba posvetiti i treningu i razvoju zaposlenih, kao i dobro osmišljenom sistemu nagrađivanja. Takođe, potrebno je povesti računa i o socijalnom statusu i opštem blagostanju zaposlenih, obzirom da se dešava da do pada radnih performansi dolazi i usled bolesti ili ličnih problema sa kojima se zaposleni mogu suočiti.
- 3). Ciljevi koji se odnose na menadžment promena: Funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da iznađe najefikasniji način za upravljanje promenama. Najčešće, promene ne dolaze planirano niti u nekim pravilno definisanim epizodama – one su rezultata pritisaka koje nameće krajnje nepredvidivo okruženje. Shodno tome, menadžeri ljudskih resursa imaju zadatak da vode proces promene, postave nove strukture, angažuju nove ljude ili otvore nova radna mesta, uvedu inovacije, rade na promeni stavova zaposlenih, uspostave novi sistem nagrađivanja i dr.
- 4). Administrativni ciljevi: Ovaj tip ciljeva nije direktno usmeren na ostvarivanje konkurentske prednosti, pre se može reći da "asistira" u postizanju ostalih tipova ciljeva. Kako bi interno, u samoj organizaciji sve teklo nekim normalnim tokom, potrebo je voditi i stalno ažurirati podatke o zaposlenima, pratiti njihove radne performanse, rezultate postignute na različitim obukama i dr. Važno je takođe pratiti i zdravstveni sistem, sistem zaštite na radu, sklapanje ugovora sa novim radnicima.

## FILOZOFIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Bez obzira na promene na tržištu rada i na različite pristupe ekonomiji uopšte, može se reći da se filozofija menadžmenta ljudskih resursa i dalje bazira na ranim idejama autora Endin Mudford-a (1972), McCarthy i Elis (1973).

*“Personalni menadžment je niz aktivnosti koje zaposlenima i organizaciji pružaju mogućnost da postignu dogovor o pririodi i ciljevima radnog odnosa, pa da potom daj dogovor sprovedu u delo”*

(Torrington, Chapman, 1979).

Definicija se ni puno godina kasnije nije puno promenila:

*“Menadžment ljudskih resursa je serija aktivnosti koja mogućava kako zaposlenima, tako i organizaciji, da postignu sporazum koji će im doneti obostranu korist”*

(Torrington, Hall, Taylor, 2002)

Dakle, filozofija je ostala vrlo slična, čak se može reći i da se nije promenila. Organizacija će ispuniti svoje ciljeve samo ukoliko prethodno zadovolji potrebe pojedinaca koji u njoj rade, i suprotno, zaposleni u organizaciji će biti zadovoljni samo ukoliko svoje radne napore usmere u ostvarenje ciljeva svoje organizacije.

Između organizacije i zaposlenih postoji uzročno posledična veza; oni će zajedničkim naporima postići obostranu korist. Kada zaposleni nemaju poverenja u svog poslodavca, i ukoliko na posao gledaju samo kao na instrument, dolazi do zasićenja i nezainteresovanosti za rad, što drastično utiče na pad organizacione efektivnosti.

---

Menadžeri ljudskih resursa moraju uticati na to da se stvari dešavaju, a kako bi to postigli moraju poznavati svoj posao i imati pravi pristup.

## SEKTOR LJUDSKIH RESURSA - DELOKRUG RADA I VRSTE POSLOVA

Sektor ljudskih resursa je po svojoj prirodi **neprofitan i predstavlja centar troškova** (Bogićević-Milikić, B., 2010). To znači da se na kraju svake poslovne godine za narednu poslovnu godinu planira odgovorajući budžet za ovaj sektor. Savremeni trendovi u svetu pokazuju da se iz godine u godinu izdvajanja za sektor ljudskih resursa povećavaju, što ukazuje na rastući značaj funkcije mandžmenta ljudskih resursa.

U delokrugu rada sektora ljudskih resursa su sve aktivnosti, procesi, politike i prakse koje se tiču zaposlenih u organizaciji, a kojima se sa druge strane, utiče na ponašanje, stavove i performanse zaposlenih.

Konkretno, u **delokrug rada** sektora ljudskih resursa spadaju (Bogićević-Milikić, B., 2010):

- 1). Planiranje ljudskih potencijala
- 2). Regrutacija i zapošljavanje (regrutacija, intervjuisanje, testiranje, privremeno zapošljavanje);
- 3). Obuka i razvoj (orientacija novozaposlenih, obuka zaposlenih usmerena na poboljšanje performansi, unapređenje produktivnosti);
- 4). Zarade (administracija zarada, opisi posla, stimulacija, ocenjivanje);

- 
- 5). Beneficije (osiguravanje, godišnji odmori, plaćena i neplaćena odsustva, planovi penzionisanja);
  - 6). Usluge zaposlenima (programi pomoći, programi prilikom premeštanja zaposlenih u druge gradove);
  - 7). Odnosi sa zaposlenima i društvenom zajednicom (ispitivanje stavova, poštovanje propisa, odnosi sa zaposlenima/sindikatima);
  - 8). Personalni dosijei (informacioni sistemi, čuvanje dosjeda zaposlenih);
  - 9). Zdravlje i bezbednost zaposlenih (unapređenje uslova rada, kontrola bezbednosti rada)
  - 10). Strategijsko planiranje (internacionalni menadžment ljudskih resursa, predviđanje i planiranje).

Što se tiče **poslova iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa**, njih obavljaju menadžeri za ljudske resurse i stručnjaci raznih profila – psiholozi, sociolozi, antropolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti. Svi oni moraju raspolagati različitim znanjima kako iz oblasti marketinga, finansija, prodaje, informacione tehnologije, tako i iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, psihologije, sociologije, upravljanja procesom promena u organizaciji (Cook, D.S., Ferris, G.R. 1986).

Zaposlenje u sektoru ljudskih resursa postaje sve atraktivnije, obzirom na prosečnu veličinu i stalni rast zarada zaposlenih u ovoj oblasti. Zarada u ovom sektoru direktno zavisi od veličine kompanije, dužine radnog iskustva i nivoa obrazovanja; npr. prosečna zarada potpredsednika za ljudske resurse u američkim kompanijama, još početkom devedesetih bila je oko 350 000\$ godišnje (Personnel Journal, 1993).

#### **U sektoru menadžmenta ljudskih resursa obavljaju se tri tipa poslova:**

- 1). Stručnjak za menadžment ljudskih resursa – Ovo je obično prvi posao u karijeri menadžmenta ljudskih resursa (tzv. "ulazni" posao) i odnosi se na sledeća radna mesta: sradnik za obuku, analitičar zarada, saradnik za intervjuisanje kandidata i analitičar poslova;
- 2). Menadžer za upravljanje ljudskim resursima – Ovaj tip posla zahteva više znanja i višegodišnje iskustvo. Menadžer vodi zaposlene u svom odeljenju, koordinira aktivnosti i savetuje ostale menadžere u organizaciji kako da obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima.
- 3). Direktor – Ovo je mesto potpredsednika u organizaciji koji treba da uspostavi vezu između korporativne strategije i strategije upravljanja ljudskim resursima.

## SAVREMENI TRENDYOVI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Promene koje utiču na menadžment ljudskih resursa, pa tako i na uspeh kompanije u celini su sledeće:

- 1). Rastuća konkurenčija
- 2). Internacionalni poslovi
- 3). Novi talas tehnoloških inovacija
- 4). Poslovanje sa sindikatom
- 5). Etička pitanja.
- 6). Najbolja praksa vs najbolje uklapanje

### Rastuća konkurenčija

Savremeni trendovi, koji utiču na oblast menadžmenta ljudskih resursa, neprestano se menjaju i pred menadžere nameću nove probleme kao i potrebu za njihovim rešavanjem. Na tržištu se konkurenčija drastično zaošttrava a reakcija većine kompanija jeste snižavanje cene proizvoda (cost low). Takođe, ukidaju se pojedina radna mesta, a rad se intenzivira i specijalizuje. Sa druge strane, postoji i ne mali broj kompanija koje konkurenčiju pokušavaju da "pobede" pružanjem veće vrednosti i kvaliteta svojim kupcima (high value added). U oba slučaja (snižavanje cena ili viši kvalitet i vrednost proizvoda) postoji potreba za efikasnijim radom, pa stoga i potreba za pronalaženjem visokokvalifikovanih radnika. Veoma je važno da kompanije razviju dobar pristup prema svojim zaposlenima i da ih uključe u sve poslove.

Zaposleni takođe imaju visoka očekivanja, pa se stoga insistira na promeni psihološkog ugovora (Torrington, D., 2005) između poslodavaca i zaposlenih. Zvanični ugovor o zapošljavanju sadrži uslove o zapošljavanju i osnovna pravila na liniji poslodavac – zaposleni. Sa druge strane, psihološki ugovor se odnosi na uopštena očekivanja, odnosno šta jedna i druga dobijaju u međusobnoj saradnji.

---

On nije nigde "zapisan" već postoji u glavam ljudi. Najvažnija promena odnosi se upravo na očekivanje vezano za zaposlenje za ceo život.

Stari psihološki ugovor može se prikazati na sledeći način (Torrington, D., 2005): "*Vredno ću raditi i verno se odnositi prema svom poslodavcu. Zauzvrat očekujem da me zadrži kao radnika, pod uslovom da ne radim protiv interesa organizacije. Takođe, očekujem da mi se pruži mogućnost za napredovanjem ukoliko to okolnosti dozvole*".

Za razliku od navedenog, danas važe malo drugačija „pravila“ (Torrington, D., 2005): "*Trudiću se u svom poslu i biću kreativan. Zauzvrat očekujem platu koja odgovara mom doprinosu. Iako naš odnos može biti kratkoročan, ostaću u organizaciji dokle god mi se budu ukazivale mogućnosti za usavršavanjem koje mi je potrebno za napredak u karijeri*"

Dakle, doživotnog radnog mesta nema. A samim tim ni posao menadžera ljudskih resursa nije zagarantovan. A sve češće se postavlja pitanje koliko celokupnom poslovnom uspehu uopšte doprinosi funkcija menadžmenta ljudskih resursa? Može li se taj doprinos precizno evaluirati?

## Upravljanje internacionalnim poslovima

Jednim od glavnih uzroka rastuće konkurenциje poslednjih godina smatra se porast globalne ekonomije. Usled porasta broja multinacionalnih organizacija, sve je veći broj stručnjaka za ljudske resurse koji rade u organizacijama koje poseduje ili kontroliše neko iz inostranstva.

---

Stoga se postavlja pitanje – koliko je važno imati menadžere za ljudske resurse koji rade u većem broju različitih nacionalnih okvira? Kako bi se razvila jedinstvena kultura i jedinstven internacionalni identitet, smatra se da bi bilo poželjno standardizovati određene programe, prakse i ciljeve. Globalna standardizacija olakšava kretanje pojedinaca iz jedne države u drugu, omogućujući time korišćenje "najbolje prakse" na internacionalnom nivou. Međutim, upravo u ovakvoj konstelaciji dolazi do pojave problema – kako proceniti rad? kojim metodama? neke u jednoj zemlji prolaze odlično dok su u drugoj potpuno beskorisne, pogrešne i irrelevantne.

Takođe, treba razmotriti i kulturne razlike. Različiti narodi na različit način pristupaju poslu. Pristupi koji u jednoj zemlji deluju ispravno mogu se pokazati kao loši ukoliko se primene van granica zemlje. Zbog toga se mora uspostaviti ravnoteža između globalnih i lokalnih menadžera za ljudske resurse. Globalnu filozofiju ljudskih resursa je moguće razviti ali uz primenu lokalnih prilagođavanja.

## Novi talas tehnoloških inovacija

Napredak na polju informacione tehnologije organizacijama otvara razne mogućnosti ali istovremeno stvara i nove probleme. Sa aspekta ljudskih resursa, moguće je izdvojiti tri tipa izazova koji se javljaju usled tehnoloških inovacija:

Pre svega, postoje direktnе posledice u načinu na koji organizacije obavljaju svoj posao – korišćenje elektronske pošte i Interneta, uspon Interneta kao bitnog načina za regrutovanje, razvoj Internet pristupa obuci i učenju, korišćenje kompjuterskih baza podataka za „pohranjivanje“ podataka o zaposlenima, primena kompjuterske tehnologije na ustaljene zadatke.

Zatim, tehnologija dovodi do opštih promena u organizaciji. Ona utiče na strukturu organizacije, dodeljene zadatke, pa čak i na kulturu organizacije. Sada je potrebno uposlitи ljude različitih sposobnosti i kvaliteta koji će odgovoriti novonastalim zahtevima.

Takođe, tehnologija utiče na delovanje menadžmenta ljudskih resursa tako što se pojavljuju novi načini upravljanja zaposlenima koji se bave istraživanjem i razvojem i čiji je zadat� da tehnološki razvoj iskoriste za napredak organizacije.

## Poslovanje sa sindikatom ili poslovanje bez njega

Sindikati su profesionalne organizacije radnika koje štite njihove socijalno-ekonomski interese. Kao takvi, oni su element unutar organizacije čije postojanje se ne može ignorisati.

U kompanijama koje su učlanjene u sindikate, poslodavac i sindikat potpisuju sporazum o radu u kome se specifiraju naknade, časovi rada i uslovi rada. Izazov za kompaniju predstavlja ostvarenje ciljeva bez rušenja prethodno sklopljenog sporazuma.

Česta je situacija u praksi da menadžment traži razloge kako bi na neki način "poništio" delovanje sindikata. Menadžment često strahuje da će mu sindikat ograničiti slobodu delovanja, da će se opirati promenama, ili da će na neki način "pothraniti" razloge za konfronacijom između rukovodstava i poslodavaca. Za menadžment je izuzetno važno da uspostavi zdrav i produktivan odnos sa sindikatom kako bi se, na duže staze, poboljšao uspeh kompanije.

## Etička pitanja

U svakodnevnoj praksi, menadžeri ljudskih resursa susreću se sa mnogobrojnim etičkim dilemama. Najčešće, to su situacije kada postoji konflikt između onoga što je u interesu organizacije i onoga što pojedinci (na osnovu svojih etičkih principa) smatraju ispravnim.

Nedostatak etičnosti često se javlja u nekom od sledećih oblika:

- Otpuštanje nekoga iz razloga koji se ne odnose na nekompetentnost (npr. zbog lošeg zdravlja ili zbog lošeg porodičnog stanja);
- Diskriminacija na osnovu starosne dobi;

- 
- Neotpuštanje višeg menadžera koji se ponašao neetički;
  - Pružanje mogućnosti obuke jednima, a uskraćivanje drugima;
  - Vršenje pritisaka na nekoga da promeni radno mesto ili radno vreme, čak i ako to osobi ili njenoj porodici ne odgovara;
  - Smanjivanje platnih bonusa na minimum iako organizacija ima mogućnosti da plati više;
  - Ignorisanje potrebe da se promene zdravstveni i bezbednosni uslovi na radu ukoliko to zahteva veća ulaganja.

Neke od dinamičnih promena koje su pratile dvadeseti vek, delovale su tako da je puno poslodavaca počelo sve manje da poštuje etičnost – od radnika se traži da rade duže nego što je uobičajeno, smanjen je nivo sigurnosti radnog mesta zbog velikog pritiska konkurenkcije, visoka tehnologija „ukinula“ je mnoga radna mesta, pa sada umesto ljudi rade mašine i kompjuteri.

Menadžeri treba da izgrade čvrstu bazu za etičko poslovanje, a ona treba da počiva na verovanju da posao može zadržati svoj konkurentski duh samo ukoliko su zaposleni posvećeni njegovom uspehu. Kako bi se održala svojevoljna posvećenost poslu i entuzijazam u saradnji zaposlenih, neophodno je pravično poslovati, uz otvorenost i doslednost prema ljudima.

## Najbolja praksa nasuprot najboljem uklapanju

Pitanje najbolje prakse odnosi se na upravljanje i predstavlja pokušaj traženja odgovora na pitanje: postoji li uopšte određeni, najbolji način, obavljanja aktivnosti koje se odnose na ljudske resurse?

Pristalice gledišta najbolje "prakse" tvrde da postoje određene prakse ljudskih resursa, kao i pristupi njihovoj primeni, koji pomažu organizaciji da stekne prednost nad konkurentima. Dakle, između poslovne efikasnosti i aktivnosti ljudskih resursa postoji jasna veza, ali kako bi se izvukao maksimum rezultata, treba voditi računa o sledećim pitanjima:

- 1). Stalno obezbeđivanje i poboljšanje kompetentnosti zaposlenih;
- 2). Podsticanje motivacije i posvećenosti radu;
- 3). Planiranje posla na način koji će zaposlene najviše podstaći da daju svoj maksimum.

---

"Model najbolje prakse nam govori da sve navedene uslove treba ispuniti kako bi se došlo do najboljeg rezultata. Pozitivan odnos zaposlenog trebalo bi da utiče na visok nivo rezultata organizacije, nisku stopu odsustvovanja sa posla, nisku stopu fluktuacije, najmanji moguć broj upražnjenih radnih mesta" (Guest, 2000).

Tako se može reći da su elementi "paketa" najbolje prakse sledeći: korišćenje naprednih metoda selekcije, ozbiljna posvećenost i uključivanje zaposlenih u sve aktivnosti u organizaciji, investicije u obuku zaposlenih, korišćenje pojedinačnih sistema za nagrađivanje i harmonizaciju uslova rada i dr.

Nasuprot ovome, gledište "najboljeg uklapanja" pominje vezu između menadžmenta ljudskih resursa i ostvarivanja prednosti nad konkurencijom, ali u ovom slučaju ne postoji verovanje u postojanje nekog sveobuhvatnog rešenja.

Po ovom gledištu, sve zavisi od konkretnih okolnosti u svakoj organizaciji, obzirom da će poslodavci prihvati politike i prakse ljudskih resursa koje se najbolje "uklapaju". Izvesno je da ono što neki poslodavci smatraju najboljim uklapanjem, drugi čak i ne razmatraju, niti im odgovara. Osnovne varijable na osnovu koji se sagledava šta se to najbolje "uklapa" jesu veličina organizacije i dominantna strategija koja se sprovodi na tržištu rada i tržištu proizvoda (na kome se organizacija takmiči). Stoga se smatra da male organizacije, koje prednost nad konkurencijom postižu prvenstveno uvođenjem novina, treba da imaju značajno drugačiju politiku u oblasti ljudskih resursa od politika velikih firmi, koje proizvode jeftine proizvode i nemaju većih problema u pronalaženju radne snage.

## REZIME

Menadžment ljudskih resursa (HRM) je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekta zaposlenih u organizaciji. Oblast menadžmenta ljudskih resursa razvijala se u kontekstu industrijskih promena i ekonomskog razvoja, pa kao takva predstavlja odgovor na dramatične promene koje je nametao industrijski prosperitet.

Pređašnji naziv discipline bio je Personalni menadžment. Promena naziva označila je novu fazu u razvoju discipline – fokus se sa troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti

Na razvoj menadžmenta ljudskih resursa uticali su sledeći faktori: kolektivno pregovaranje, pojava teorije naučnog upravljanja, industrijska psihologija, pojava teorije međuljudskih odnosa i biheviorističke nauke.

U razvoju menadžmernta ljudskih resursa prepoznatljive su četiri faze. Prva počinje još u periodu pre I svetskog rata, pri čemu svaka naredna faza označava zaokret u pravcu sve većeg uvažavanja ljudskog faktora u organizaciji.

Glavni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa su: ciljevi koji se odnose na zaposlene, ciljevi koji se odnose na rad, ciljevi koji se odnose na menadžment promena i administrativni ciljevi.

Filozofija menadžmenta ljudskih resursa polazi od stava da će organizacija ispuniti svoje ciljeve samo ukoliko prethodno zadovolji potrebe pojedinaca koji u njoj rade, i suprotno, zaposleni u organizaciji će biti zadovoljni samo ukoliko svoje radne napore usmere u ostvarenje ciljeva svoje organizacije.

Sektor ljudskih resursa je po svojoj prirodi neprofitan i predstavlja centar troškova. On ima svoj delokrug rada i u okviru istog se obavlaju različiti tipovi poslova.

U savremenom okruženju se dešavaju brojne promene koje utiču na menadžment ljudskih resursa, a kao osnovne se mogu navesti: rastuća konkurenčija, internacionalni poslovi, novi talas tehnoloških inovacija, poslovanje sa sindikatom, etička pitanja, najbolja praksa vs najbolje uklapanje.

Predavanje br. 2.

## STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

„Ljudi vole da budu vođeni, a ne da se njima upravlja“

H.R.Rosen

### Uvod

Promene u organizacijskom okruženju zahtevaju od organizacije da reaguje na odgovarajući način kako bi bila u stanju da ispuni svoje strateške ciljeve. Organizacije raspolažu različitim potencijalima koje mogu koristiti u "utakmici" sa drugim organizacijama. Potencijali mogu biti:

1. Fizički (na primer, fabrika, oprema, tehnologija, geografska lokacija...);
2. Organizacijski (na primer, struktura, planiranje, kontroling, koordinacijski sistemi, međuodnosi, grupni odnosi i sl.);
3. Ljudski (na primer, iskustvo, veštine, inteligencija zaposlenih...).

## STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Da bi ispunila svoju misiju i postigla ciljeve, svakoj organizaciji je potrebna strategija. A šta je to strategija? Strategija je poslovni termin koji dolazi iz vojnih izvora. Reč strategija ima etimološko poreklo u grčkom jeziku – *strategia* – i znači: veština ratovanja i/ili upravljanje vojskom. Suština poslovne strategije jeste da se stvari postave tako da se ostvari kontrola situacije (Vukotić, 2009). Strategija se takođe može objasniti i kao akcija koju kompanija preduzima da bi dostigla superiorne performanse. Ili najkraće, strategija podrazumeva donošenje menadžment odluka i definisanje akcija koje određuju dugoročno poslovanje firme.

Strategijski menadžment je proces, pristup reagovanju na konkurentske izazove sa kojima se kompanija susreće. Tokom strateškog menadžment procesa, menadžeri treba da odaberu skup strategija kako bi na najuspešniji način realizovali viziju organizacije.

Formulisanje strategije predstavlja deo procesa strategijskog menadžmenta, koji obuhvata pet ključnih komponenata (Hill, Jones, 1989):

- 1). **Definisanje misije i vizije organizacije**, kojima se eksplisitno izražava razlog postojanja organizacije i njene dominantane vrednosti;
- 2). **Definisanje ciljeva organizacije** koji reflektuju način kako će misija organizacije biti operacionalizovana i koji pokazuju šta organizacija želi da ostvari u srednjem i dugom roku;
- 3). **Analiza eksternog okruženja**, koja podrazumeva prikupljanje i analizu podataka iz operativnog okruženja kako bi se identifikovale strategijske šanse (opportunities), i pretnje (threats);
- 4). **Analiza internog okruženja**, koja ima za cilj da identificuje jake strane u samoj organizaciji (strengths) i slabosti (weaknesses), i fokusira se na resurse kojima organizacija raspolaže;
- 5). **Pravljenje strategijskog izbora između različitih strategijskih alternativa** identifikovanih u SWOT analizi (strengths, weaknesses, opportunities, threats), tj. analizi koja je već „skenirala“ interno i eksterno okruženje.

## STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Koncept menadžmenta ljudskih resursa se u literaturi i praksi velikih kompanija javlja 1980-tih godina, i to prvo u SAD (Nel, Werner, 2004). Prepostavka nastajanja menadžmenta ljudskih resursa bazira se na stavu da je menadžment ljudskih resursa izuzetno značajna oblast i da kao takva utiče na uspeh koji organizacija ostvaruje. Potreba za usvajanjem strategijske perspektive menadžmenta ljudskih resursa, javlja se i jača kako organizacija raste i postaje sve kompleksnija. U savremenim uslovima se smatra da funkcija menadžmenta ljudskih resursa mora biti strateški odgovorna, što znači da mora da pokaže na koji način doprinosi ostvarenju misije i ciljeva organizacije.

Strategijski menadžment ljudskih resursa može se definisati kao način uspostavljanja veze između menadžmenta ljudskih resursa i strategije organizacije – integriranje i sinhronizovanje poslovnih potreba i planova sa svim aspektima upravljanja zaposlenima (Nel, Werner, 2004).

Iako u većini organizacija sektor ljudskih resursa ima stratešku vrednost, čest je slučaj da top menadžment (i viši menadžment uopšte) pokazuje skepticizam u pogledu doprinosa menadžmenta ljudskih resursa uspehu kompanije. Situacija je čak i apsurdna - u većini kompanija top menadžment veruje da su ljudi najvažniji organizacioni resurs, ali ne shvataju kako tome doprinosi funkcija ljudskih resursa. Osnovni razlog verovatno leži u činjenici da je uticaj menadžmenta ljudskih resursa na performanse kompanije teško meriti (Bogićević-Milikić, B., 2010).

---

Ustavljanje čvrste veze između menadžmenta ljudskih resursa i strategije preduzeća u svetskim kompanijama, odvijalo se postepeno. Neki autori tvrde da se u tom procesu mogu prepoznati četiri faze (Butler, Ferris, 1991):

- 1). **Faza razvoja:** U ovoj fazi menadžment ljudskih resursa i strategija se primenjuju potpuno odvojeno i nisu ni u kakvoj neformalnoj ili formalnoj vezi. Sektor ljudskih resursa nastoji da pokaže svoj doprinos uspehu preduzeća i da zadobije status u organizaciji, bez ustavljanja veze sa strategijom preduzeća;
- 2) **Faza inicijalnog povezivanja:** U ovoj fazi sektor ljudskih resursa počinje da obezbeđuje neke važne informacije za potrebe procesa formulisanja strategije organizacije;
- 3). **Faza čvrstog povezivanja:** U ovoj fazi sektor ljudskih resursa postaje sposban da obezbedi odgovarajuću reakciju organizacije na nepredvidive promene u okruženju, doprinoseći uspešnjem sprovođenju strategije;
- 4) **Faza maksimalne povezanosti:** U ovoj fazi dolazi do čvrstog povezivanja između sektora ljudskih resursa i procesa formulisanja i implementacije strategije. Sektor ljudskih resursa obezbeđuje direktnе inpute za ove procese.

## ULOGA SEKTORA LJUDSKIH RESURSA U IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE

Da bi strategija organizacije bila uspešno implementirana, potrebno je da sektor ljudskih resursa obezbedi sledeće preduslove (Bogićević – Milikić, B., 2010):

- a)Da ciljeve, operacije i aktivnosti efikasno grupiše u odgovarajuće poslove;
- b) Da obezbedi organizaciji zaposlene koje će imati na raspolaganju, a koji imaju neophodno znanje, veštine i sposobnosti koje će primeniti u procesu sprovođenja strategije;
- c) Da razvije sisteme zarada i sisteme za ocenjivanje postignutih performansi.

Uloga sektora ljudskih resursa u procesu implementacije je zapravo dvojaka: potrebno je sa jedne strane obezrediti dovoljan broj zaposlenih koji imaju sva potrebna znanja, veštine i sposobnosti da primene strategijski plan, i sa druge strane, sektor ljudskih resursa treba da razvije kontrolne sisteme koji će obezrediti da se zaposleni ponašaju na način koji ide u „prilog“ ostvarenju ciljeva definisanih strategijom.

## Efikasnost procesa menadžmenta ljudskih resursa – „4C“

Da bi se procenila efikasnost procesa HRM-a unutar organizacije, istraživači na Harvardu su predložili model "4C" (akronim engleskih reči - **competence, commitment, congruence and cost effectiveness**): kompetentnost, predanost, usklađenost, isplativost. Primeri pitanja koja se mogu postaviti za svaki elemenat modela, kao i način njihovog vrednovanja navode se u sledećem spisku:

1. **Kompetentnost.** Koliko su radnici kompetentni za rad koji im je poveren? Da li im je potrebna dodatna obuka? Ocena učinka koju obavlja menadžer može da pomogne kompaniji da sagleda kakvi joj talenti stoje na raspolaganju. Do koje mere politike HRM-a mogu da privuku, zadrže i podstaknu radnike na dalje usavršavanje kvalifikacija i znanja koja su im potrebna već sada, a i u budućnosti?
2. **Predanost.** U kojoj meri su radnici predani svom poslu i organizaciji? Mogu se sprovesti ankete koristeći sistem intervjeta i upitnika da bi se dobio odgovor na ovo pitanje. Dodatni podaci se mogu obezbediti iz evidencije o samoinicijativnim razrešavanjima, izostajanju sa posla i nezadovoljstvu koja se vodi unutar organizacije. U kojoj meri politike HRM-a doprinose predanosti radnika poslu koji obavlja i organizaciji?
3. **Usklađenost.** Da li postoji usklađenost ili dogovor između osnovne filozofije i ciljeva kompanije i njenih radnika? Da li između menadžera postoji poverenje i zajednički cilj?
4. **Isplativost.** Da li su politika HRM-a isplative u svetlu faktora kao što su plate, pogodnosti, fluktuacija, izostajanje sa posla, štrajkovi i sl.?

Oblikovanje politika HRM-a ka postizanju veće predanosti, kompetentnosti, prilagodljivosti i isplativosti podrazumeva da je spremna da se saživi s promenama u njenom okruženju. Na primer, *izrazita predanost* podrazumeva bolju komunikaciju između menadžera i radnika. Uzajamno poverenje raste i međusobno se usklađuju sve potrebe i problemi svih interesnih grupa u trenutku kada se zahtevi koje nameće okruženje menjaju. *Izrazita kompetentnost* podrazumeva da su radnici savladali veliki broj veština i mogu da preuzmu nove uloge i poslove ukoliko se za to ukaže potreba. Veće kvalifikacije i znanje ih čine sposobnim da se prilagode novim okolnostima koje diktira okruženja. *Isplativost* podrazumeva da su izdaci za ljudske resurse, kao što su plate, pogodnosti i štrajkovi, na nivou ili niži od troškova konkurenčije. Konačno, veća *usklađenost* znači da sve interesne grupe imaju isti cilj i

---

sarađuju na iznalaženju rešenja za probleme proistekle iz izmenjenih zahteva okruženja. Ova sposobnost da se ostvari saradnja u okruženju koje se neprestano menja od prevashodnog je značaja.

Model koji prikazuje povezanost organizacione strategije i strategije ljudskih resursa, je veoma koristan s obzirom da na jasan, pregledan način prikazuje ovaj odnos i pojašnjava suštinu (n)ovog koncepta strategije.

U *modelu odvajanja* (A) ne postoji nikakva povezanost, ukoliko organizaciona i strategija ljudskih resursa uopšte i postoje kao eksplisitne forme u organizaciji. Ovo je tipičan slučaj za period poslednjih dvadesetak godina ali je čest i danas, pogotovo u manjim organizacijama.

*Model uklapanja* (B) predstavlja rastuće shvatanje važnosti samih ljudi u postizanju organizacione strategije. Zaposleni se vide kao ključ u implementaciji ustanovljene organizacione strategije, a strategija ljudskih resursa osmišljena je tako da se uklapa u organizacionu strategiju.

Ceo pristup se zasnivana široko prihvaćenom shvatanju strategije kao logičnog i racionalnog procesa. Primer odnosa u modelu uklapanja predstavljaju organizacije koje svoje poslovne ciljeve usmeravaju naniže sa višeg menadžment tima, kroz organizacione celine, odeljenja, timove i sl. Organizacione celine, na primer, moraju da predlože funkcionalnu strategiju koja će omogućiti ostvarenje organizacione strategije, odeljenja moraju da predlože strategiju koja će omogućiti ostvarenje funkcionalne strategije i tako dalje. Na ovaj nači se od organizacione celine za ljudske resurse (kao i od bilo koje druge) zahteva da odgovori na organizacionu strategiju definisanjem strategije koja ispunjava organizacione zahteve.

smatrati izvodljivim, pa bi trebalo razmotriti i druge mogućnosti. Debate su, međutim, vrlo često limitirane.

*Holistički model* (D) ljudi jedne organizacije vidi pre kao "ključ" konkurentske prednosti nego kao "oruđe" za implementaciju organizacione strategije. Drugim rečima, strategija ljudskih resursa nije puko sredstvo za postizanje poslovne strategije (kao krajnjeg cilja), već sama po sebi jeste krajnji cilj. Stoga strategija ljudskih resursa postaje bitna i, kako naglašavaju Baird *et al.* (1983), nema strategije bez strategije ljudskih resursa. Boxall (1996) datu ideju razvija kroz poređenje sa firmama koje se zasnivaju na resursima; on sa sigurnošću tvrdi da se poslovna strategija može posmatrati kao šira u odnosu na konkurentska strategija (ili pozicioniranje na tržištu). U ovom slučaju, poslovna strategija može da obuhvata veliki broj drugih strategija, uključujući HRM, a sve te strategije Boxall opisuje kao delove slagalice. Time se ukazuje na uzajamni razvoj i izvestan oblik integracije, a ne na robovanje unapred određenoj poslovnoj strategiji.

*Model zasnovan na ljudskim resursima* (E) ekstremniji je utoliko što strategiju ljudskih resursa posmatra kao primarnu. Saglasno osnovnom argumentu, ukoliko su ključ konkurentske prednosti sami ljudi - neophodno je osloniti se na njihovu snagu. Shodno tome, pošto će potencijal zaposlenih nesumnjivo uticati na postizanje bilo koje planirane strategije - trebalo bi ga neizostavno imati u vidu prilikom razvoja strateških pravaca. Dati model zapravo je odraz strateške HRM perspektive koja se zasniva na resursima. Butler (1988/1989) ga posmatra kao zaokret ljudskih resursa od implementatora strategije do pokretačke snage u formulaciji strategije.

## TEORIJSKE PERSPEKTIVE STRATEŠKOG MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Postoje tri teorijska pristupa strateškom HRM-u. Prvi se zasniva na konceptu po kome postoji "jedan najbolji način" upravljanja ljudskim resursima u cilju poboljšanja rada. Drugi se fokusira na potrebu usklađivanja politike zapošljavanja i rada sa zahtevima poslovne strategije radi uspešnijeg poslovanja. Zasnovan je na prepostavci da će različiti tipovi strategija ljudskih resursa odgovarati različitim tipovima poslovnih strategija. Treći, nešto noviji pristup strateškom HRM-u, izведен je iz pravca koji firmu posmatra kao nešto što se zasniva na resursima. Ovaj pravac koncentriše se na kvalitet ljudskih resursa dostupnih organizaciji i njihovu sposobnost da uče i prilagode se brže od konkurenata.

Sledbenici ove perspektive ističu potrebu za potpunim uklapanjem sa poslovnom strategijom, usredsređujući se na izvor ljudskog kapitala, a ne na dugoročno održavanje i opstanak organizacije.

## **Univerzalni pristup**

Univerzalni pristup počiva na koncepciji menadžmenta ljudskih resursa ka o "najbolje prakse". Drugim rečima, ovaj pristup se bazira na prepostavci da je jedan od modela upravljanja radnom snagom - model visokog nivoa posvećenosti - u vezi sa visokim nivoom organizacionog delovanja u svim kontekstima bez obzira na konkurenčku strategiju organizacije. Reprezentativan primer ovog pristupa dat je u *Guest-ovoj teoriji HRM-a*, koja predstavlja model zasnovan na četiri cilja politike ljudskih resursa: na strateškoj integraciji, na posvećenosti, fleksibilnosti i kvalitetu. Ovi ciljevi HRM politike trebalo bi da dovedu do željenih organizacionih rezultata.

HRM politika	Rezultati ljudskih resursa	Organizacioni rezultati
organizacioni/poslovni dizajn		<b>visok</b> poslovni učinak
menadžment promena	strateška integracija	<b>visok nivo</b> rešavanja problema promena
regrutovanje selekcija socijalizacija	posvećenost	<b>visok nivo</b> inovacija
procena razvoja u obuci	fleksibilnost/prilagodljivost	<b>visoka</b> troškovna efikasnost
sistemi nagrađivanja komunikacija	kvalitet	<b>manji</b> obrt broj odsustvovanja broj žalbi

### ***Guest-ov model teorije HRM-a***

---

Jasni ciljevi ovaj model čine razumljivim, ali donekle i problematičnim. Dok jedni ispituju do koje mere su data pomeranja moguća, dotle drugi navedene ciljeve vide kao nedostižne. Ciljevi su izraz menadžmenta ljudskih resursa, nasuprot personalnom menadžmentu, pa nas samim tim vraćaju na debatu o tome šta je zapravo menadžment ljudskih resursa i unutrašnje kontradiktornosti u pristupu.

Pojedini autori smatraju da unutar ovakvog modela, usled kontradiktornosti (na primer, veza između fleksibilnosti i posvećenosti), teško postići unutrašnju konzistentnost. Pristup, instina, nudi niz vrednosti, sugerijući da postoji samo jedan najbolji način i da je upravo ovo taj. Iako Guest naglašava da ne postoji "najbolja praksa", i on na određen način podržava korišćenje navedenog pristupa kao načina za opstanak poslovnih organizacija.

Negde između univerzalnog pristupa i pristupa uklapanja, nalazi se i *Harvard model* HRM-a. Ovaj model je pre analitičan nego preskriptivan(tumačeći). Model ukazuje na različite interesne grupe koje utiču na ponašanje i rad zaposlenih i prvenstveno naglašavajući faktore okruženja koji pomažu prilikom strateških izbora ljudskih resursa. Model ima potencijal za internacionalne ili druge komparativne analize sobzirom da uzima različit filozofije i pretpostavke koje mogu biti na snazi.

## **Pristup uklapanja ili mogućnosti**

Pristup koji podrazumeva uklapanja ili predviđanja zasniva se na dvema bazičnim formama uklapanja. Prva je spoljašnje uklapanje - kada se strategija ljudskih resursa uklapa u zahteve poslovne strategije, a druga unutrašnje uklapanje - kada se sve politike i aktivnosti ljudskih resursa međusobno uklapaju, čineći koherentnu celinu, međusobno se podupiru i konstantno primenjuju. Jedan od temelja ovog pristupa može se naći kod Fombrun-a et al., koji nude osnovni okvir za strateški menadžment ljudskih resursa. *Fombrun-ova shema 'strateški menadžment i uticaji okruženja'* ilustruje mesto menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na organizacionu strategiju pri čemu se vidi upotreba modela uklapanja (B), dok shema '**'ciklusa ljudskih resursa'**' pokazuje kako aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa mogu biti ujedinjene i osmišljene na način koji pomaže strategiji organizacije.

Snaga *Fombrun*-ovog modela počiva na prikazu jednostavnog okvira u kome selekcija, evaluacija, razvoj i nagrađivanje mogu biti uzajamno podsticani u cilju određene vrste produktivnosti zaposlenih. Ukoliko, na primer, organizacija zahteva kooperativno ponašanje tima, uz razmenu informacija i podršku - implikacije bi bile sledeće:

- ❖ **Selekcija:** uspešno iskustvo u timskom radu i ličnost koja je pre socijalna i kooperativna nego nezavisni mislilac koji voli da radi samostalno;
- ❖ **Evaluacija:** zasniva se pre na doprinosu radu tima i pružanju podrške drugima nego na individualnom radu, makar on bio i vrhunskim;
- ❖ **Nagradjivanje:** zasniva se više na radu i doprinosu u timu nego na individualnom radu i individualnom zalaganju.

---

Donekle se sumnja u korisnost datog tipa unutrašnjeg usklađivanja, pa se postavljaju pitanja vezana za pojednostavljene odgovore na pitanja strategije organizacije. Pitanje "šta ukoliko ne postoji mogućnost da se proizvede odgovor ljudskog resursa koji bi zadovoljio traženi odnos i učinak?" nikada nije ni postavljeno. Tako, na primer, nije uzeta u obzir distanca između sadašnjih i budućih proizvodnih zahteva, snage, slabosti i potencijala radne snage, motivacija radne snage i pitanja odnosa zaposlenih.

Ovaj model se kritikuje zbog toga što se oslanja pre na racionalnu formulaciju strategije nego na pristup brzog formiranja strategije, kao i zbog jednosmerne prirode odnosa sa organizacionom strategijom. Takođe je osporavan zbog jednostranosti predpostavki jer ne razmatra interes zaposlenih i njihov izbor pri promeni odnosa.

Ukoliko dati model i ideju o uklapanju pomerimo za jedan korak, o strategiji ljudskih resursa možemo govoriti kao o *skupu specifičnih odnosa/ponašanja zaposlenih*. U idealnom slučaju, postojale bi analize tipova odnosa potrebnih za ostvarivanje prethodno definisane poslovne strategije, a zatim i uspostavljanje politike i prakse ljudskih resursa koja će i dovesti do takvih odnosa. Reprezentativan primer daju *Schuler i Jackson* :koristeći tri opšte poslovne strategije koje je definisao *Porter*, sa svaku od njih su ustanovili su određeni odnos zaposlenih i određenu HRM politiku.

Brojne su kritike kada je model uklapanja u vidu, zamerajući mu pre svega "naivnost i pojednostavljenost". Jedna od glavnih zamerki ovom delu je stav da je uklapanje "teoretski ideal koji se u praksi teško može dostići". Ukoliko uzmemo u obzir da bi većina kompanija morala radikalno da se menja kada je u pitanju odgovor na okruženje - svaki prethodno postignut stepen uklapanja bi bio uzdrman. Uprkos kritikama ovaj model opstaje i u akademskoj i u praktičnoj literaturi.

## Pristup koji se zasniva na resursima

Viđenje kompanije koja polazi od resursa uslovilo je pokušaj stvaranja modela strateškog HRM-a koji se zasniva na resursima. Takvo viđenje se odnosi na veze između unutrašnjih resursa, strategije i učinka. Ovo viđenje je više fokusirano na promovisanje stalne konkurentske prednosti kroz razvoj ljudskog kapitala nego na samo usklađivanje ljudskih resursa i savremenih strateških ciljeva. Ljudski resursi mogu da obezbede konkurentska prednost poslu dok god su jedinstveni i dok ih ne preuzmu ili zamene konkurentske organizacije. Akcenat nije samo na odnosu ljudskih resursa već i na sposobnostima, znanju, stavovima i kompetencijama, koje ih podupiru i imaju daleko veći uticaj na dugoročni opstanak nego što to ima trenutni odnos. Komentari na ovakav prilaz su najčešće vezani za stav da "odlično poslovanje nije samo pitanje 'najbolje prakse', ili 'preskakanja konkurenčije', već pitanje intelektualnog kapitala i poslovne inteligencije za brzo, trenutno predviđanje budućnosti.

Zarad ostvarivanja stalne konkurentske prednosti resurs bi trebalo da zadovolji četiri kriterijum: *vrednost, neučestalost, neimitativnost, neizmirljivost*. Wright *et al.* (1994) pokazuju na koji način ljudski resursi to mogu učiniti.

### ❖ **Kriterijum vrednost**

Wright *et al.* smatraju da se o tome može govoriti ukoliko je i potražnja za radnom snagom i ponuda radne snage heterogena; drugim rečima, kada različite kompanije zahtevaju različite kompetencije za različite uloge u organizaciji, a ponuda potencijalne radne snage uključuje pojedince različitih kompetencija. Na osnovu toga se procenjuje vrednost i to spajanjem kompetencija pojedinca sa zahtevima firme i/ili posla, pošto individue doprinose na razne načine a ne mogu se lako zameniti jedna drugom.

#### ❖ **Kriterijum neučestalosti**

Ovaj kriterijum je u vezi sa prvim; prepostavlja se da je najvažnija kompetentnost zaposlenog, njegova kognitivna sposobnost, i to zbog potrebe za adaptacijom i fleksibilnošću. Iako veći broj ljudi ima kognitivnu moć (sposobnost saznavanja), zaista su retki oni kod kojih je ona na izuzetno visokom nivou. Skup talenata nije neograničen i mnogi poslodavci danas imaju poteškoće u traganju za talentima koji su im potrebni.

#### ❖ **Kriterijum neimitativnosti**

Resursi moraju biti takvi da ih nije lako imitirati. Wright et al. smatraju da se ovo prevashodno odnosi na *ljudske resurse*, pošto će konkurentima biti teško da utvrde koji deo ljudskih resursa kompanije poseduje tu značajnu konkurentsku prednost koju bi vredelo izimitirati. Čak i ukoliko konkurentska kompanija zaposli grupu pojedinaca svog konkurenta - ti pojedinci, s obzirom na drugačiji kontekst, u novoj firmi neće moći da postignu iste rezultate kao u staroj. Dva faktora čine ovu "jedinstvenost": prvo, nemoguće je precizno izdvojiti šta je dovelo do učinka, jer celinu ne čine samo nabacani delovi; drugo, teško je izdvojiti zbir formalnih i neformalnih odnosa i mreža razvijanih tokom vremena a koji su imali ključnu ulogu u postizanju uspeha.

#### ❖ **Kriterijum nezamenljivosti**

Wright et al. smatraju da - iako će u najskorije vreme biti moguća zamena ljudskih resursa nekim drugim resursom, na primer, tehnološkim resursom - gledano na duži rok, ljudski resursi ne postaju 'dotrajali' (nasuprot tehnologiji) i mogu 'prelaziti' s jednog na drugi proizvod, tržište ili tehnologiju. U kontekstu ovog pristupa, pažnja se često posvećuje liderima i top menadžmentu, ali Wright i koautori ističu da su "svi ljudski resursi u organizaciji izvor kapitala".

Dok se model uklapanja fokusira na sredstva za postizanje konkurenčne prednosti (prakse ljudskih resursa) - pristup koji se zasniva na resursima usredsređuje se na sam izvor (ljudski kapital). Wright et al. smatraju da prakse, iako od velike važnosti, ipak nisu izvor konkurenčne prednosti, pošto mogu biti ponovljene i na drugim mestima, pa tako i dovesti do drugačijih rezultata s obzirom na različitost ljudskog kapitala na različitim mestima. Odnos između ljudskog kapitala, praksi ljudskih resursa i konkurenčne prednosti prikazan je u *Modelu ljudskih resursa kao izvora konkurenčne prednosti*.

Boxall (1996) smatra da ova teoretska perspektiva daje konceptualnu osnovu za posmatranje ljudskog resursa kao izvora konkurenčne prednosti i nečega što kreira stratešku sposobnost. Stoga je i održivo shvatanje strategije ljudskih resursa kao nečega što je više od reaktivnog procesa uklapanja. Wright et al. veruju da ovaj pristup osigurava učestvovanje ljudskih resursa i u formulaciji strategije, a ne samo u

---

njenoj implementaciji. Oni takođe misle da dati pristup stvara osnovu za tvrdnju da se ne može svaka strategija univerzalno implementirati, pa se moraju naći različite strategije ili se dalje moraju razvijati ljudski potencijali kroz praksu ljudskih resursa, naravno gde god je to moguće.

Pojedini autori govore o stvaranju različitih kompetencija koje će omogućiti da firma uči brže i efektivnije od konkurenata; uočavaju se firme koje postaju "inteligentnije i fleksibilnije od svojih rivala". Prakse ljudskih resursa moraju biti usredsređene na regrutovanje, korisnost, razvijanje i zadržavanje relevantnih ljudskih resursa i stvaranje stabilnih konkurentskih praksi u samoj organizaciji. Pristup o kojem je reč takođe skreće pažnju na perspektivu zaposlenih. Boxall smatra da mora postojati kongruencija tj sklad, između interesa zaposlenih i interesa firme. Očigledno, u pitanju je mnogo dinamičniji strateški koncept od onih o kojima smo govorili.

## REZIME

Strategija je poslovni termin koji dolazi iz vojnih izvora. Reč strategija ima etimološko poreklo u grčkom jeziku – *strategia* – i znači: veština ratovanja i/ili upravljanje vojskom. Suština poslovne strategije jeste da se stvari postave tako da se ostvari kontrola situacije. Strategija se takođe može objasniti i kao akcija koju kompanija preduzima da bi dostigla superiore performanse. Ili najkraće, strategija podrazumeva donošenje menadžment odluka i definisanje akcija koje određuju dugoročno poslovanje firme.

Formulisanje strategije predstavlja deo procesa strategijskog menadžmenta, koji obuhvata pet ključnih komponenata 1). Definisanje misije i vizije organizacije; 2). Definisanje ciljeva organizacije 3). Analiza eksternog okruženja, 4). Analiza internog okruženja, 5). Pravljenje strategijskog izbora između različitih strategijskih alternativa

Strategijski menadžment ljudskih resursa može se definisati kao način uspostavljanja veze između menadžmenta ljudskih resursa i strategije organizacije – integrisanje i sinhronizovanje poslovnih potreba i planova sa svim aspektima upravljanja zaposlenima

Uspostavljanje čvrste veze između menadžmenta ljudskih resursa i strategije preduzeća u svetskim kompanijama, odvijalo se postepeno. Neki autori tvrde da se u tom procesu mogu prepoznati četiri faze: 1). Faza razvoja; 2) Faza inicijalnog povezivanja; 3). Faza čvrstog povezivanja; 4) Faza maksimalne povezanosti.

Uloga sektora ljudskih resursa u procesu implementacije je zapravo dvojaka: potrebno je sa jedne strane obezbediti dovoljan broj zaposlenih koji imaju sva potrebna znanja, veštine i sposobnosti da primene strategijski plan, i sa druge strane, sektor ljudskih resursa treba da razvije kontrolne sisteme koji će obezbediti da se zaposleni ponašaju na način koji ide u „prilog“ ostvarenju ciljeva definisanih strategijom.

Da bi se procenila efikasnost procesa HRM-a unutar organizacije, istraživači na Harvardu su predložili model "4C" (akronim engleskih reči - **c**ompetence, **c**ommitment, **c**ongruence and **c**ost effectiveness): kompetentnost, predanost, usklađenost, isplativost.

Postoje tri teorijska pristupa strateškom HRM-u. Prvi se zasniva na konceptu po kome postoji "jedan najbolji način" upravljanja ljudskim resursima u cilju poboljšanja rada. Drugi se fokusira na potrebu usklađivanja politike zapošljavanja i rada sa zahtevima poslovne strategije radi uspešnijeg poslovanja.

Predavanje br. 3

## ANALIZA POSLA I PLANIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA KOMPANIJE

„Uspeh je neizbežan ukoliko pravog čoveka postavimo na pravo mesto“

Henry Layard

### UVOD

Za uspeh kompanije od ključne važnosti su formulacija strategije kojom ona namerava da konkuriše na tržištu i njeno sprovođenje, posebno kroz implementaciju na organizacionom nivou. Stara, dobra deviza "dovođenje pravih ljudi na prava mesta" ne gubi na aktuelnosti. Ljudski resursi, kao nematerijalna vrednost kompanije postaju sve važniji aspekt strateškog planiranja. Ovim se otvara pitanje kako da menadžeri ljudskih resursa svoj posao obave što je moguće bolje. Kako da nejasne i manje opipljive aspekte organizacione strukture učine što je moguće opipljivijim i podložnijim posmatranju i na taj način minimiziraju proizvoljnost pri donošenju svojih odluka? Glavni oslonac menadžerima u ovom poslu i ujedno jedan od najsigurnijih i najobjektivnijih inputa potrebnih informacija, pruža sprovođenje, u teoriji mnogo spominjane, ali u praksi nedovoljno iskorišćene, analize posla. Tu je i planiranje ljudskih resursa, aktivnost bez koje organizacija nebi opstala....."ako nećeš da planiraš uspeh, kakvo pravo imaš da brineš o neuspehu? ako ne znaš gde ćeš da stignes, koje opravdanje imaš da objasniš zašto nisi stigao?"

## DEFINISANJE ANALIZE POSLA

Analiza posla datira još iz XVIII veka, od vremena kada su se počela vršiti prva sistemska istraživanja vezana za produktivnost rada i organizaciju (Petrović, I., 2000).

**Svrha analize posla** jeste da se obavljanje odeđenih poslova standardizuje, u cilju izbegavanja svih proizvoljnosti u njegovom obavljanju.

**Analiza posla može se definisati kao** proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao - sadržaj posla, prioroda posla, potrebna znanja, veštine i dr. (Bogićević-Milikić, B., 2010).

Analiza posla ima veliki značaj za organizaciju obzirom da menadžerima pruža tačne i iscrpne informacije o poslovima i tokovima u organizaciji, kao i koje veštine, znanja i sposobnosti moraju posedovati izvršioci, kako bi posao radili što kvalitetnije i efikasnije.

## SPROVOĐENJE ANALIZE POSLA

Kao osnovni „koraci“ pri sprovođenju analize posla mogu se navesti sledeći (Nikolić, S., 2010):

1. **Identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije:** Prvi korak jeste identifikovanje poslova koji će se ispitivati. Da li su to svi poslovi ili samo određena vrsta? U ovoj fazi pregleda se i dokumentacija i identikuju se zaposleni koji će analizu posla vršiti;
2. **Objašnavanje procesa zaposlenima i menadžerima:** Objasniti obema stranama svrhu analize posla, vremenski okvir, način na koji će i oni učestrovati;

3. **Sprovođenje analize posla:**
4. **Priprema opisa posla i specifikacija:** Sve informacije iz analize posla moraju se klasifikovati. Potom se pristupa skiciranju i specifikaciji svakog posla. Skice se šalju menadžerima i zaposlenima na pregled, i nakon pregleda se sprovode neophodne promene.

## PRIKUPLJANJE PODATAKA ZA POTREBE ANALIZE POSLA

Za prikupljanje podataka za potrebe analize posla koristi se veliki broj tehnika (Bogićević-Milikić, B., 2010): posmatranje, individualni inervjui, upitnik, ček liste, intervjui uz posmatranje, grupni intervjui sa ekspertima, dnevnik, obavljanje posla, analiza kritičnih događaja.

Svaka od navedenih tehnika ima svoje mane i prednosti sa aspekta potrebnog vremena, troškova, kvaliteta prikupljenih podataka i dr. Odabir tehnike zavisi od konkretnih potreba, ali je u praksi najčešće da se navedene tehnike kombinuju. Tako se najčešće primjenjuje posmatranje, zatim popunjavanje upitnika i na kraju individualni ili grupni intervju.

**Posmatranje.** Posmatranje veoma precizno registruje ponašanje ali iziskuje dobro obučenog analitičara. Posmatranje često ometa rad, pa čak i ugrožava bezbednost zaposlenih. Upotreba mu je ograničena kada su u pitanju manuleni poslovi koji se obavljaju velikom brzinom i kod poslova koji su visoko intelektualne prirode.

**Upitnik.** Upitnik je veoma pouzdan i objektivan način prikupljanja podataka. Takođe je jeftin i daje mogućnost da se podatci kvantifikuju na različit način. Zato ga neki smatraju najefikasnijim načinom prikupljanja podataka. Sa druge strane, potreban je veći uzorak zbog verodostojnosti podataka a ispitanici treba da budu pripremljeni za popunjavanje, i treba da budu sposobni da daju adekvatne odgovore.

---

**Individualni intervju.** Ovaj način prikupljanja podataka je veoma fleksibilan, daje detaljne informacije i jednostvan je za upotrebu. Ali, za njegovo sprovođenje je potrebno više vremena, dosta je komplikovan za analizu, i veoma je skup. Pri tome, rezultati dosta zavise od sposobnosti ispitanika.

**Ček-liste.** Ček liste su veoma slične upitniku ali su manje subjektivne pri proceni. Obzirom da se radi o grubljoj tehnici u poređenju sa upitnikom, potreban je veći uzorak.

**Intervju uz posmatranje.** Intervju uz posmatranje poseduje veliku tačnost ali može ugroziti bezbednost rada.

**Grupni intervju.** Ovu tehniku karakteriše informaciono bogatsvo ali, sa druge strane, negativna strana je teška organizacija i opasnost od grupnih uticaja sa strane.

**Grupni intervju sa ekspertima.** Tehnika mu je veoma brza i jeftina, ali se često postavlja pitanje realnosti i različitih problema rada sa ekspertima.

**Dnevnik.** Za dnevnik je karakteristično da je veoma jeftina tehnika za koju nije potrebna prethodna priprema. Takođe, dnevnik je veoma fleksibilna tehnika. Ali ipak, retko se koristi obzirom da je teško obezbediti saradanju i da postoji mogućnost da se važni zadatci ispuste.

**Obavljanje posla.** Tehnika je veoma skupa i dugo traje, uz mogućnost da se izostavi neki bitan element usled neiskustva onih koji tehniku praktikuju. Međutim, dobro sprovedena tehnika daje veoma realistične rezultate.

**Analiza kritičnih događaja na poslu.** Analiza kritičnih događaja na poslu fokusira sve važne aspekte posla i poseduje veliku tačnost. Informacije dobijene na osnovu ove tehnike mogu se koristiti u definisanju sadržaja programa obuke za zaposlene. Nedostatak ove tehnike je što treba čekati „vanredne“, ekstremne, događaje na poslu, što naravno iziskuje dosta vremena. Takođe, na ovakav način ne mogu se dobiti podaci o svakodnevnim, uobičajenim ponašanjima na poslu.

## OPIS I SPECIFIKACIJA POSLA

**Rezultati procesa analize posla su upravo opis i specifikacija posla.**

**Opis posla** je pisani dokument o tome šta zaposleni na konkretnom mestu stvarno radi, kako obavlja posao, i pod kojim radnim uslovima.

**Opis posla** sadrži sledeće informacije:

1. Informacije o poslu;
2. Kratak sadržaj posla;
3. Odgovornosti i zaduženja;
4. Autoritet;
5. Standardni očekivani učinak.

**Specifikacija posla** fokusira se na karakteristike pojedinca koje su neophodne za obavljanje posla, odnosi se na ličnost, kompetencije, stručnu spremu i radno iskustvo izvršioca. Specifikacija posla daje odgovor na veoma važno pitanje - kakva osoba je potrebna za određeno radno mesto.

## DIZAJN POSLA

**Proces odlučivanja o načinu na koji će se posao obavljati i koje zadatke posao podrazumeva, naziva se oblikovanjem ili dizajnom posla.**

U literaturi i praksi postoji veći broj pristupa dizajnu posla i svaki od njih ima određene implikacije na oblikovanje posla.

**Motivacioni pristup** ima korene u organizacionoj psihologiji i organizaciji rada. Usredsređuje se na elemente posla koji jačaju motivacioni potencijal radnika. Ovaj pristup preporučuje raznolikost, celovitost, brzinu informacija, veći stepen autonomije zaposlenog. Pristup se pokazao veoma uspešnim u situacijama kada radici počnu da gube motivaciju, ili posao obavljaju isuviše rutinski, uz dozu dosade.

**Mehanicistički pristup** dizajniranju posla potiče iz inžinjerskih nauka i podrazumeva traganje za najjednostavnjom organizacijom rada. Posao postaje manje složen, povećava se efikasnost i smanjuje se broj grešaka na radu.

**Ergonomski pristup** usredsređen je na prilagođavanje radne sredine i sredstava sposobnostima čoveka. Povećavaju se komfor i udobnost i na taj način smanjuje mogućnost greške.

## PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih resursa ima svoju istorijsku pozadinu. Tokom 1960-tih i 1970-tih godina, u krugovima kako teoretičara, tako i praktičara, došlo se do spoznaje da je planiranje ljudskih resursa preduslov poslovnog uspeha – pravi ljudi treba da budu postavljeni na prava mesta, u pravo vreme. Jedino na taj način, organizacija će obezrediti neophodne preduslove za rast i razvoj. Tokom 1980-tih i 1990-tih, planiranje je bilo neophodno kako bi se što uspešnije sproveli programi downsizinga. Međutim, u tom periodu počinju i debate o tome da planiranje ljudskih resursa, u krajnje nepredvidivom okruženju, više nema raniji značaj. Po mišljenju nekih autora, u današnjem turbulentnom okruženju, organizacije će pre biti prinuđene da usvoje neke strategije, nego što će prihvatanje istih biti ishod prethodnog planiranja. Ono što ostaje izvesno jeste da planiranje ljudskih resursa ima neosporiv doprinos uspehu cele organizacije (Boxall, Purcel, 2003, Stiles, 2001).

---

**Planiranje ljudskih resursa može se definisati kao proces u kome se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima u definisanom vremenskom periodu** (Bogićević-Milikić, B., 2010).

**Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Ono organizaciji omogućava da:**(Rowland,K.M., Ferris, G.R. 2002):

- 1). Smanji troškove predviđanja i usklađivanja ponude i tražnje za ljudskim resursima, pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem;
- 2). Optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja;
- 3). Unapredi celokupan proces planiranja u organizaciji;
- 4). Identifikuje raspoloživa znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- 5). Aktivnije uključi linijske menadžere u procese upravljanja ljudskim resursima;
- 6). Uskladi proces stategijskog menadžmenta i planiranja ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa obično se sprovodi jednom godišnje, uz moguće modifikacije. Vremenski horizont planiranja može biti različit. Kod organizacija koje tek započinju sa uvođenjem sistema planiranja ljudskih resursa, planiranje se vrši za kraće vremenske periode (npr. za narednu godinu sa fokusom na potrebnom broju kandidata koje u toj godini treba regrutovati). Organizacije koje imaju iskustva sa planiranjem, obično planiraju dve do tri godine unapred.

## PROCES PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

**Proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji sastoji se od:**

- 1) Predviđanja potražnje za radnom snagom, ponude za radnom snagom i predviđanja viška radne snage;
- 2) Postavljanja ciljeva i strategijskog planiranja;
- 3) Primena i vrednovanje programa.

## Predviđanje

Predviđanje je prvi korak u procesu planiranja. Menadžer u ovom delu procesa pokušava da ustanovi ponudu i tražnju različitih vrsta ljudskih resursa. Njegov cilj je da predvidi područja organizacije gde će se pojaviti manjak ili višak radne snage. Poslednjih godina razvijeni su vrlo sofisticirani statistički programi koji daju pouzdanu ocenu potražnje radne snage u bliskoj budućnosti. Nakon predviđanja tražnje, potrebno je ustanoviti pokazatelje postojeće radne snage. Analiza unutrašnje ponude (u samoj organizaciji) zahteva da se evidencija sadašnjeg broja ljudi, po kategorijama nadogradi promenama koje se očekuju u bliskoj budućnosti (promene uslovljene penzionisanjem, odlaskom, premeštanjem i dr.) Kada su poznata predviđanja ponude i tražnje, planer može da uporedi pokazatelje i da vidi hoće li se pojaviti manjak ili višak ljudi u pojednim kategorijama. Sledeći korak koji organizacija treba da izvede jeste donošenje odluke šta će uraditi sa potencijalnim problemom.

## Postavljanje ciljeva i strategijsko planiranje

Drugi korak u procesu planiranja ljudskih resursa je postavljanje ciljeva i strategijsko planiranje. Ciljevi moraju poticati direktno iz analize ponude i tražnje i moraju imati jasno definisani vremensku granicu za ostvarivanje. Planiranjem se određuju konkretni pravci kretanja, tj.šta treba postići u "svetlu" postavljenih ciljeva.

## Primena i vrednovanje programa

Programi razvijeni u fazi izrade strategije aktiviraju se u fazi primene programa. Kritičan aspekt ove faze je postavljanje osobe koja ima odgovornost za njegovo sprovođenje, ali i potrebna ovlaštenja i resurse za postizanje zadatih ciljeva.

## MODELI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Model planiranja ljudskih resursa, koji se često naziva planiranjem ljudstva ili radne snage (Torington, D. 2004), tradicionalno se odnosio na broj zaposlenih, nivo njihovih sposobnosti i na vrste zaposlenih u organizaciji. U ovom modelu naglasak je na ostvarivanju balansa između predviđene ponude i tražnje radne snage, u cilju obezbeđivanja pravog broja radnika, na pravom mestu i u pravo vreme. Na potražnju za ljudstvom utiču organizacioni ciljevi i strategija, okruženje, kao i način na koji se osoblje koristi u poslu. Na potražnju utiču procena spoljašnje ponude ljudskih resursa, okruženje i način na koji će ljudski resursi biti angažovani.

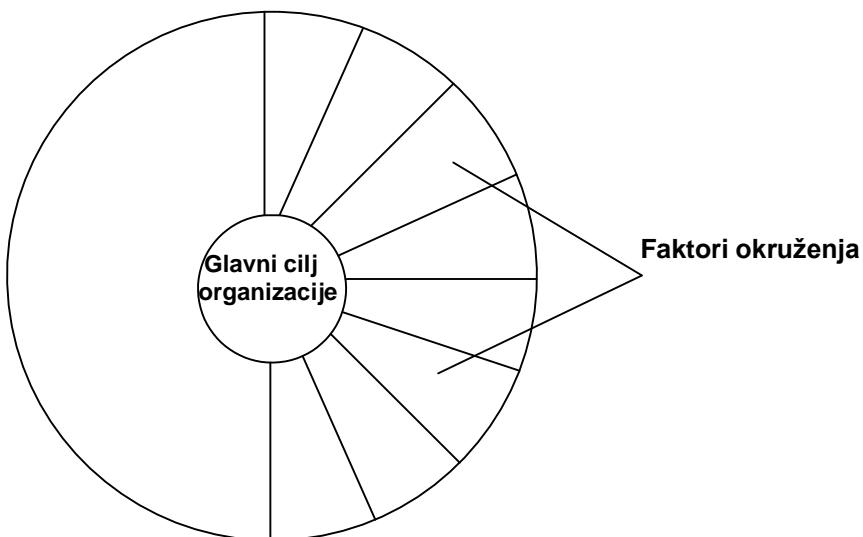
Može se reći da je **tradicionalni model** već gotovo potpuno prevaziđen, obzirom da savremeno planiranje ljudskih resursa iziskuje sagledavanje iz znatno složenije perspektive.

Za razliku od tradicionalnog modela, **integrisani model** nastoji da objedini sve aspekte planiranja. On ukazuje na to „gde želimo da budemo“, „gde smo sada“ i šta treba da uradimo da bi smo ostvarili tranziciju – delujući u okviru organizacionog okruženja.

Okruženje je veoma bitno obzirom na uticaj koji ima kako na organizaciju, tako i strategiju ljudskih resursa. Veliki deo zasniva se upravo na „odgovoru“ na dešavanja u okruženju. Kod razmatranja spoljašnjeg okruženja, treba imati u vidu tržište na kome organizacija posluje. Činioci koji utiču na tržište uglavnom su sledeći: da li se ono smanjuje ili povećava, tehnologija, konkurenca, političke promene, demografski uslovi i dr.

Kada se usvoje podaci o okruženju, jedan od najčešćih načina njegovog analiziranja jesu **mape o okruženju**. U centru mape nalazi se glavni cilj organizacije, a svaki od delova mape može predstavljati faktor spoljašnjeg okruženja – npr. radnike, specifičnog lokalnog konkurenta, kupce, vladu i dr.

### Mapa okruženja



Takođe, organizacija treba da razradi kakve zahteve će imati od tih delova okruženja, kao i kako bi trebala da odgovori da bi postigla ciljeve.

### Pojedinačni faktori u organizaciji

Zahtevi faktora	Odgovori organizacije

Izvor: Torington, D., (2004), Human Resource Management, Prentice Hall.

## INTRUMENTI PLANIRANJA LJUDKIH RESURSA

Različite metode i tehnike, kao što su:

- Statističke metode analize i predviđanja ponude i tražnje zaposlenih,
- Upitnici za osoblje,
- Radne studije zasnovane na studiji vremena i analizi rada,,
- Fokusne tehnike, tj. organizaovanje sastanaka sa predstvincima određene grupe ljudi čije mišljenje se želi čuti,
- Cenzus metod,
- Analiza stanja i kretanja osoblja u organizaciji,

- 
- Tabelarni prikazi razvoja karijere i dr.....

stoje na raspolaganju menadžeru ljudskih resursa kao pomoć u procesu planiranja.

## EVALUACIJA KVALITETA PLANIRANJA

Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvideti baš sve okolnosti, zbog čega dobro i kvalitetno planiranje podrazumeva i stalno praćenje i ocenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije ako nastupe nepredviđene okolnosti. To znači da sa završetkom plana ljudskih resursa proces planiranja nije završen.

Svrha evaluacije planiranja ljudskih resursa jeste da se identifikuju eventualne devijacije od plana, kao i uzroci tih devijacija. Proces evaluacije planiranja ljudskih resursa ima svoju kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju.

Kvalitativna dimenzija se odnosi na ocenu kvaliteta i upotrebljivosti planova ljudskih resursa. U tom smislu potrebno je sagledati kako nosioci odlučivanja percipiraju vrednost procesa planiranja, u kojoj meri se planovi primenjuju kako od strane top menadžera, tako i linijskih menadžera, da li planovi stvarno rešavaju probleme u organizaciji i sl.

---

Kvantitativan dimenzija evaluacije planiranja ljudskih resursa se odnosi na utvrđivanje kuantitativnih odstupanja od usvojenih planova(Bogićević-Milikić, B., 2010).. U tom smislu, predmet evaluacije mogu biti odstupanja između:

- Stvarnog nivoa zaposlenosti i predviđene tražnje za ljudskim resursima;
- Stvarne produktivnosti i predviđene produktivnosti u planskom periodu;
- Stvarnog kretanja zaposlenih unutar organizacije i njihovog predviđenog kretanja u planskom periodu;
- Stvarno implementiranih programa za usaglašavanje ponude i tražnje ljudskih resusa, i planom predviđenih programa;
- Stvarnih rezultata primenjenih programa i očekivanih rezultata tih programa i dr.

## REZIME

Analiza posla predstavlja proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao - sadržaj posla, prioroda posla, potrebna znanja, veštine i dr., dok joj je svrha standardizovanje određenih poslova u cilju izbegavanja proizvoljnosti u njegovom obavljanju.

Analiza posla sprovodi se u etapama, i to: identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije, objašnavanje procesa zaposlenima i menadžerima, sprovođenje analize posla, priprema opisa posla i specifikacija.

Za prikupljanje podataka za potrebe analize posla koristi se veliki broj tehnika: posmatranje, individualni intervju, upitnik, ček liste, intervju uz posmatranje, grupni intervju sa ekspertima, dnevnik, obavljanje posla, analiza kritičnih događaja.

Rezultati procesa analize posla su opis i specifikacija posla. Opis posla je pisani dokument o tome šta zaposleni na konkretnom mestu stvarno radi, kako obavlja posao, i pod kojim radnim uslovima, dok specifikacija posla daje odgovor na veoma važno pitanje - kakva osoba je potrebna za određeno radno mesto.

Proces odlučivanja o načinu na koji će se posao obavljati i koje zadatke posao podrazumeva, naziva se oblikovanjem ili dizajnom posla.

Planiranje ljudskih resursa može se definisati kao proces u kome se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima u definisanom vremenskom periodu.

Proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji sastoji se od predviđanja potražnje za radnom snagom, ponude za radnom snagom i predviđanja viška radne snage, zatim postavljanja ciljeva i strategijskog planiranja, i konačno, primene i vrednovanja programa.

Instrumenti procesa planiranja su metode i tehnike kojima se menadžeri služe tokom procesa planiranja (cenzus, fokusne tehnike, tabelarni prikazi i dr.)

Predavanje br. 4.

## REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KADROVA I

**„Prvorazredni ljudi zapošljavaju prvorazredne, drugorazredni zapošljavaju trećerazredne“**

Leo Rosten

### UVOD

Ljudski faktor je od presudnog zanačaja u kreiranju konkurenatske prednosti. Organizacija bez ljudi ne može ni da postoji, pa čuveni princip „pravi čovek na pravom mestu“ postaje sve značajniji. Danas između korporativne strategije i menadžmenta ljudskih resursa postoji jaka veza. Samim tim, i procesima regrutovanja i selekcije posvećuje se sve više pažnje.

### ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA

Pre otpočinjanja procesa regrutovanja i selekcije, neophodno je stići detaljan uvid u kretanja kako u eksternom, tako i internom okruženju. Faktori okruženja imaju snažan uticaj na formiranje filozofije i prakse regrutovanja i selekcije.

## Eksterno okruženje

Važne faktore eksternog okruženja čine:

1. Eksterno tržište radne snage (veličina, starosna struktura, kvalifikacije, struktura po polovima i dr.)
2. Politika vlade (sekusalna i rasna diskriminacija, diskriminacija ljudi sa invaliditetom, diskriminacija po godinama starosti, diskriminacija etničkih manjina, zapošljavanje ljudi sa kriminalnim dosjeima i dr.).

Za organizaciju je izuzetno važno da na vreme analizira i upozna kretanja na tržištu radne snage. Za najveći broj poslova, u većini organizacija to je **lokalno tržište**. Visina naknade i mogućnosti u karijeri nisu dovoljno značajne da bi privukle ljude van geografske oblasti u kojoj se organizacija nalazi. U tom slučaju, aktivnosti vezane za regrutovanje i zadržavanje radnika, pored se sa konkurenckim aktivnostima na lokalnom tržištu.

Za ostale poslove (obično, mada ne i uvek, one koji su bolje plaćeni) relevantno tržište je **nacionalno** i zahteva praćenje toga šta daleko veći broj konkurenckih poslodavaca radi nadmećući se za talente.

Posebna pažnja mora se obratiti na vrstu tržišta, odnosno da li je ono „**zatvoreno**“ ili „**otvoreno**“. Takođe, treba imati u vidu da ovu distinkciju nije uvek moguće najpreciznije napraviti pošto stanje na tržištu radne snage tokom vremena dosta varira. Ali, što je veći broj nezaposlenih radnika, tržište će biti otvorenije. Takođe, neka tržišta će uvek ostati zatvorena (bez obzira na ekonomsku situaciju) pošto na njemu nema dovoljno ljudi koji su voljni ili sposobni da apliciraju za određene poslove.

Autor Windolf je da ustanovio da ponašanje organizacije po pitanju zapošljavnja ne zavisi samo od otvorenosti i zatvorenosti tržišta, već i od moći koje ima na tržištu. Tako **organizacije koje na tržištu imaju moć**, ne ulažu puno napora niti novca u regrutovanje i selekciju. Ove organizacije čekaju da

---

Ijudi dođu kod njih – kada se pojavi upražnjeno radno mesto, najveći napor koji će uložiti jeste da na isto dovedu zaposlenog sličnih sposobnosti i kvalifikacija koje je imao prethodni zaposleni (zadržavajući na taj način određeni status quo). Po mišljenju autora Windolfa inteligentne organizacije će uvek (bez obzira na stanje na tržištu) tražiti zaposlene koji će u organizaciju uneti novine i ponašati se proaktivno.

Tržišta se razlikuju i po **profesionalnoj strukturi** radne snage. Autor Mahoney navodi da postoje tržišta gde su zaposleni orijentisani *ka profesiji kojoj su se posvetili*, *tržišta gde su zaposleni orijentisani ka organizaciji*, i *nestrukturirana tržišta*. Na tržištima gde je većina zaposlenih orijentisana ka profesiji, zadržavanje u organizaciji će biti znatno kraće a zaposleni će težiti da tokom svog radnog veka promeni više njih, verujući da će mu duži „boravak” u istoj organizaciji unazaditi, čak i oštetiti karijeru (npr.profesori koji su više posvećeni svom radu nego instituciji u kojoj rade). Za razliku od njih, na tržištima gde su zaposleni orijentisani ka organizaciji, težiće da u istoj što duže ostanu i napreduju kroz hijerhijsku lestvicu. To ne znači da zaposleni ne menjaju organizacije u kojima rade, ali u ovom slučaju to je mnogo ređe. Treća kategorija, tržišta koja nisu strukturirana, karakteriše ponuda poslova za koje se ne traže posebne veštine, čak suprotno, zaposlenima treba i dodatna obuka. Mogućnosti napredovanja su dosta slabe a razlozi zbog kojih zaposleni napuštaju organizaciju često nisu vezani za dalje napredovanje u karijeri. Na svakom od navedenih tržišta treba sprovoditi različite prakse menadžmenta ljudskih resursa, pri čemu će se i proces regrutovanja i selekcije shodno tome razlikovati.

**Starosni profil** na tržištu radne snage je od velikog značaja za organizaciju koja se „sprema” na proces regrutovanja i selekcije. I ako je potpuno pogrešno tvditi da ljudi istih godina imaju iste karakteristike, ne može se osporiti da između ljudi koji pripadaju istoj generaciji postoje velike sličnosti.

Autori Sparrow i Cooper tvdore da će radna snaga u budućnosti imati različite vrednosti vezane za rad. Iskustvo svake generacije uticaće da njeni pripadnici formiraju slična očekivanja i stavove. Autori takođe iznose da će radna snaga budućnosti imati manje poverenja u organizaciju, da će biti voljna da se premešta iz jedne u drugu i da menja poslove. Svaku generaciju treba drugačije tretirati. Generalno, autori navode četiri kategorije, i njima svojstvene stavove i vrednosti – veterani (rođeni pre i tokom II Svetskog rata) koji vole stabilnost u organizaciji i cene iskustvo; Baby Boomers-i (rođeni kasnih 40-tih i 50-tih) visoko cene participativnost u radu i nemaju ništa protiv produženog radnog vremena; pripadnici generacije X (rođeni 60-tih i 70-tih) vole neizvesnost ali i balans između rada i privatnog života; i „Nexsters” (rođeni posle 80-tih) koji ne tolerišu bilo kakav vid diskriminacije na radu, ne vole jaku kontrolu niti rigidna pravila.

## Interno okruženje

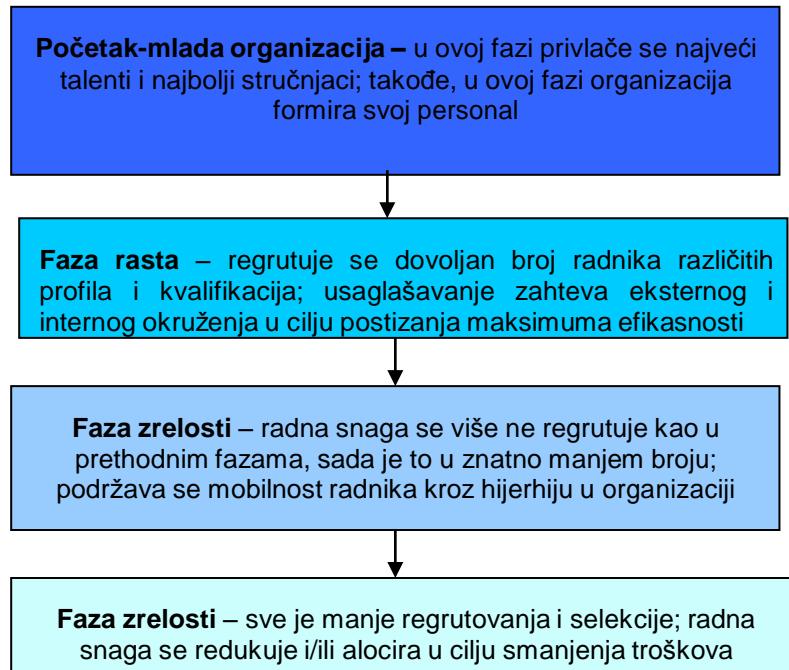
**Interni faktori su faktori unutar organizacije koji utiču na proces regrutovanja i selekcije.**

U obzir se uzimaju:

1. Strateški pristup menadžmentu ljudskih resursa
2. "Tvrđ" ili "mekan" pristup menadžmentu ljudskih resursa
3. Finansijska pozicija organizacije
4. Veličina organizacije
5. Industrijski sektor kome organizacija pripada, i
6. Kultura organizacije

1. Organizacije mogu imati **različite pristupe menadžmentu ljudskih resursa**. Autori Barocci i Kochan sugeriju model po kome organizacija ima svoje faze u životnom ciklusu. Tako će i politike i prakse regrutovanja i selekcije zavisiti od faze životnog ciklusa organizacije.

### Barocci-Kochan model različitih pristupa regrutovanju i selekciji



Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uk.

Autori Schuler i Jackson tvrde da je od krucijalnog značaja konkutentska strategija (smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, fokus na potrošačima i inoviranje) koju je organizacija usvojila. Konkretno, različiti načini konkurenetskog ponašanja, usloviće i različitosti u upravljanju ljudskim resursima, odnosno ponašanje organizacije opredeliće i način na koji zaposleni treba da se ponašaju. Da bi se strategija sprovela na uspešan način, zaposleni treba da se ponašaju u tom maniru. Sa druge strane, prakse ljudskih resursa treba da budu kreirane tako da ponašanje zaposlenih podrže i nagrade.

2. **“Mekan” vs “tvrd” pristup menadžemntu ljudskih resursa** odnosi se na odluku da li će se za popunjavanje slobodnih radnih mesta u organizaciji u obzir uzimati interno ili eksterno tržište radne snage, ili pak oba. Neke organizacije preferiraju da slobodna mesta popunjavaju zaposlenima koji već rade u organizaciji (interno tržište), smatrujući da na ovaj način bolje motivišu radnike, pružajući im atraktivne uslove za dalji razvoj karijere. Organizacija se odlučuje da dugoročno investira u razvoj zaposlenih a za uzvrat očekuje lojalnost i posvećenost. Ovakav pristup ima karakteristike **“mekanog”** pristupa ljudskim resursima.

---

Suprotno navedenom, organizacije koje se odlučuju za "tvrd" pristup menadžmentu ljudskih resursa, slobodna mesta popunjavaju radnicima sa eksternog tržišta radne snage. U ovom slučaju, organizacija se odlučuje da kratkoročno investira u zaposlene; ljudi sa određenim iskustvom, veštinama i znanjem u organizaciju se "dovode" tek kada se za njima javi potreba.

3. **Finansijska pozicija** organizacije ima snažan uticaj na proces regrutovanja i selekcije. Organizacije koje su finansijski jake pre će pribeti „mekanom” pristupu pri regrutovanju i selekciji, obzirom da imaju dovoljno sredstava za ulaganje u treninge i razvoj zaposlenih. Organizacije koje su finansijski slabe, pre će se opredeliti za „tvd” pristup (ili će biti prinuđene da usvoje ovaj pristup). Takođe, „siromašne” organizacije mogu imati problem i sa kvalitetom metoda za regrutovanje i selekciju, obzirom da njihovo spovođenje dosta košta (često će se opredeliti za jeftinije i manje kvalitetne metode). U ovim organizacijama postoji i problem sredstava koja treba odvojiti za nagrađivanje zaposlenih.

4. **Veličina organizacije**. U većim organizacijama postoje posebne funkcije za ljudske resurse, koje se vremenom razvijaju u skladu sa strategijom organizacije. Shodno tome i procesi regrutovanja i selekcije sprovode se veoma profesionalno i kvalitetno. U malim organizacijama funkcija ljudskih resursa nije razvijena a regrutaciju i selekciju obavljaju pre „amateri entuzijasti” nego profesionalci (Beardwell, Holden, Claydon, 2004),

5. **Industrijski sektor** determiniše način na koji će posao biti organizovan (Cully, 1999). Prakse regrutovanja i selekcije će se razlikovati u zavisnosti od toga da li se obavljaju u okviru javnog ili privatnog sektora. U javnom sektoru proces regrutovanja i selekcije obično sprovodi tim profesionalaca koji potiču iz same organizacije. Javni sektor je “obavezan” da sve svoje konkurse za posao oglasi javno, kako bi svi imali jednaku mogućnost da konkurišu za isti. U privatnom sektoru mnogo se češće koriste usluge agencija (dakle, treće strane) kada treba pristupiti regrutovanju i selekciji.

6. **Kultura organizacije**. Između organizacija postoje velike razlike, pa čak i među onima koje pripadaju sličnom sektoru i slične su veličine. U obzir treba uzeti sledeća pitanja – koji metod regrutacije favorizuju oni u čijim rukama se nalazi moć? Koji metod selekcije je omiljen? Međutim, razlike su još uočljivije kada se u obzir uzmu regionalne karakteristike koje direktno utiču na različitost u metodologijama regrutovanja i selekcije. Npr. pri poslovanju na Bliskom Istoku treba uzeti u obzir veliko angažovanje tzv. headhuntera (lovaca na talente), slabu upotrebu cenatara za zapošljavanje i dr. U Irskoj postoji veoma snažno anti-diskriminaciono zakonodavstvo, pa se iz tog razloga mnogo manje koriste neformalni oblici regrutovanja.

## REGRUTOVANJE

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje slobodnih radnih mesta (Dowling, Schuler, 1990).

### Određivanje slobodnog radnog mesta

Potencijalna slobodna radna mesta ukazuju se kada neki radnik ode, ili kada dođe do proširenja nekog posla. U ovim slučajevima, najčešće, postoji realna potreba za popunjavanjem upražnjenog radnog mesta, ali nije baš uvek tako. Odluku o popunjavanju i načinu popunjavanja ovako nastalog radnog mesta treba pažljivo doneti. Najčešća taktika koja se primenjuje u kompanijama jeste regrutovanje novog radnika, što ne znači da je i najadekvatnija.

*Organizaciji na raspolaganju stoji veći broj različitih mogućnosti za popunjavanje radnog mesta: 1) reorganizacija posla; 2) korišćenje prekovremenog rada; 3) mehanizacija (automatizacija) posla; 4) podešavanje radnih sati tj. smene i fleksibilni radni sati; 5) uvođenje poslova sa nepunim radnim vremenom; 6) prebacivanje dela posla drugom poslodavcu, 7) korišćenje agencije.*

Međutim, ukoliko je doneta odluka da se regrutovanje obavi, postoje četiri pitanja koja određuju slobodno radno mesto:

1. U čemu se sastoji posao?
2. Na koji način taj posao treba da se razlikuje od posla koji je obavljao predhodni radnik?
3. Koji aspekti posla određuju tip kandidata?
4. Koji su ključni aspekti posla koje idealan kandidat želi da zna pre nego što odluči da se prijavi?

Konvencionalni pristup ovim pitanjima, iz ugla ljudskih resursa, jeste pružanje opisa posla i personalnih specifikacija. Personalna specifikacija, kojom se daje lista najneophodnijih atributa za preuzimanje uloge, može da se izvede iz opisa posla i da se nadalje koristiti za regrutovanje nove osobe. Nešto drugačiji pristup, koji omogućava više fleksibilnosti, jeste opis posla i pravljenje personalne specifikacija na suštinski drugačiji način nego u predhodnom slučaju. Ovde se fokus sa radnog mesta pomera na ljude, odnosno na karakteristike i kompetencije radnika na takvim poslovima za koje se smatra da odlično obavljaju svoj posao. Umesto pitanja: „Koji atributi za preuzimanje ove uloge su neophodni?“, ova druga metoda podrazumeva pitanje: „Koji su atributi bili zajednički ljudima koji su se pokazali kao najbolji u toj ulozi?“

## Metode regrutovanja

Kada se jednom utvrdi da je spoljašnje regrutovanje neophodno, sledeći korak je izbor odgovarajuće i ekonomične metode regrutovanja. Postoji veliki broj različitih pristupa i zadatku HRM menadžera je da izaberu najadekvatniji pristup za date okolnosti. Većina poslodavaca koristi veći broj različitih metoda istovremeno. U tabeli koja sledi prikazano je korišćenje različitih metoda kod 280 poslodavaca u Velikoj Britaniji:

**Korišćenje raznih metoda regrutovanja u 280 organizacija u 1999. godini**

Oglasi u lokalnoj štampi	93%	Poslovni skauti	50%
Oglasi u stručnoj štampi	92%	Poslovni sajmovi	46%
Oglasi u nacionalnoj štampi	81%	Internet	44%
Agencije za zapošljavanje	78%	Poslovni kontakti i komunikacije	43%
Obaveštenja u okviru firme	78%	Obaveštenja van oragnizacije	20%
Poslovni centri	77%	Oglas za slobodna radna mesta	19%
Obrazovne asocijacije	62%	Lokalni radio	12%
Prijave bez prethodnog konkursa	62%	Distribucija pamfleta	5%
Poslovna savetovališta	49%		

Izvor: Nikolić, S. (2010): Upravljanje ljudskim resursima, FIT, Beograd

## Prednosti i nedostaci metoda regrutovanja

Sve metode regrutovanja imaju prednosti i nedostatke, a sam izbor metode mora biti u skladu sa određenim slobodnim radnim mestom i vrstom tržišta rada kom radno mesto pripada.

### **POSLOVNI CENTRI**

#### **Prednosti:**

- Kandidati se mogu odabratи iz izvora u celоj državi koji pružaju lokalnu dostupnost podacima u kompjuteru
- Društvenoodgovorni i sigurni
- Kandidate mogu obezbediti veoma brzo
- Besplatna usluga poslodavcima

#### **Nedostaci:**

- Registruju uglavnom nezaposlene, ali ne i zaposlene koji žele da promene posao
- Obezbeđuje kandidate za intervju koji generalno nisu zainteresovani za posao

### **KOMERCIJALNE I KONSULTANTSKE AGENCIJE**

#### **Prednosti:**

- smatra se uobičajenom metodom za popunjavanje pojedinih radnih mesta
- manje administrativnog posla za poslodavca

#### **Nedostaci:**

- obezbeđuje osoblje koje uglavnom ostaje kratko na radnom mestu
- poslodavci im malо veruju
- usluge mogu biti veoma skupe

### **POSETA UNIVERZITETIMA**

#### **Prednosti:**

- glavni izvor tek svršenih studenata sa univerziteta
- najpopularniji metod po mišljenju studenata

#### **Nedostaci:**

- prezentacija se mora razlikovati od prezentacija ostalih poslodavaca
- vreme utrošeno na posete univerzitetima

## IZVRŠNI KONSULTANTI U ISTRAZI

### Prednosti:

- poznatim pojedincima se može prići direktno
- korisno ukoliko poslodavac nema prethodno iskustvo u stručnoj oblasti
- regrutovanje iz druge zemlje ili kontinenta

### Nedostaci:

- troškovi
- isključeni su potencijalni kandidati van mreže konsultanata
- kandidat može ostati na listi konsultanta i samim tim ponovo biti u ponudi

## ŠKOLE I POSLOVNA SAVETOVALIŠTA

### Prednosti:

- mogu dati redovan godišnji broj zainteresovanih za posao
- veoma dobar metod za one koji ne nastavljaju školovanje, a koji retko traže posao posle prvog ponuđenog

### Nedostaci:

- škole su više zainteresovane za zanimanja nego za organizacije
- ograničen broj potencijalne radne snage

Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uk.

## Oglašavanje regrutovanja

Da bi dobili pomoć pri pravljenju i davanju oglasa odgovarajućem mediju, mnogi poslodavci sarađuju sa agencijama za oglašavanje regrutovanja. Usluge takvih agencija veoma su značajne a često i besplatne, budući da ovakve agencije obično imaju dobit od prodatog reklamnog mesta.

Prilikom odlučivanja gde dati oglas na umu treba imati cilj: Privući što veći broj ljudi sa odgovarajućim znanjima/sposobnostima i kvalifikacijama! Privući ljude koji ili aktivno trže posao ili razmišljaju o tome!

Stoga, oglas bi trebalo dati tamo gde će ga oni koji posao traže i koji su kvalifikovani za preuzimanje uloge najverovatnije i tražiti. Osim u veoma zatvorenim tržištima rada, gde se u isto vreme traži veoma veliki broj radnika – objavlјivanje oglasa za regrutovanje van novina nema smisla. Izbor novina treba da je usaglašen sa vrstom posla i njegovim prestižom, ali treba imati na umu sledeću ključnu stvar: ljudi jedne novine kupuju i čitaju kada ne traže posao, a drugu kada ga traže. U tekstu koji sledi prikazane su prednosti i nedostaci različitih metoda davanja oglasa za posao:

### LISTE SLOBODNIH RADNIH MESTA KOJE SE POSTAVLJAJU VAN ORGANIZACIJE

#### Prednosti:

- ekonomična, pogotovo ukoliko se organizacija nalazi u centru

#### Nedostaci:

- listu može videti mali broj ljudi
- pruža samo osnovne informacije kao što je naziv posla i sl.

### OBJAVLJIVANJE OGLASA U NACIONALNOJ ŠTAMPI

#### Prednosti:

- oglas može videti veliki broj ljudi
- neke nacionalne novine su široko prihvачen medij

#### Nedostaci:

- troškovi
- dosta investicija potrošenih na neadekvatne ljude

### OBJAVLJIVANJE OGLASA U LOKALNOJ ŠTAMPI

#### Prednosti:

- oglase i prate oni koji traže posao u lokalnu
- manji troškovi

#### Nedostaci:

- oni koji traže profesionalne i tehničke poslove uglavnom ne čitaju likalnu štampu

## INTERNET

### Prednosti:

- informacija o slobodnom radnom mestu dopire do velikog broja ljudi
- nije skupo kada se jednom napravi web sajt
- brzina kojom prijave stižu
- omogućeno online pravljenje liste užeg izbora

### Nedostaci:

- može dati hiljade neadekvatnih prijava
- bojazan kada je u pitanju poverljivost podataka može uticati na manji broj odgovarajućih prijava

Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uk.

## E-Regrutovanje

Upotreba Interneta u svrhe regrutovanja bez sumnje je najznačajnije savremeno dostignuće u oblasti regrutovanja - tokom 2000. godine oko 50% poslodavaca oglašavalo je slobodna radna mesta putem Interneta. Prevashodno to su radna mesta za menadžere, profesionalna radna mesta i mesta za svršene studente. Regrutovanje se obično vrši direktno na web sajtu kompanije koja oglašava, ili putem tzv. cyber-agencija koje objedinjuju tradicionalnu ulogu novina i agencija za zapošljavanje. Brzina oglašavanja, masovna dostupnost, brzina povratnih informacija, statističke analize, jeftinoga i slično neke su od prednosti ovakvog načina oglašavanja. Ipak, 'nije sve tako belo'. Kritike se uglavnom odnose na sledeće: isti poslovi oglašavaju se nedelju za nedeljom, informacije o radnim mestima često nisu potpune, nivo primanja se prikazuje većim od stvarnog radi primamljivosti, najčešće kandidati ne dobiju odgovor o odbijenim prijavama, postoji bojazan da poslate biografije kruže bez znanja i saglasnosti kandidata i dr.

## SELEKCIJA KADROVA

Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeni posao i donosi odluka o njihovom zapošljavanju (Hackett, 1991).

Osnovni cilj selekcije jeste da se postigne što bolja usklađenost između zahteva posla, uslova u kojima se posao obavlja i ciljeva organizacije, s jedne strane, i sposobnosti i karakteristika čoveka, s druge strane.

Ukoliko se ne postigne usklađenost do relativno zadovoljavajućeg nivoa, teško da će ostali mehanizmi HRM-a moći da stvore očekivane efekte. Odluke o selekciji tokom razvoja organizacije ključne su za njenu sposobnost preživljavanja, prilagođavanja i rasta. Konkurentski aspekti odluka o selekciji postaju posebno kritični kada se kompanija suoči sa 'zatvorenim' tržištem rada, ili kada i konkurenčna kompanija koristi isto tržište rada i ako pri tom sistematski uzima najbolje među njima, ostale će se kompanije morati snaći sa onim kandidatima koji preostanu.

S druge strane, usklađenost zahteva posla sa sposobnostima, osobinama ličnosti i motivacijom pojedinaca je od presudnog značaja za njegov profesionalni i lični razvoj. Izbor i zadržavanje čoveka na poslu ili u ulozi koja mu ne odgovara predstavlja veliku grešku i za pojedinca i za kompaniju. Takva osoba ne samo da je neuspešna u radu, nego može da postane izvor i drugih neželjenih pojava koji pogoršavaju odnose u kompaniji, kvalitet rada i radnog života u celini.

### Proces selekcije

Selekcija je proces kojim kompanije odlučuju koga će primiti u svoje redove, s kim će deliti sadašnjost i s kim će stvarati budućnost. Osnovna pitanja od kojih počinje ovaj proces jesu:

- Za šta je čovek potreban?
- Koji su zahtevi radnog mesta?
- Ko su ostali članovi tima sa kojima kandidat treba da radi?
- Ako je kandidat osoba sa velikim potencijalom, a ne uklapa se u neposredno radno okruženje onda treba videti koje mu drugo radno mesto najbolje odgovara.
- Konačno, koga od ponuđenih kandidata odabrat?

Da bi organizacija odgovore na ova pitanja ustanovljene su razne metode selekcije i veći broj tehnika koje menadžerima pomažu u predviđanju koji će od prijavljenih kandidata biti najuspešniji u ispunjavanju zahteva posla. Oslanjanje samo na jednu od njih bilo bi pogrešno. Formalne i neformalne metode (fizionomija, govor tela, grafologija i sl.), grupno i pojedinačno ispitivanje, oslanjanjem na svoje stručnjake ili angažovanjem centara procene, direktnim učešćem kandidata ili na daljinu putem telefona i Interneta, su neki od mnogih načina koji stoje pred kompanijama, a koji se mogu primenjivati u procesu selekcije u proizvoljnom odnosu i srazmeri.

## Kriterijumi selekcije

Postoje **tri grupe kriterijuma** koji u procesu selekcije moraju biti zadovoljeni:

- 1) **Kriterijumi koje moraju da zadovolje metode selekcije.**
- 2) **Kriterijumi koje mora da zadovolji kandidat.**
- 3) **Kriterijumi koje mora da zadovolji organizacija.**

### 1) **Kriterijumi koje moraju da zadovolje metode selekcije**

Sve metode selekcije moraju biti takve da moguću grešku prilikom izbora svedu na minimum. U tom smislu, sve primenjene metode i tehnike, pojedinačno i zajedno, moraju zadovoljiti nekoliko osnovnih kriterijuma:

- **pouzdanost,**
- **valjanost,**
- **sposobnost uopštavanja,**
- **korisnost,**
- **zakonitost.**

**Pouzdanost**. Dobar deo posla prilikom procesa selekcije čini merenje karakteristika kandidata a ključni standard za svako merno sredstvo, odnosno merenje, je njegova pouzdanost. Pouzdanost se definiše kao stepen do kojeg je dobijena mera oslobođena greške. Ponovljenim merenjima nakon izvesnog vremena, godinu ili dve, ili na nekom drugom mestu pod drugim okolnostima, trebalo bi dobiti vrlo sličan rezultat kao što je ovaj sad. Pouzdanost mere ukazuje koliko se može računati na to da je dobijeni rezultat dobra procena.

**Valjanost** Kada je utvrđeno da je neka odabrana osobina dobro izmerena, to još uvek ne garantuje da je upravo ta osobina bitna za uspešno obavljanje datog posla. Garancije u tom smislu pruža valjanost merenja.

Valjanost se definiše kao stepen do kojeg je uspešnost na merenju povezana sa uspešnošću na poslu. Jedan od načina utvrđivanja valjanosti metode selekcije je da se dokaže da postoji empirijska (iskustvena) povezanost između uspešnosti na testu i uspešnosti na poslu. Ukoliko se ovo dokaže, moglo bi se tvrditi/očekivati da će najuspešniji kandidati na testu istovremeno biti najuspešniji i na poslu.

**Sposobnost uopštavanja.** Sposobnost uopštavanja definiše se kao stepen do kojeg se valjanost metode selekcije ustanovljena u jednom kontekstu može proširiti na drugi kontekst. Postoje tri primarna konteksta u okviru kojih se može uopštavati: različite situacije, različiti uzorci (ljudi) i različita vremenska razdoblja. Jednako kao što je pouzdanost nužna ali ne i dovoljna za valjanost, valjanost je nužna ali ne i dovoljna za sposobnost uopštavanja. Npr., da li se valjanost neke mere razlikuje od organizacije do organizacije. Iskustvo pokazuje, da većina testova valjanih u jednoj organizaciji važi, samo donekle, i za slične organizacije.

**Korisnost.** Korisnost je stepen do kojeg informacija dobijena metodama selekcije povećava uspešnost organizacije. Što je metoda selekcije pouzdanija, valjanija i ima veću sposobnost uopštavanja, imaće i veću korisnost.

**Zakonitost.** Poslednji kriterijum koji metode selekcije moraju ispoštovati je zakonitost. Sve metode selekcije moraju se prilagoditi postojećim zakonima i pravnim aktima. U vezi sa ovim treba naglasiti poštovanje jednakosti kandidata i zabranu diskriminacije po bilo kom osnovu.

## 2) Kriterijumi koje mora da zadovolji kandidat

Kriterijumi po kojima se kandidati kategorisu moraju biti jasno ustanovljeni. U suprotnom, bilo bi teško da se dođe do kredibilnih odluka prilikom selekcije; bilo bi komplikovano i teško izabrati adekvatnu proceduru i pristup selekciji, a teško da bi proces selekcije bio validan. Kriterijumi selekcije obično se prikazuju u vidu specifikacije, tj. opisa osobe koja predstavlja idealnog kandidata. Postoji mnoštvo formata koji ovome doprinose.

Da bi se selekcijom kandidata došlo do kandidata koji obećavaju uspeh, trebalo bi razlikovati osnovne uslove i specifične faktore koji doprinose uspešnosti u obavljanju posla. Ukoliko kandidat ne poseduje osnovne uslove to se smatra kontraindikacijom za izbor na odgovarajuće poslove, ali da li će biti uspešan na poslu zavisi od niza drugih, specifičnih faktora. Na primer, komunikativnost i socijalna inteligencija su osnovni uslovi za prihvatanje uloge rukovodioca. To, međutim, ne znači da će onaj kandidat koji je komunikativan i socijalno intelligentan biti i uspešan rukovodilac. Procesom selekcije, prema tome, moraju biti obuhvaćene i druge osobine, za koje je utvrđeno da su bitne za obavljanje nekog posla. Tako na primer, opšti psihološki profil uspešnog menadžera obuhvata sklop sledećih osobina:

- ambicioznost,
- sklonost ka promenama,
- prihvatanje odgovornosti i rizika,
- materijalna orientacija,
- sklonost ka razvijanju vlastitih planova,
- unutrašnji lokus kontrole,
- težnja za vođstvom,
- vrednosni profil koji je u skladu sa tržišnom privredom.

Među najpoznatijim formatima procesa selekcije su 'plan od sedam tačaka' Aleca Rodgera i Frejzerov okvir od pet stavki.

#### **Formati procesa selekcije po Rodgeru i Frejzeru**

Rodgerov plan od sedam tačaka	Fraserovo ocenjivanje na osnovu pet stavki
fizičke karakteristike dostignuća opšta inteligencija posebne sposobnosti interesovanja karakter okolnosti	uticaj na druge kvalifikacije ili stečeno znanje urođene sposobnosti motivacija prilagodljivost i emocionalna uravnoteženost

Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uk.

### 3) Kriterijumi koje mora da zadovolji organizacija

Polazeći od shvatanja procesa selekcije kao dvosmernog procesa, odnosno procesa tokom kojeg se prikupljaju informacije za donošenje odluka poslodavca u vezi sa kandidatom i odluka kandidata u vezi sa poslodavcem i sama kompanija mora da zadovolji kriterijume koje u vezi sa svojim očekivanjima od posla ima kandidat. Stoga, interesovanje menadžera u postupku dolaženja do uspešnih kandidata mora biti podjednako usmereno i na posao koji treba obaviti i na posao koji se nudi. Kroz ceo proces selekcije prijavljeni biraju među kompanijama na osnovu procene odnosa između njih samih i kompanije čiji će članovi možda postati. Ovo je posebno važno ukoliko je tržiste za traženu grupu kandidata zatvoreno.

Evaluacija odnosa zavisi od odgovora potencijalnih poslodavaca, od toga kako prijavljeni doživljavaju metode selekcije koje poslodavac koristi i od informacija koje dobijaju tokom intervjuja. Kandidati mogu odlučiti da neke prijave povuku. Oni će ili prihvati drugu ponudu, ili će u korespondenciji sa organizacijom pronaći nešto što će ih obeshrabriti, pa će se povući. Kada se veliki broj kandidata povuče to može značiti da su informacije bile detaljne te da je veći broj kandidata uvideo da ne odgovara zahtevima ponuđenog posla i ostajanje u daljoj proceduri doživljava kao gubitak vremena.

Isto tako, potencijalne radnike moguće je izgubiti zbog načina na koji su im informacije pružene, nedostatka informacija ili pogrešno protumačene korespondencije.

Ukoliko kandidati dospeju do intervjuja, na njihovu odluku će uticati i ponašanje osobe koja vodi intervju. Istraživanja pokazuju da snažan uticaj na kandidate ima informativnost i jasnoća dobijenih informacija prilikom intervjuja, način na koji se vodi razgovor, kao i sam sadržaj. Veoma je važno da osobe koje vode razgovor umeju da komuniciraju, kontrolišu razgovor, slušaju i posebno, da dozvole kandidatu da im se predstavi.

Posebnu teškoću pričinjava i činjenica da se referentni okvir prijavljenog bitno razlikuje od referentnog okvira menadžera kompanije. Sposobnost da se zamene uloge i sagleda perspektiva potencijalnog zaposlenog bitna je odlika menadžera koji za svoju kompaniju želi da pribavi najbolje, talente ili stručnjake koji su traženi na tržištu.

## REZIME

Pre otpočinjanja procesa regrutovanja i selekcije, neophodno je steći detaljan uvid u kretanja kako u eksternom, tako i internom okruženju. Faktori okruženja imaju snažan uticaj na formiranje filozofije i prakse regrutovanja i selekcije. Važne faktore eksternog okruženja čine: eksterno tržište radne snage i politika vlade. Interni faktori su faktori unutar organizacije koji utiču na proces regrutovanja i selekcije. U obzir se uzimaju: strateški pristup menadžmentu ljudskih resursa; "tvrd" ili "mekan" pristup menadžmentu ljudskih resursa; finansijska pozicija organizacije; veličina organizacije; industrijski sektor kome organizacije pripada, i kultura organizacije.

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje slobodnih radnih mesta. Potencijalna slobodna radna mesta ukazuju se kada neki radnik ode, ili kada dođe do proširenja nekog posla. U ovim slučajevima, najčešće, postoji realna potreba za popunjavanjem upražnjenog radnog mesta. postoje četiri pitanja koja određuju slobodno radno mesto: u čemu se sastoji posao?; na koji način taj posao treba da se razlikuje od posla koji je obavljao predhodni radnik?; koji aspekti posla određuju tip kandidata?; koji su ključni aspekti posla koje idealan kandidat želi da zna pre nego što odluči da se prijavi?

Kada se jednom utvrdi da je spoljašnje regrutovanje neophodno, sledeći korak je izbor odgovarajuće i ekonomične metode regrutovanja. Postoji veliki broj različitih pristupa i zadatku HRM menadžera je da izaberu najadekvatniji pristup za date okolnosti (oglasi u lokalnoj štampi, glasi u stručnoj štampi, oglasi u nacionalnoj štampi, agencije za zapošljavanje, obaveštenja u okviru firme, poslovni centri i dr.). Sve navdene metode regrutovanja imaju prednosti i nedostatke, a sam izbor metode mora biti u skladu sa određenim slobodnim radnim mestom i vrstom tržišta rada kom radno mesto pripada.

Da bi dobili pomoć pri pravljenju i davanju oglasa odgovarajućem mediju, mnogi poslodavci sarađuju sa agencijama za oglašavanje regrutovanja. Prilikom odlučivanja gde dati oglas na umu treba imati cilj: Privući što veći broj ljudi sa odgovarajućim znanjima/sposobnostima i kvalifikacijama! Privuću ljudi koji ili aktivno trže posao ili razmišljaju o tome.

Upotreba Interneta u svrhe regrutovanja bez sumnje je najznačajnije savremeno dostignuće u oblasti regrutovanja - tokom 2000. godine oko 50% poslodavaca oglašavalo je slobodna radna mesta putem Interneta.

Predavanje br. 5.

## REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KADROVA II

*„Menadžeri lako postanu okupirani formom, a ne suštinom“*

Peter Lorange

### UVOD

Ljudski faktor je od presudnog zanačaja u kreiranju konkurentske prednosti. Organizacija bez ljudi ne može ni da postoji, pa čuveni princip „pravi čovek na pravom mestu“ postaje sve značajniji. Danas između korporativne strategije i menadžmenta ljudskih resursa postoji jaka veza. Samim tim, i procesima regrutovanja i selekcije posvećuje se sve više pažnje.

### METODE SELEKCIJE

Korišćenje jedne od metoda selekcije nije uobičajeno. Obično se koristi kombinacija dveju ili više metoda, a izbor metode zavisi od više faktora.

### FORMULARI ZA PRIJAVU

U savremenoj praksi sve je češća upotreba formulara za prijavu kao osnove za donošenje odluke o zaposlenju. Dugo se smatralo da formulari za prijavu ne mogu predstavljati sredstvo u donošenju odluke o zapošljavanju i to pre svega zato što su sadržavali uglavnom samo lične podatke kandidata koji nisu mogli služiti ovoj nameni. Međutim, kako je rasla rezervisanost prema validnosti

---

nestrukturisanih i neformalnih razgovora/intervjua sa kandidatom, tako su se formulari za prijavu počeli koristiti na produktivniji način, doduše u revidiranom obliku.

Upotreba formulara dobila je značajno mesto u stvaranju liste užeg izbora koje su predhodile intervjuu pri čemu se svaki podatak iz formulara razmatrao tokom razgovora sa kandidatom.

Proširenje obuhvata informacije o kandidatu koje se mogu dobiti ovim putem - podaci o školovanju, stečenim sposobnostima i veštinama, kretanja u dosadašnjem zapošljavanju i kolekciji stečenih iskustava, kao i o prirodi motivacije za prijavu na dati konkurs. Opšte gledano, formulari za prijavu se koriste da bi na najjednostavniji način pružili sinopsis istorijata osobe koja se prijavljuje. Oni kandidatu pružaju mogućnost da se predstavi pomoću unapred definisane strukture, ubrzavaju pravljenje liste užeg izbora, i obezbeđuju polaznu osnovu kadrovskom odeljenju.

**Curriculum Vitae ili CV**, kako se skraćeno zove, treba tumačiti kao dokument koji sadrži informacije o kandidatu koje su potrebne poslodavcu, kao što su kvalifikacije, sposobnosti i radna iskustva kandidata, ali i kao veoma važan marketinški alat kandidata. Kako izgleda struktura CV-a? Pre svega tu su lični podaci:

► **Lični podaci:**

- Ime i prezime
- Kontakt adresa
- Stalna adresa
- Broj telefona (fiksni / mobilni)
- E-mail adresa
- Web-site adresa (u slučaju da je kandidat poseduje).

► **Profil:**

- U ovom delu kandidat treba da navede sve svoje kvalitete koji su u vezi sa pozicijom za koju aplicira;
- Tekst iz oglasa i/ili drugih dokumenata može poslužiti u formulisanju profila;
- Dobro je koristiti reči i izraze svojstvene zanimanju;

- Pri definisanju profila mogu se koristiti sledeće reči, fraze i izrazi: odgovornost, spremnost za dalju edukaciju, ambicioznost, elokventnost, savesnost, adaptibilnost, sposobnost za timski rad, sposobnost za rad u multikulturalnim sredinama, sposobnost rada u teškim (specifičnim) uslovima, odlučnost, istrajnost.

► **Obrazovanje:**

- Ovde treba navesti: ime obrazovne ustanove, period školovanja, titulu / zvanje, specijalizaciju, prosek (u slučaju da je visok), posebno interesovanje za neki predmet (po mogućству da je to u vezi sa konkretnom pozicijom), usavršavanje u inostranstvu, pohadjane kurseve (ako su vezani za profesiju), publikacije / objavljene rade.
- Hronološki obrnutim redom navode se stečene diplome i kvalifikacije, tj. prvo se navodi poslednje stečena diploma.
- Ukoliko kandidat poseduje kratko ili nikakvo radno iskustvo, deo o obrazovanju treba staviti odmah iza sekcije o profilu i detaljno dati prikaz obrazovnog razvoja;
- Ukoliko kandidat poseduje relevantno profesionalno iskustvo, podatke o obrazovanju uneće iza dela o profesionalnom iskustvu i tu dati samo osnovne informacije o svom obrazovanju.

► **Profesionalno iskustvo:**

Opis svake pozicije treba da sadrži naziv firme/kompanije/organizacije i naziv pozicije

- Lokaciju (grad/zemlju) u kojo se firma nalazi
- Datum zaposlenja u firmi (početak/prestanak)
- Opis zadataka i dužnosti (koje je kandidat obavljao na konkretnom radnom mestu)
- Postignuti rezultate i dužnosti.

Koristi se obrнутa hronologija prilikom prezentovanja profesionalnog iskustva (kao kod obrazovanja). Preporuke prethodnih poslodavaca ne bi trebalo da budu uključene u CV, osim ako se to konkursom izričito zahteva. Preporuku daje osoba koja je saradjivala sa kandidatom, koja može da potvrdi njegove profesionalne i lične kvalitete. Najveću vrednost imaju preporuke sa najvišeg nivoa menadžmenta, od šefa ili direktora. Kada kandidat poseduje dugogodišnje radno iskustvo, treba detaljno da prezentuje samo poslednjih 10 godina, a ostatak treba predstaviti u kratkim crtama.

► **Ostale sposobnosti:**

U ovom delu navode se sposobnosti, znanja i veštine koje nisu direktno vezane za profesiju kandidata, ali su bitne za poziciju za koju kandidat aplicira. To su:

- 
- Poznavanje rada na računaru
  - Poznavanje stranih jezika
  - Posedovanje vozačke dozvole
  - Veštine značajne za konkretnu poziciju
  - Članstvo u profesionalnim organizacijama.

## TESTIRANJE

Kada je u pitanju korišćenje testova u procedurama zapošljavanja, mišljenja su podeljena. Pristalice testiranja ukazuju na nepouzdanost intervjuza za predviđanje rezultata i ističu veću preciznost i objektivnost podataka dobijenih putem primene testova. Testovi se mogu posmatrati kao nešto što daje kredibilitet odlukama prilikom selekcije. Protivnici testiranja ne vole objektivnost koju testovi podrazumevaju, ili imaju poteškoća sa uklapanjem testovnih rezultata sa ostalim prikupljenim podacima. Česta su pitanja koja se odnose na relevantnost testova za određene poslove, kao i na mogućnost nepravedne diskriminacije i favorizovanja. Takođe, neki kandidati smatraju da svoje šanse mogu povećati dobrim intervjoum.

Korišćenje testova prilikom selekcije kandidata ipak se povećava. Upotreba testiranja posebno je zastupljena kada su u pitanju menadžerski poslovi i poslovi za svršene studente nego kada su posredi administrativni, sekretarski i fizički poslovi.

Testovi se biraju na osnovu korelacije rezultata pojedinih testova sa rezultatima na poslu, tako da visoki rezultati na testu prepostavljaju visok učinak na poslu i obrnuto. Pored toga što testovi koji se primenjuju moraju imati dokazanu validnost i pouzdanost, testove moraju da primenjuju i tumače za to obučene i kvalifikovane osobe. Rezultati testa, naračito testova ličnosti, moraju biti pažljivo tumačeni, ne preterano uopštavani ili bukvalno shvaćeni. Zbog bojazni da testove u praksi koriste i za to nekvalifikovane osobe Britansko društvo psihologa je uvelo sertifikaciju stručnosti testiranja sa A i B nivoom. Opšta preporuka u vezi sa testovima je da se oni ne koriste kao presudno merilo, već i da bi stimulisali diskusiju sa kandidatom koja se zasniva na rezultatima testiranja.

## Testovi sposobnosti

Ljudi se razlikuju po načinu na koji obavljaju zadatke, a testovi sposobnosti mere potencijal pojedinca da se razvije kako u pogledu opštih, tako i u pogledu posebnih sposobnosti. Ovi testovi su suprotni testovima dostignuća, koji inače mere sposobnosti pojedinca koje on već poseduje. Kada se posmatraju rezultati na testovima sposobnosti važno je zapamtiti da ne postoji jednostavan odnos između visokog nivoa sposobnosti visokog učinka na radu, jer na rezultate rada utiču i drugi faktori, na primer motivacija. Testovi sposobnosti mogu biti testovi koji mere opšte mentalne sposobnosti tj. opštu inteligenciju i testovi koji mere posebne sposobnosti kao što su verbalne sposobnosti, numeričke sposobnosti...

**Testovi inteligencije** se sprovode kako bi se stvorio utisak o celokupnom mentalnom kapacitetu kandidata. U takvim testovima nalazi se mnoštvo pitanja, uključujući vokabular, analogije, sličnosti, razlike, aritmetiku, logiku i opšte informacije. Utvrđeno je da je rezultat na ovakvom testu u korelaciji sa sposobnošću da se usvoje nova znanja, polože ispiti i uspe na poslu.

**Testovi posebnih sposobnosti** mere posebne potencijale pojedinca kao što su prostorne, numeričke, verbalne, perceptivne, motoričke sposobnosti. Namera im je da kategorizuju kandidate po vrstama posla koje sa uspehom mogu obavljati. Postoji rasprava na koji način su ove posebne sposobnosti povezane sa opštom intelektualnom sposobnošću. Tako postoje mišljenja da potencijal pojedinca da obavi određeni zadatak određuje kombinacija njegove opšte sposobnosti i posebnih sposobnosti.

## Testovi dostignuća

Testovi dostignuća za razliku od testova sposobnosti mere veštine koje je pojedinac već usvojio. Ova klasa testova izaziva manje neprijatnosti za pojedinca. Oni su unapred već spremni da pokažu nivo usvojenih veština ili znanja. Takav test je test provere daktilografskih sposobnosti. Kandidati obično i imaju svest o nivou veštine koji poseduju.

## Testovi ličnosti

Potreba za procenom ličnosti (posebno kod nekih poslova) može biti velika, ali je stepen opiranja ovakvim testovima uobičajeno veći nego kod testove sposobnosti. Ovome doprinosi i činjenica da su ispoljavanja ličnosti donekle zavisna od konteksta, te da se ličnost tokom vremena menja i razvija. Svaki od ovih testova nastao je kao operacionalizacija teorija ličnosti među kojima su najpoznatiji i najšire prmenjivani Jungovi testovi ekstraverzije i introverzije, zatim Eysenck-ovi testovi neuroticizma, višefaktorski Cattell-ov test i dr.

Dva istraživanja ličnosti, nezavisno jedan od drugih, došla su do zapažanja o pet glavnih dimenzija ličnosti tzv. Velikih pet, a uključuju:

- ekstravertnost,
- prilagodljivost,
- priyatnost,
- savesnost,
- radoznalost.

Iako se mogu naći pouzdani, komercijalno dostupni testovi ovih osobina, postoje tek skromni dokazi njihove valjanosti i sposobnosti uopštavanja. Savesnost je jedan od dimenzija sa koja pokazuje visoku

---

korelativnost sa raznim kategorijama posla, a mnogi menadžeri upravo ovu osobinu smatraju jednom od najvažnijih kod svojih zaposlenih. *Ekstravertnost i prijatnost*, pokazuju značajnu povezanost sa poslovima prodaje i menadžerskim poslovima. Ova dva faktora sa dosta uspeha mogu predvideti i uspešnost u timskom radu, iako je u najvećem broju slučajeva rezultat najslabijeg člana tima taj koji određuje rezultat cele grupe. To znači da jedan neugodan, nesavesan ili introvertvan član tima može pokvariti čitav tim. Konačno, u vezi sa ovim testom je zapaženo i to da je valjanost u smislu predviđanja uspešnosti na poslu daleko veća ukoliko informacije o kandidatu nisu dobijene od samog kandidata nego od drugih ljudi.

Opasno je misliti da postoji standardni profil idealnog radnika, ili pak idealna ličnost za određenu vrstu posla. Treba imati na umu da različite osobe mogu uspešno dostizati zadate ciljeve na posve drugačije načine. Iako postoje razvijeni načini za otklanjanje posledica „šminkanja“ i davanja društvenoprihvatljivih odgovora, posledice neiskrenosti još uvek nisu potpuno eliminisane iz testovnih rezultata i njihovog tumačenja.

## Uzorci posla

Testovi uzorka posla osmišljeni su tako da imitiraju posao u minijaturizovanom obliku i krojeni su za svaki pojedinačan posao posebno. Na primer, mnoge organizacije koriste testove 'menadžerske korpe' u kojem se od kandidata traže odgovori na dopise koji predstavljaju probleme sa kojima se suočavaju oni koji su već zaposleni na dotičnom mestu.

## Testovi poštenja

Krađa, laži i prevare ne samo da pogađaju pojedinca i društvo u celini nego su prisutni svojim štetnim uticajima i u kompanijama. Od kada je upotreba poligrafa i detektora laži zakonom zabranjena kao redovnaili obavezna procedura pri prijemu u neke kompanije, nastala je čitava baterija testova tipa papir - olovka, koji na svu sreću, imaju odlične metrijske i prognostičke vrednosti.

Nije redak slučaj da kompanije u poslednje vreme u selekciji kandidata primenjuju i testove poput **testova na upotrebu droge, duvana i alkohola.**

## INTERVJU

Većina ljudi je pre zapošljavanja imala bar jedno iskustvo intervjuisanja, a mali je broj onih koji o tome imaju lepo sećanje. Menadžeri HR-a imaju veoma važnu ulogu u intervjuisanju prilikom selekcije, što zbog učestalosti obavljanja ovog posla, što zbog edukacije drugih zaposlenih .

Bilo kakav razgovor između poslodavca i zaposlenog ne može se smatrati intervjuom. Intervju je kontrolisana konverzacija sa određenim ciljem. U poređenju sa uobičajenom konverzacijom u intervjuu se za kraće vreme razmeni mnogo više željenih informacija.

Ciljevi intervjeta prilikom selekcije su:

- Prikupljanje informacija u cilju predviđanja mere u kojoj će kandidat ostvariti rezultate na poslu za koji se prijavljuje i to putem ocenjivanja kandidata prema unapred utvrđenom kriterijumu;
- pružanje kandidatu celokupnih podataka o poslu i organizaciji kako bi mu se pomoglo u donošenju odluke;
- vođenje intervjeta tako da kandidat stekne utisak da je pažljivo saslušan.

McDaniel *et al.*daju sveobuhvatnu analizu efektivnosti i kritika intervjeta iz kojih se mogu izvesti sledeći zaključci:

- Odluka o prihvatanju ili odbijanju kandidata doneće se već u prva tri ili četiri minuta intervjeta, a preostalo vreme koristi se uglavnom u pronalaženju dokaza za već stvoreni utisak;
- Intervjeti su retko uticali na promenu prvog utiska nastalog nakon čitanja CV-a;
- Osobe koje obavljaju intervjeti više naglašavaju nedostatke nego pozitivne strane kandidata;

- Ukoliko kandidat uvidi da je već u prvim minutima doneo odluku o njemu, to utiče na njegovo dalje ponašanje tokom intervjeta.

Međutim, koliko god ove primedbe bile opravdane, one ne rešavaju problem nego ga samo identifikuju. Intervju i pored svega ovoga ostaje važna i za sada nezamenljiva metoda selekcije. Tako:

- Intervju je ne samo brzo već i vrlo fleksibilno sredstvo za razmenu informacija. Usklađivanja u toku intervjeta su moguća, otvara se prilika za postavljanje najrazličitijih pitanja, kako poslodavcu, tako i kandidatu.
- Zahvat ljudskih i formalnih aspekata tokom intervjeta je takav da se njime može napraviti procena, recimo kompatibilnosti dvoje ljudi koji će raditi zajedno i koju je teško utvrditi na neki drugi način. Pruža se prilika za upoznavanje i jednoj i drugoj strani.

## Strategije intervjeta

Metodi intervjuisanja prilikom selekcije veoma se razlikuju, počev od prijateljskog časkanja do višečlanog panela na visokom nivou.

**Iskrena i prijateljska strategija** je ubedljivo najčešće primenjivan oblik strategije. To je takav intervju da osoba koja ga obavlja vodi računa da uspostavi i održi prijateljski kontakt. Veruje se da će na taj način kandidati biti opušteniji i otvoreniji za davanje potrebnih informacija. U svakom slučaju, ma kakav bio stvarni ishod ovig događaja, kandidat posle intervjeta odlazi pun lepih utisaka. Ovakvu vrstu intervjeta posebno je korisno voditi sa kandidatima koji neće proći selekciju, ali je kompanija za njih zainteresovana zbog nekih drugih sposobnosti.

**Strategija rešavanja problema** je metod u kojem se kandidat upoznaje sa hipotetičkim problemom, a zatim se njegov odgovor ocenjuje. Ovo je najčešći način testiranja elementarnih znanja. Međutim ni ovde ne postoje garancije kako će se kandidat ponašati na delu. Onaj koji brzo razmišlja možda će pokazati više znanja od onog koji se bolje snalazi na delu.

**Strategija biografije** je metod sličan rešavanju problema, ali ovde se nastoji saznati ne šta bi kandidat radio u nekoj hipotetičkoj situaciji, već na koje načine je rešavao probleme u svojoj prošlosti. Ovo je prilično dobar metod, posebno ukoliko se zasniva na podacima iz zadnjih nekoliko godina.

**Stres strategija** podrazumeva da osoba koja vodi intervju bude agresivna, kritikuje kandidata, stavlja ga u poziciju da se brani ili svojim ponašanjem dovodi da se kandidat oseća nelagodno. Ovaj metod korišćen je za vreme Drugog svetskog rata prilikom selekcije ljudi za špijunažu. Prednost ovakvog metoda je u tome što se njime demonstrira neophodna jačina, odnosno slabost koja diskvalificuje.

## NOVI TRENDYOVI U OBLASTI REGRUTOVANJA I SELEKCIJE

Oblast regrutovanja i selekcije se mora prilagoditi velikom broju *novih tržišnih trendova* koji postaju sve uticajniji, i to posebno od 2000-te godine (Starke, 2000). Praćenje rezultata savremenih istraživanja organizacijama može pružiti uvek potrebne praktične informacije.



Od posebne važnosti je praćenje uticaja tehnologije na proces regrutovanja pa su se organizacije već prilagodile *novoj realnosti on-line regrutovanja*. Razvoj tehnologije organizaciji pruža veliki broj šansi, ali naravno, sa sobom nosi mogućnost suočavanja i sa velikim brojem problema.

Organizacije su sada u poziciji da znatno smanje troškove oglašavanjem slobodnih radnih mesta preko kompanijskih web sajtova (ili sajtova namenjenih posebno za tu svrhu – [www.lakodoposla.com](http://www.lakodoposla.com), [www.infostud.com](http://www.infostud.com) i dr.). Procedura on-line regrutovanja omogućuje da se potencijalnim kandidatima pruži mnogo veći broj informacija nego putem klasičnih oglasa u novinama, dok sa druge strane, organizacijama štedi ne male sume novca. Takođe, on-line regrutovanje omogućava i obogaćivanje

---

medijskog sadržaja ubacivanjem grafikona, fotografija, interaktivnih tekstova, video klipova (Allen et al., 2004).

Tu su i druge mogućnosti – npr. posle popunjavanja upitnika, potencijalni kandidat odmah može dobiti odgovarajuće informacije o organizaciji, u kojoj meri će ona zadovoljiti njegove interese i pružiti mu željene beneficije.

Ali, i pored brojnih koristi i efikasnosti on-line regrutovanja, loša strana je što se može prijaviti veliki broj nedovoljno kvalifikovanih kandidata (Chapman, Webster, 2003). Iz tog razloga, organizacije sve više uvode tzv. skrining tehnike koje mogu pružiti bolji uvid u kvalifikacionu strukturu prijavljenih kandidata.

Istraživači su mnogo više pažnje počeli da posvećuju izradi samih web sajtova kompanija koje oglašavaju potrebu za novim radnicima (Lee, 2005). Sugeriše se da sadržaj sajta treba da bude bogat, uključujući boje, slike, i neophodne linkove putem kojih će potencijalni kandidat doći do svih željениh informacija.

Danas se mnogo više pažnje obraća i na stranu koja vrši regrutaciju. Ranije se verovalo da njihova uloga nije bitna, odnosno da ne utiče na odluku koju će aplikant za posao doneti. Međutim, sva istraživanja vršena od 2000-te godine ukazuju suprotno - oni koji vrše proces regrutovanja treba da imaju na umu da zapravo predstavljaju neki vid medijatora između aplikantata i organizacije (Chapman et al., 2005). Takođe, oni će uticati na način na koji će potencijalni zaposleni doživeti organizaciju i sve njene karakteristike. Pozitivno ponašanje, otvorenost, komunikativnost ljudi koji vrše regrutaciju, uticaće na uspeh samog procesa.

---

Istraživanja su pokazala da i pored brojnih prednosti on-line regrutovanja, kandidati i komisije za regrutovanje ipak preferiraju da deo procesa "prođu" razgovorom lice u lice. Na ovaj način, jedni o drugima mogu steći verodostojniji utisak nego u „cyber” prostoru (Chapman et al., 2005).

Sigurno je da je u proceni poslodavca veoma važan imidž koji organizacija ima. Istraživanja ukazuju na koji način aplikanti formiraju sliku o organizaciji – na prvom mestu nalazi se familijarnost koju osećate pri prvom kontaktu. Takođe, zaposleni će više ceniti organizacije koje imaju prepoznatljivo ime i koje su vlasnici dobrih brendova (Cable, Graham, 2000; Cable, Turban, 2001; Collins, Stevens, 2002; Turban, 2001). Autori Lievens i Highhouse (2003) sugerisu da je u formiranju imidža o organizaciji veoma bitna i simbolička perspektiva – aplikanti na osnovu iskustva sa organizacijom, istoj pripisuju određene ljudske karakteristike. Tako ona može biti ljubazna, konkurentna, sofisticirana i gruba (Aaker, 1997; Lievens, Highhouse, 2003). Takođe, više se poštuju organizacije koje ispoljavaju visok nivo korporativne odgovornosti, koje štite manjine, sponzorišu događaje i dr.

Uticaj svih pomenutih faktora raste – čak se i među poslodavcima javila potreba za dobriim brendingom. Organizacija poslodavac treba da pokaže da je drugačija od ostalih, da ima jasnu viziju, dobru misiju, i da nudi dobre uslove rada. Na ovaj način privući će i bolje kandidate, što će je u perspektivi učiniti jo kvalitetnijom (Avery, McKay, 2006; Backhaus, Tikoo, 2004; Cable, Aiman-Smith, 2000; Cable, Turban, 2003; Lievens, 2007).

Dok su se tradicionalne tehnike regrutovanja predominantno bazirale na privlačenju mlađeg kadra koji tek što je završio fakultet, deografski trendovi nalažu promenu u pravcu *privlačenja i zadržavanja malo starije populacije zaposlenih*. Istraživanja su ukazala da stariji radnici traže "opcije" da rade što duže, do vremena kada bi inače otišli u penziju. Na ovaj način (radeći po part-time sistemu) zaposleni će zaraditi novac koji bi inače dobijali u obliku penzije, istovremeno ostvarujući svoje potrebe za dostignućem, pripadnosti socijalnoj grupi i samoaktualizacijom (Rau, Adams, 2004). Istraživanje takođe nalaže da bi ovoj kategoriji zaposlenih trebalo pružiti fleksibilno radno vreme, sa odgovarajućim beneficijama, i poslom koji je redizajniran kako bi više odgovarao starijoj populaciji zaposlenih. (Hedge et al., 2006).

*Iako su se regrutovanje i selekcija tretirali kao dva odvojena procesa, skorije studije su pokazale da ova dva procesa imaju interaktivni efekat.* Reakcije aplikantata su veoma složen psihološki fenomen. Oni će sveukupno mišljenje o organizaciji formirati na osnovu načina na koji su bili tretirani tokom procesa selekcije, što naravno utiče i na stav koliko im je rad u organizaciji uopšte privlačan. Shodno tome, menadžeri za ljudske resurse bi više pažnje trebali da obrate na efekte koje će procesi regrutovanja i selekcije imati na potencijalne zaposlene. Po prolasku kroz proces regrutovanja i selekcije, aplikanti bi trebalo da formiraju mišljenje da im je privlačno i poželjno da rade za organizaciju.

Isto kao i u procesu regrutovanja, *Internet je napravo radikalne pomake i u procesu selekcije.* Zapravo, upotreba Interneta u procesu selekcije organizaciju čini konkurentnijom. Efikasnost se ogleda u slanju zaštićenih testova putem e-maila, što predstavlja veliku uštedu obzirom da poslodavac i aplikant ne moraju biti prisutni u isto vreme na istom mestu. Video konferencije, telefonski pozivi, konferencijski pozivi, i ostale tehnike koje podržava savremena tehnologija, štede veliku količinu vremena i skraćuju trajanje procesa selekcije što puno znači kako samoj organizaciji, tako i aplikantima.

*U procesu selekcije sve se više u obzir mora uzimati emotivna inteligencija aplikantata.* Na značaju sve više dobija i test procene situacije (situational judgment test – SJT), koji se inače primenjuje još od davne 1930 godine. Putem ovog testa aplikantima se “dočaravaju” određene poslovne situacije i od njih se traži da pokažu na koji način bi ih rešili.

Generalno, uspeh regrutovanja i selekcije zavisi od stručnosti i obučenosti zaposlenih u sektoru za ljudske resurse.

## **REZIME**

U savremenoj praksi sve je češća upotreba formulara za prijavu kao osnove za donošenje odluke o zaposlenju. Formulari za prijavu se koriste da bi na najjednostavniji način pružili sinopsis istorijata osobe koja se prijavljuje. Oni kandidatu pružaju mogućnost da se predstavi pomoću unapred definisane strukture, ubrzavaju pravljenje liste užeg izbora, i obezbeđuju polaznu osnovu kadrovskom odeljenju.

Curriculum Vitae ili CV kako se skraćeno zove, treba tumačiti kao dokument koji sadrži informacije o kandidatu koje su potrebne poslodavcu, kao što su kvalifikacije, sposobnosti i radna iskustva kandidata, ali i kao veoma važan marketinški alat kandidata. On obuhvata lične podatke, profil, obrazovanje, profesionalno iskustvo i ostale sposbnosti.

Kada je u pitanju korišćenje testova u procedurama zapošljavanja, mišljenja su podeljena. Pristalice testiranja ukazuju na nepouzdanost intervjeta za predviđanje rezultata i ističu veću preciznost i objektivnost podataka dobijenih putem primene testova. Testovi se mogu posmatrati kao nešto što daje kredibilitet odlukama prilikom selekcije. Postoje testovi sposobnosti, testovi dostignuća, testovi ličnosti, uzorci posla i testovi poštenja.

Menadžeri HR-a imaju veoma važnu ulogu u intervjuisanju prilikom selekcije, što zbog učestalosti obavljanja ovog posla, što zbog edukacije drugih zaposlenih. Intervju je kontrolisana konverzacija sa određenim ciljem. U poređenju sa uobičajenom konverzacijom u intervjuu se za kraće vreme razmeni mnogo više željenih informacija. Metodi intervjuisanja prilikom selekcije veoma se razlikuju, počev od prijateljskog časkanja do višečlanog panela na visokom nivou.

Oblast regrutovanja i selekcije se mora prilagoditi velikom broju novih tržišnih trendova koji postaju sve uticajniji, i to posebno od 2000-te godine.

Od posebne važnosti je praćenje uticaja tehnologije na proces regrutovanja pa su se organizacije već prilagodile novoj realnosti on-line regrutovanja.

Organizacije su sada u poziciji da znatno smanje troškove oglašavanjem slobodnih radnih mesta preko kompanijskih web sajtova. Takođe, on-line regrutovanje omogućava i obogaćivanje medijskog sadržaja ubacivanjem grafikona, fotografija, interaktivnih tekstova, video klipova. Sugerije se da sadržaj sajta treba da bude bogat, uključujući boje, slike, i neophodne linkove putem kojih će potencijalni kandidat doći do svih željenih informacija.

Danas se mnogo više pažnje obraća i na stranu koja vrši regrutaciju. Ranije se verovalo da njihova uloga nije bitna, odnosno da ne utiče na odluku koju će aplikant za posao doneti. Međutim, sva istraživanja vršena od 2000-te godine ukazuju suprotno - oni koji vrše proces regrutovanja treba da imaju na umu da zapravo predstavljaju neki vid medijatora između aplikantata i organizacije.

Sigurno je da je u proceni poslodavca veoma važan imidž koji organizacija ima.

Dok su se tradicionalne tehnike regrutovanja predominantno bazirale na privlačenju mlađeg kadra koji tek što je završio fakultet, deografski trendovi nalažu promenu u pravcu privlačenja i zadržavanja malo starije populacije zaposlenih.

Predavanje br. 6.

## UČENJE I RAZVOJ

„Najveći čovekov uspeh je kada dostigne nivo da rad posmatra kao igru“

Johann Christoph Friedrich von Schiller

### UVOD

Učenje je imperativ XXI veka – “Promene su sve veće i dešavaju se brže nego ranije, a učenje čini da budemo u korak sa dešavanjima i da održimo zaposlenost u eri kada posao do “kraja života” više nije zagarantovana kategorija. Učenje omogućuje organizaciji da opstane u konkurenčkoj areni....Naučiti da učimo je ultimativna životna veština” (Honey, 1998).

### NOVI AMBIJENT ZA ORGANIZACIJU I ZAPOSLENE

Promene koje su se dogodile pred kraj XX veka označile su jednu novu fazu kako za organizacije, tako i zaposlene i prirodu samog posla. Dolazi do pojave novih informacionih i komunikacionih tehnologija, kao i načina na koji organizacija odgovara na “impulse” okruženja u cilju dostizanja konkurenčke prednosti. Mnogi autori tvrde da dolazi do pojave novih, tzv. “network” društava. Takođe, odnos između organizacije i pojedinca se menja: zaposleni se češće sele sa jednog na drugo radno mesto, a u organizaciji ne rade dugoročne poslove koji će ih za istu vezivati dug niz godina. Oni danas mnogo više putuju i nemaju neki unapred “zacrtan” poslovni život. Dakle, ovo je faza kada karijera postaje “bezgranična”.

U cilju podizanja konkurenčnosti, organizacije su prinuđene da postanu fleksibilnije, inovativnije, orijentisane ka kvalitetu, konstatno poboljšavajući svoje radne performanse.

Takođe, treba imati u vidu da su se poslovni imperativi vremenom menjali - tokom 80-tih to su bili tzv. exellence programi, masovna proizvodnja, menadžment totalnog kvaliteta. Krajem 80-tih dolazi do programa downsizinga, razbijanja birokratskih struktura i stvaranja poslovnih jedinica. U ranim devedestim pojavljuju se organizacije koje uče, da bi period kasnih devedestih bio obeležen menadžmentom znanja i inovacija, sa posebnim fokusom na timskom radu. Na samom početku XXI veka došlo se do novih saznanja – "ljudsko znanje i veštine su presudan faktor uspeha u proizvodnji dobara i usluga" (Scarborough, 2003). Danas zaposleni u organizaciji imaju nove zadatke, novi način rada, nove uloge, odnose, veštine i ključni su faktori u dostizanju organizacione efektivnosti.

## UČENJE I RAZVOJ

"Duboko u sebi, mi svi volimo da učimo. Da li je neko učio bebe da uče? Ne. Zapravo bebe niko ničemu i ne uči. I šta nam ovo govori? Da su ljudi svemoćni učenici koji nauče da hodaju, sede, pričaju....Stoga, stvoriti organizaciju koja uči nije teško. Ne samo da je u ljudskoj prirodi da uči, ljudi vole da uče" (Senge, 1990).

Učenje je prirodan proces, ljudi od rođenja uče i razvijaju se. Takođe, učenje nije samo kognitivna aktivnost, ono utiče na celokupnu ličnost čoveka. Tokom svog života ljudi stalno nastavljaju da uče, hteli to ili ne, bilo to vrednovano ili ne. Proces učenja je potpuno bezgraničan – učenje vezano za struku, hobi, održavanje kuće i automobila – o svemu tome čovek svakodnevno uči makar po jednu novu stvar.

"Mnogo ljudi najviše stvari nauči van škole. Najviše učimo od naše porodice, prijatelja, na poslu. Učimo kako iz problematičnih situacija i grešaka koje smo napravili ali učimo i iz pozitivnih iskustava. Hteli ili ne, učimo iz svakodnevnih životnih dilema...."(Daloz, 1986)

Učenje podrazumeva konstante adaptacije. Uvećano znanje i bolje veštine povećaće kapacitet pojednica da se prilagodi okruženju, ali istovremeno i da ga promeni. Eksterne promene usloviće i interne promene, koje će pojedince u organizaciji stavljati pred nove izazove i mogućnosti. Promene i prilagođavanje promenama „hrane” ljudsko samopouzdanje i jačaju socijalni status. Dakle, učenje unapređuje i potomaže razvoj.

---

Ishod učenja i razvoja su način na koji osoba misli, oseća i interpretira svet oko sebe (stavovi, kognicija, celokupna životna filozofija), način na koji čovek vidi sebe (koncept dostignuća i sampoštovanja), kao i način na koji reaguje na impulse iz okruženja (intelektualne, socijalne i interpersonalne veštine) Dakle, učenje i razvoj su veoma značajna iskustva kako za pojedince, tako i za organizaciju .

Kroz proces učenja i razvoja prolaze svi ljudi; to je aktivan proces u koga su svi, bez izuzetaka, uključeni. Međutim, ljudi su retko svesni ili pak obaračaju pažnju na učenje i razvoj. Čak se i ne trude da ih potpuno razumeju.

## Definisanje pojmova učenja i razvoja

Pojmovi učenja i razvoja se moraju precizno definisati kako u cilju njihovog što boljeg pojedničanog razumevanja, tako i međusobnog odnosa.

Učenje se može definisati kao proces tokom koga se kapacitet pojedinca povećava, što rezultira u boljim performansama. Učenje je pre stvar iskustva nego zrelosti (Ribeaux and Poppleton, 1978).

Učenje nije samo kognitivni proces, ono je istovremeno i fizički proces.(Binsted, 1980). Ljudske emocije, nervi i mišići su podjednako uključeni u proces učenja. Učenje dovodi do promene, bilo pozitivne ili negativne, ali posle procesa učenja čovek više nije isti kao pre. Takođe, učenje može biti manje ili više efektivno, u zavisnosti od količine svesne pažnje koje mu pojedinac posveti.

Razvoj je proces tokom koga pojedinac dobija osobine kompleksnosti, elaborativnosti, različitosti, a sve zahvaljujući učenju, i shodno tome, stečenoj zrelosti. Dakle, učenje doprinosi razvoju. Oni nisu sinonimi ali razvoja nebi bilo bez prethodnog učenja.

Outputi procesa učenja su veštine, kompetentsnost, "know-how" i taktička znanja, kao i bolja mogućnost zapošljavanja.

## Strateški značaj učenja i razvoja

U modernom okruženju promena je prisutnija nego ikada ranije a ljudi su jedini izvor različitosti i konkurentske prednosti (Beattie, 2002). Kontinuirno učenje i razvoj zaposlenih dobilo je srateški značaj kako za organizaciju, tako i ekonomiju uopšte.

- **Potreba pojedinca da uči i da se razvija**

Novi način rada zahteva ekstenzivne treninge u oblasti novih veština, novih načina razmišljanja o poslu, međusobnih interakcija između zaposlenih. Shodno tome, obavljanje posla bez prethodnog iskustva ne bi trebalo da bude nešto nedostično i/ili zastrašujuće. Takođe, pojedinci bi trebali da budu fleksibilni i pripremljeni na promenu, spremni na preuzimanje novih zadataka koji će doprineti razvoju organizacije. Poslodavci treba da prepoznaju potrebu investiranja u učenje zaposlenih, međutim, i sami zaposleni treba da prepoznaju značaj ulaganja u sebe. Rezultat je preuzimanje novih odgovornosti i poboljšanje izgleda za dobrim zaposlenjem(Arnold, 1987).

- **Potreba za višim nivoom znanja i veština**

Savremene organizacije od svojih zaposlenih traže sve više znanja i veština vezano za poslove koje obavljaju, obzirom da "obični ljudi imaju ogroman kapacitet da uče i da se razvijaju" (Castells, 1988).

- **Potreba organizacije da investira u učenje i razvoj svojih zaposlenih**

Organizacija treba podjedanko da ulaže u svoje zaposlene na svim nivoima hijerarhije. Danas se čak ni radnici u plavim uniformama (tzv.blue collar worker) ne tretiraju kao statični i nesposobni za učenje i dalji razvoj, što je inače bila predpostvaka menadžmenta u prošlosti. Dakle, glavni zadatak menadžera za ljudske resurse jeste da shvati značaj učenja i da upozna njegovu pririodu i proces.

- **Potreba za stvaranjem društva koje uči**

Učenje i razvoj nisu imperativ samo za pojedince niti organizacije. Za čitavo društvo poželjno je da postane društvo koje uči (learning society), u kome važe pravila, mogućnosti i kultura doživotnog učenja i usavršavanja. Naravno, kako bi ova inicijativa bila pokrentuta na internacionalnom nivou, vlade zemalja bi trebale da donesu odgovarajuće zakone, mere i propise.

## Ko sve uči u organizaciji?

Unutar organizacije postoje različiti tipovi „učenika”. Naravno, u ovom slučaju radi se o odraslim ljudima.

Pored klasičnog pedagoškog modela učenja, postoji model učenja koji je karakterističan za odrasle ljude. Potrebno je uzeti u obzir da oni, za razliku od dece, uče iz potpuno drugačijih potreba – njih motiviše potreba da budu uvaženi, da dokažu nešto sebi i drugima, generalno, da dostignu svoje maksimalne potencijale. (Knowles, 1984).

Učenje se ne dešava u vakumu – odrasli su voljni da uče kada za tim prepoznaju potrebu. Takođe, oni već imaju određeno iskustvo na koje će se novo učenje „nadovezati” i tako će postojće biti još šire i korisnije.

Unutar organizacije postoje dve kategorije ljudi koji uče - stariji radnici i ostali zaposleni. Primećeno je da su ljudi koji pripadaju starijoj populaciji diskriminisani, kako u situaciji kada već rade, tako i u situaciji kada traže posao (Naylor, 1987; Dennis, 1988; Laslett, 1989; Waskel, 1991). Za njih važi čuveni stereotip da imaju smanjene/opadajuće kognitivne i fizičke sposobnosti, da nisu fleksibilni niti voljni da uče na nove načine. Istraživanja su pokazala da rezultat u trećem životnom dobu zaista dovodi do pada performansi, ali je „pad” vezan pre za fizičke sposobnosti (konkretno snagu mišića), nego mentalne. Dakle, godine nisu pravi osnov za diskriminaciju vezanu kako za rad, tako i učenje (Trinder et al., 1992).

Iako su stariji radnici na gubitku kada je u pitanju brzina i/ili inovativni načini prezentacije, istraživanja pokazuju da nisu zabeleženi padovi kada je u pitanju memorija i učenje, posebno kada su preduzeti na ličnu inicijativu (Coleman, 1990). Po rečima Nobelovca starog 72 godine: "Možda mogu da zaboravim gde sam bio pošle nedelje ali ne i stvari koje su mi zaista bitne". Sve ovo ukazuje da bi novo doba za odlazak u penziju moglo biti doba do 70-te godine života. Dakle, razumevanje potreba starijih radnika je izuzetno važno. Njihov kapacitet nebi trebalo zanemarivati.

Kada su u pitanju ostale kategorije, posebnu pažnju treba posvetiti ženama i etničkim manjinama. Žene za razliku od muškaraca sviđaju se "mrežu veza i odnosa", dok je kod muškaraca sve svedeno na "hierarhiju moći" (Gilligan, Daloz, 1986). Dakle, žene vide svijet drugačije od muškaraca pa samim tim imaju i drugačije rezultate učenja. Takođe, žene novog doba su spremne da rade na višim pozicijama u organizaciji, baš isto kao i muškarci.

Što se tiče etničkih manjina, njihova kulturno-istorijska pozadina im daje i drugačije predpostavke o realnosti i vrednostima, kao i ulogama u socijalnom životu. Iz tog razloga oni imaju i drugačije ishode učenja.

## PRIRODA PROCESA UČENJA

Postoje četiri teorijska pristupa procesu učenja i svaki od njih na različiti način posmatra prirodu učenja i razvoja zaposlenih. Svaki pravac je "predstavnik" određene evolutivne faze razvoja kako organizacije, tako i menadžmenta ljudskih resursa. Takođe, niti za jednu teoriju se ne može reći da je ispravna ili pogrešna – svaka ima svoje prednosti i mane.

*Bihevioristička teorija* je prva i najstarija, i koncentriše se na vidne promene ponašanja pojedinca. Bazu teorije predstavljaju eksperimenti sa životnjima, konkretno eksperimenti koje su vršili naučnici Skinner, Watson i Pavlov. Istraživači su zaključili da se posle nagradjivanja neka ponašanja ponavljaju (opravno, određena ponašanja su nagrađena a određena kažnjena). Primena ove teorije u oblasti ljudskih resursa ukazuje da trenera u suštini ne interesuje šta se događa u glavama zaposlenih - oni samo treba da prate i uče određenu rutinu u ponašanju. Zaposleni uče koji je to "najkorektniji" vid ponašanja i potom samo treba da ga primenjuju. Problem sa navedenom teorijom jeste da je previše manipulativna, pojednostavljuje stvari, pa je samim tim limitirana. Učenje koje se sprovodi na ovaj način izaziva samo privremene promene u ponašanju i povećava cinizam zaposlenih.

*Kognitivna teorija* se bazira na perspektivi procesiranja informacija i više tretira pitanje šta se događa u glavi pojedinca. Ova teorija se bavi razmatranjem faza učenja: 1) motivacijom za učenjem; 2) pažnjom i percepцијом neophodnim za proces učenja; 3) iskustvom stečenim u procesu učenja; 4) naučenim značenjima koja su „pohranjena“ u dugoročnoj memoriji, kao i njihovom pozivanju kada je to potrebno; i, 5) primeni naučenog. Dobre strane kognitivne teorije su što ističe važnost motivacije za proces učenja. Individua se ovde ne tretira kao statična, ona učestvuje aktivno u čitavom procesu učenja. Loša strana je što se učenju prilazi kao procesu koji je krajnje neutralan, prolazi bez problema i ne uključuje emocije. Primljeno u oblasti ljudskih resursa, sve navedeno podrazumeva organizovanje formalnih kurseva gde se zaposlenima nude različiti modeli i ideje koje treba da nauče i potom primene u praksi.

*Teorija socijalnog učenja* na učenje gleda kao na socijalnu aktivnost i u obzir uzima potrebu koja potiče iz ljudske prirode, a to je da se uklopi sa drugim pojedincima. U organizaciji se ove stvari na neki način dešavaju kao prirodni sled događaja; npr. pojedinac zna kakav je kod oblačenja za njegovu organizaciju, na koji način treba da se ponaša na sastancima i dr. Ukoliko poštuje organizacijske kodove, pojedinac će najverovatnije bez problema biti prihvачen i tretiran kao uspešan(naravno, to ne mora da znači da se pojedinac zaista i slaže i/ili veruje u opšteprihvачene kodove ponašanja). U organizacijama često postoje referentni primeri, odnosno različite vrste mentora i kolega "ortaka" koji daju podršku i jačaju volju pojedinca za uklapanjem. Loša strana teorije jeste što ignoriše činjenicu da pojedinac uvek ima mogućnost izbora koja se bazira na njegovim ličnim verovanjima i shvatanjima.

*Konstruktivistička teorija* ne posmtra učenje kao neutralan proces, niti kao proces koji je potpuno objektivan. U teoriji se prihvata da svaki pojedinac u kontaktu sa okolinom formira sopstvenu sliku u glavi, koja je prevashodno bazirana na prošlom iskustvu i samoj ličnosti. Novo učenje i informacije koje pojedinac dobija, treba da se "poklope" sa postojećom mentalnom strukturom koju on ima u glavi; ljudi više pažnje obraćaju na stvari koje su im prihvatljive i sa kojima imaju određeno iskustvo. Nepoznati sadržaji se često ignorišu. Iz ove perspektive učenje je krajnje lična stvar. Ljudi razvijaju mehanizme kako bi se zaštitili od pretnje, pa se na taj način štite i od učenja onoga što ih ne zanima. Sledеći ovu teoriju menadžeri ljudskih resursa bi mnogo više pažnje trebali da posvete boljem poznavanju ljudi i njihovih potreba.

## PRAKTIČNE KARAKTERISTIKE UČENJA I RAZVOJA

### Učenje iz iskustva

Autor Kolb (1984) predlaže da treba kombinovati učenje, koje se inače smatra pasivnim, sa rešavanjem problema koje se, u najvećem broju slučajeva, smatra aktivnim. Autor je razvio (ciklični) model učenja koji se sastoji od četiri faze.

Kako bi se proces učenja nazvao efektivnim, pojedinac mora da prođe uspešno kroz sve četiri faze ciklusa (naravno, neke će prolaziti lakše, dok će u nekim imati poteškoće). Autori Honey i Mumford su kreirali upitnik na osnovu koga se može bolje steći uvid u stilove učenja. Tako se došlo do podele na "aktiviste", "teoretičare", "pragmatičare" i "posmatrače".

---

**Aktivisti** najbolje uče kada im se pruži mogućnost da nešto probaju i urade bez prethodne pripreme. Voljni su da rizikuju i vrlo su entuzijastični kada je u pitanju rešavanje problema iz realnog, eksternog okružanja.

**Teoretičari** su veoma dobri kada treba napraviti koncept ili teoriju na bazi analize. Vrlo lako se snalaze sa "uklapanjem" različitih informacija. Proces učenja otpočinju čitanjem literature vezane za datu tematiku.

**Pragmatičari** ne vole da slepo prate sve što su naučili i uvek će se truditi da rade ono što se može primeniti u realnoj situaciji. Sve će posmatrati u svetlu funkcionisanja u praksi.

**Posmatrači** su najbolji u učenju i opservaciji. Oslanjaju se na sopstevna iskustva, i dobro analiziraju zbog čega i na koji način se nešto dogodilo.

## Planirano i iznenadno (neplanirano) učenje

Autor David Megginson navodi da postoji dva načina učenja – planirano učenje i učenje kada se ukaže prilika, tzv iznenadno učenja. Shodno tome, autor je identifikovao četiri tipa učenja koje ljudi primenuju. Svaki tip ima svoje prednosti i mane.

“**Ratnici**” su ljudi koji tačno planiraju šta žele da nauče i na koji način. Ova grupa ljudi tačno zna šta želi i na tome insistira. Međutim, ratnici slabo uče iz nepredviđenih situacija.

“**Avanturisti**” vrlo dobro uče iz prilika koje dolaze neplanirano. Inače, radoznali su i fleksibilni i retko kada planiraju. Pre se može reći da za sebe stvaraju mogućnosti.

“**Mudraci**” poseduju sve navedene karakteristike (ratnika i avanturista).

“**Spavači**” od navedenih karakteristika (ratnika i avanturista) poseduju veoma malo.

Kako bi se pojedinac najefektivnije razvijao, mora uzeti maksimum od obe vrste učenja, tj. mora biti u stanju da uči na oba načina (planirano i iznenadno).

### Planirano i iznenadno učenja

Tip „učenika”	Ishod planiranog učenja	Ishod iznenadnog učenja
Ratnik	Visok	Visok
Avanturista	Visok	Nizak
Mudrac	Nizak	Visok
Spavac	Nizak	Nizak

Izvor: Megginson (1994) ‘Planned and emergent learning: A framework and a method’, *Executive Development*, Vol. 7, No. 6, pp. 29–32.

### Kriva učenja

Kriva učenja bila je razvijena u vreme kada se najviše pažnje obraćalo na razvoj tehničkih veština. Ideja je bila da ukaže da ljudi nove zadatke mnogo brže uče u početku, pa je tada kriva strma, a posle toga, kada ljudi steknu određeno iskustvo, kriva postaje sve ravnija.

Kada se radi o veštinama koje nisu tehničke, već pre lične, situacija je nešto drugačija, pa samim tim i kriva ima drugačiji oblik. Učenje je obeleženo serijom poboljšanja, pa zatim određenim stepenom pogoršanja. Naravno, istrajnost se uvek isplati i veštine postaju sve bolje, ali sasvim prirodan tok jesu povremeni “padovi” u učenju. Iako oni često dosta demotiviju, treba ih prihvati kao prirodan deo procesa učenja. Padovi ljudi treba da nauče da se stvari pogoršaju pre nego postanu bolje.

## METODE UČENJA I RAZVOJA

Metode učenja i razvoja dele se na metode koje se dešavaju mimo radnog mesta, i na metode koje se sprovode pod "krovom" organizacije.

### Metode učenja i razvoja van posla

Najveći broj edukativnih kurseva koji se pohađaju tokom karijere, uglavnom se odnosi na sticanje diplome Mastera iz oblasti menadžmenta i biznisa. Ovaj tip kurseva puno doprinosi uspehu kako samog pojedinca, tako i organizacije poslodavca.

Takođe, česti su i tzv. konsultanstki kursevi, koji traju u periodu od nekoliko dana do nekoliko nedelja. Vode ih konsultanti i/ili profesionalci iz različitih oblasti. Prednost ovog tipa kurseva jeste što na jednom mestu okupljaju ljudi različitih profesija, međutim, to sa druge strane uslovljava i određenu tematiku - ona ne može otici puno u „dubinu“. Takođe, ovaj tip kursa je često dosta skup.

Najcenjeniji tip kurseva jesu oni koji se koncentrišu na specifične veštine koje zaposleni treba da steknu (npr. upoznavanje i razrada nove tačke u zakonu i dr.), traju veoma kratko i dosta su efikasni. Efekat učenja novih stvari se pojačava time što oni koji ga pohađaju imaju mogućnost stalne razmene mišljenja.

Takođe, postoje kursevi koji se održavaju na otvorenom prostoru (poznati i pod nazivom Outward Bound, organizaciji koja je bila pionir u njihovom sprovođenju). Oni imaju za cilj da razviju veštine rada u grupi i da podignu nivo samopouzdanja kroz različite oblike iskustva, uključujući i fizičke izazove. Ovaj tip kurseva ima posebnu prednost obzirom da se odvija u okruženju koje je drugačije od svakodnevnog pa samim tim i bolje podstiče razvoj novih ideja.

Kursevi koji se održavaju na otvorenom prostoru daju mnogo bolje rezultate i mnogo su efektivniji kada je u pitanju jačanje timskog rada i duha (tzv. teambuilding), obzirom da nisu ni malo konkurenčni nastrojeni.

---

Veoma popularan tip kursa na otvorenom je drama. U njoj učesnici improvizuju igranje različitih uloga, koje bi inače imali u organizaciji. U ovom slučaju često se koristi i kompjuterska simulacija.

Jedan od glavnih nedostataka kurseva na otvorenom jeste dilema da li će se stečeno znanje "vratiti" na radno mesto. Shodno tome, vršena su istraživanja vezano za tematiku šta je menadžerima najviše pomagalo da iskusvo sa sobom donesu na radno mesto. Oni su uglavnom navodili: pregledanje materijala odmah po završetku kursa, aktivna uključenost u proces učenja, pravljenje izveštaja o tome šta su naučili, razgledanje i tumačenje naučenog zajedno sa mentorom i dr. Zaposleni su se uglavnom izjašnjavali da je za primenu novih saznanja bila zaslužna klima u kojoj se oni međusobno podržavaju, ili gde bi za primenu novih saznanja dobijali određenu novčanu nagradu i/ili neki drugi vid promocije (Santos, Stewart, 2003).

## Metode učenja i razvoja na poslu

**Menadžer kao trener/učitelj.** Uloga trenera dobija sve veći značaj i bazira se na bliskom odnosu menadžera-trenera sa zaposlenima. Ulogu trenera obično dobijaju menadžeri koji su već vrlo iskusni u rešavanju zadataka i organizacionih problema. Menadžer koji trenira zaposlene pruža im mogućnost da uče iz iskustva - tokom treninga oni postavaljaju pitanja, aktivno slušaju, diskutuju, trude se da shvate problematiku, dobijaju savete i pružaju feedback o tome šta su naučili.

Dobar trener će uvek svoj stil prilagoditi zaposlenima koje trenira, a stil može varirati od potpuno diretnog do potpuno indirektnog. Naravno, kako se zaposleni tokom treninga razvijaju i napreduju, javlja se potreba za promenom stila.

Postoje različite vrste treninga – treninzi vezani za karijeru, za performanse, veštine, biznis i život (sve popularniji life coach).

**Mentorstvo.** Odnos mentor-zaposleni nudi mnogo više nego odnos trener-zaposleni. Mentor je često prvi prepostavljeni menadžer, ali može biti i senior menadžer koji radi na istoj ili nekoj dugoj

---

funkciji. Postoje dve funkcije mentorstva: prva se odnosi na funkciju karijere, tj. na pospešivanje njenog razvoja, dok je druga psihološka funkcija i odnosi se na građenje osećaja kod pojedinca da je kompetentan, da ima identitet i da efektivno obavlja svoju poslovnu ulogu.

Mentor je tu da zaposlenog savetuje i da služi kao uzor. Sa druge strane, sam mentor ima jaku satiskfakciju od toga što ga kolege i zaposleni znaju, često mu se dive zbog znanja i dostignuća, poštuju ga. Takođe, zaposleni koji ima svog mentora oseća se sigurno i zaštićeno. Naravno, tu su i negativne strane odnosa mentor – zaposleni, kao što su npr. sticanje nekih loših navika od mentora, osećaj „izgubljenosti” kada mentor ode i dr.

Npr. u mnogim organizacijama svaki novi zaposleni po dolasku na posao dobija svog mentora. Mentor dalje razvija talenat zaposlenog i ohrabruje ga u svakodnevnom radu. Eventualne negativne strane mogu biti potpuna razlika između ličnosti mentora i zaposlenog, eventualna nerealna očekivanja obe strane i dr.

**Odnosi među kolegama.** Iako se mentorski odnos pokazao kao izuzetno podsticajan za dalji razvoj karijere, u nekim situacijama pojedinac iz različitih razloga ne može dobiti svog mentora, dok se u nekim organizacijama mentor dodeljuje samo u posebnim situacijama (npr. kada u organizaciju uđu pojedinci koji su tek diplomirali).

Odnos između zaposlenih koga karakteriše podrška pokazao se izuzetno dobrim za razvoj karijere. Sigurno je da mnogo toga zavisi i od prirode odnosa između zaposlenih, pri čemu su definisane tri kategorije istih (Kram, Isabella, 1985). Kategorizacija je izvršena prema primarnim funkcijama koje odnos ima, pa tako postoje: odnos koji se bazira na deljenju informacija; kolegijalni odnos koji se bazira na zajedničkom putu kroz karijeru, poslovnom feedbacku i saradnji, i uopšte prijateljstvu na radnom mestu; specifični odnos kome je primarna funkcija davanje emotivne podrške, uvažavanja ličnosti, prijateljstva, osećanja prihvaćenosti.

---

Mnogi zaposleni iskuse bilo jedan oblik saradnje sa kolegama, a neki i sva tri. Takođe, česta je pojava da zaposleni nisu svesni koliko su ovi odnosi značajni za njihovu karijeru.

**Učenje kroz akciju (action learning).** Koncept učenja kroz akciju bazira se na projektu profesora Reg Revans-a (1974) koji je trvdio da menadžerima nije potrebna posebna edukacija već praktična znanja da reše problem kada se pojavi. Njegov metod se bazirao na "seljenju" menadžera kroz različite organizacije, tako da su u svakoj mogli da stišu neka specifična saznanja i potom ih primenjuju u drugim organizacijama kada se za tim pojavi potreba. Razmena menadžera obezbeđivala je svežinu novih pristupa u rešavanju problema. Menadžeri su na problemu radili po mesec dana, uz održavanje velikog broja sesija i diskusija tokom kojih su problem sagledavali iz različitih perspektiva.

Programi akcionog učenja uvedeni su i na fakultete i master programe, pa tako studenti biraju šta im je potrebno i šta žele da znaju, umesto da to za njih radi neko drugi.

**Rad na sopstvenom razvoju.** Učenje se odvija na poslu i rezultat je svakodnevnih iskustava koje pojedinac stiče rešavajući različite poslovne zadatke. Rad na sopstvenom razvoju može se posmatrati kao svesno ulaganje napora kako bi se od procesa učenja na radnom mestu uzelo što više.

Za rad na sopstvenom razvoju odgovoran je sam pojedinac. Rad na sebi obično započinje analizom i spoznajom sopstvenih jakih i slabih strana, do kojih pojedinac dolazi obično rešavanjem različitih vrsta upitnika ili razgovorom sa profesionalcima. Kada se izvrši neophodna analiza, planira se dalji razvoj, kao i način na koji će se on postići. Rad na sopstvenom razvoju nije brz – on zahteva vreme, strpljivost, posvećenost i pažljivo planiranje (Stansfield, 1997).

**E - Learning.** E-learning se može definisati kao učenje koje omogućuje elektronska tehnologija (Sloman, Rolph 2003.). Iako zahteva visoka ulaganja kada je u pitanju hardware i software, karakteriše ga troškovna efektivnost na duži rok. Putem e-learninga polaznicima je omogućena visoka doza fleksibilnosti i brzine treninga. Npr. kompanije koje stalno lansiraju nove IT proizvode, svoje standardne kursve koji se održavaju u učionicama, zamenili su on-line treninzima kako bi prodavcima omogućili da odmah spoznaju način na koji tehnologija funkcioniše. Na taj način, prodavci će lakše objasniti šta ustvari i prodaju.. Zatim, prema istraživanjima vršenim u Velikoj Britaniji, sve više ga koriste vatrogasci i policajci kako bi u virtuelnom prostoru na pravi način doživeli ono što ih čeka u realnosti (Sloman, Rolph, 2003)

Međutim, entuzijazam organizacije da svoje zaposlene obučava na ovaj način nije dovoljan. Treba uzeti u obzir i razne druge faktore kao što su kompjuterska pismenost i pristup odgovarajućoj opremi potrebnoj za e-learning.

Metode učenja putem e-learninga mogu imati različite forme; upotreba CD-a, upotreba kompanijskog intraneta i interneta. Sofisticiraniji pristupi podrazumevaju npr. e-learning gde se svi participanti uloguju istovremeno, zajedno sa tutorom, i tada učenje dobija naziv sinhronizovanog učenja. Pojedinci mogu čitati materijal u sopstvenom tempu i komentarisati ga sa tutorom ili međusobno u „chat” sobama. Koriste se i video konferencije kako bi participanti mogli da pričaju i razmenjuju ideje u realnom vremenu.

## **EVALUACIJA TRENINGA I RAZVOJA**

Kompanije imaju veliki problem kada treba evaluirati treninge i razvoj. Gotovo uvek je prisutno pitanje: da li trening donosi uspehe, ili pak uspešne organizacije imaju mogućnost da organizuju treninge?

Evaluacija treninga je precizna kada je ishode istog lako meriti i videti, npr. povećanje brzine kucanja na tastaturi. Međutim, oceniti uspešnost menadžerskog trening kursa, ili programa za razvoj socijalnih veština mnogo je teže.

Autori koji su se bavili ovom problematikom, identifikovali su pet nivoa evaluacije: 1)evaluacija treninga upitnikom (koji se popunjava neposredno po završetku treninga), 2) evaluacija učenja, u terminima kako se učesnici sada ponašaju; 3) evaluacija promena u poslovnim performansama pojedinca koji je išao na trening (4) evaluacija promena u performansma organizacije; i (5) evaluacija doprinosu organizacije u širem kontekstu.

Jedan od najprihvaćenijih sistema evaluacije, jeste sistem autora Kilpatrick-a (1959). Ovaj sistem ima četiri nivoa: 1)nivo reakcije; 2) nivo učenja (da li su postignuti ciljevi, da li je naučeno šta je i planirano?);3)nivo ponašanja (da li se ponašanje pojedinca promenilo posle pohađanja kursa/treninga?); i konačno 4) rezultat (uticaj treninga na performanse).

---

Inače, efektivnost performansi po završenom treningu može se meriti na nivou individue, tima i organizacije. Takođe, treba razmotriti promene u ponašanju, znanju, veštinama i stavovima.

Kriterijume za evaluaciju treba napraviti pre nego određena aktivnost počne, obzirom da će se jedino na taj način dobiti realni pokazatelji. Formiranje kriterijuma po završetku aktivnosti pokazalo se kao veoma loša praksa koja daje netačne i zbumujuće rezultate.

## REZIME:

Promene koje su se dogodile pred kraj XX veka označile su jednu novu fazu kako za organizacije, tako i zaposlene i prirodu samog posla. Odnos između organizacije i pojedinca se menja: zaposleni se češće sele sa jednog na drugo radno mesto, a u organizaciji ne rade dugoročne poslove koji će ih za istu vezivati dug niz godina. U cilju podiznaja konkurentnosti, organizacije su prinuđene da postanu fleksibilnije, inovativnije, orijetisane ka kvalitetu, konstatno poboljšavajući svoje radne performanse.

Učenje je prirođan proces, ljudi od rođenja uče i razvijaju se. Takođe, učenje nije samo kognitivna aktivnost, ono utiče na celokupnu ličnost čoveka. Tokom svog života ljudi stalno nastavljaju da uče, hteli to ili ne, bilo to vrednovano ili ne. Proces učenja je potpuno bezgraničan. Učenje unapređuje i potomaže razvoj.

Učenje se može definisati kao proces tokom koga se kapacitet pojedinca povećava, što rezultira u boljim performansama. Razvoj je proces tokom koga pojedinac dobija osobine kompleksnosti, elaborativnosti, različitosti, a sve zahvaljujući učenju, i shodno tome, stečenoj zrelosti. Učenje doprinosi razvoju. Oni nisu sinonimi ali razvoja ne bi bilo bez prethodnog učenja.

Kontinuirno učenje i razvoj zaposlenih dobio je srateški značaj kako za organizaciju, tako i ekonomiju uopšte. Potreba za učenjem postoji od nivoa pojedinca, preko organizacije, pa sve do društva kao celine.

Unutar organizacije postoje različiti tipovi „učenika”. Naravno, u ovom slučaju radi se o odraslim ljudima.

Predavanje br. 7.

## RAZVOJ KARIJERE

**„Bez obuke nema znanja, bez znanja nema sampouzdanja, bez sampouzdanja nema pobeđe“**

Julije Cezar

### UVOD

Razvoj karijere ima za cilj da poveže potrebe, znanja i veštine zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije – pravi ljudi, u pravom trenutku, na pravom mestu. Menadžeri se danas više ne mogu oslanjati na organizaciju prilikom planiranja svoje karijere, i moraju naučiti da sami upravljaju svojim radom. Posebnu pažnju moraju posvetiti građenju portfolia ličnih dostignuća i moraju se „ponuditi“ ne samo u organizaciji u kojoj trenutno rade, već celokupnom tržištu u industrijskom sektoru. Danas se sve više govori o karijeri bez „granica“.

### NOVO DOBA U RAZVOJU KARIJERE

U oblast karijere, novi vek sa sobom je doneo dramatične promene. Tradicionalna karijera koju karakteriše boravak u istoj organizaciji ceo radni vek, uz napredovanje kroz hijerarhiju, skoro da više i ne postoji (Adamson et al. 1998).

Organizacije danas imaju pliće strukture, granice su im fluidne i posluju po sistemu maksimalne troškovne efektivnosti. Takvo ponašanje nalaže im nestabilno i teško predvidivo okruženje. Shodno tome, one zaposlenima više ne mogu ponuditi karijeru koja će trajati ceo radni vek (što se po tradicionalnom psihološkom ugovoru smatralo prirodnim sledom stvari, vrstom nepisanog ugovora).

---

U današnje savremeno doba, menadžeri se više ne mogu osloniti na organizaciju kao „utočište” karijere za dugi niz godina. Umesto toga, oni sada moraju znati da upravljaju sobom i rade kao nezavisni profesionalci (Kanter, 1989). Takođe, menadžeri XXI veka od sebe treba da naprave „imena” (brendove) kako bi što lakše nalazili posao ne samo unutar organizacije, već mnogo šire, unutar određenog industrijskog sektora. Dakle, karijera postaje bezgranična.

Iako su navedene promene neosporne, mnogi autori sugerišu da “nova” karijera još uvek nije ravnomerno zastupljena niti razvijena u svim sektorima, kao i da je tradicionalni oblik karijere u многим organizacijama i dalje dominantan. Oblast karijere kao da se nalazi u svojevrsnom obliku “tranzita”. Shodno tome, u obzir treba uzeti sledeće činjenice: privremeni, ili rad po ugovoru, još uvek nije podjednako zastupljen u različitim sektorima. Isto tako, različite grupe imaju drugačija očekivanja i stavove vezano za sigurnost na poslu. Npr. mlađi radnici prihvataju nesigurnost posla skoro kao normu, dok stariji radnici i dalje drže do psihološkog ugovora o stabilnosti posla u organizaciji. Zapravo, stariji radnici imaju ista očekivanja kao i ranije, ali sada shvataju da poslodavac više nije u mogućnosti da ih ispunи.

Generalno, sve organizacije žele da projektuju imidž stabilnih i predvidivih struktura. To je u njihovom interesu pošto jedino na taj način mogu zadržati visoko kvalitetne radnike. Pozitivna percepcija o organizaciji i razvoju karijere unutar iste, jedan je od presudnih faktora kada je u pitanju lojalnost, i uopšte posvećenost zaposlenih.

Međutim, smatra se da će u ovom milenijumu tradicionalni psihološki ugovor između poslodavaca i zaposlenih dobiti novi oblik, tj., doći će do stvaranja „novog psihološkog ugovora”, u kome će dogovor između dve strane biti drugačiji u odnosu na tradicionalni oblik, ali i krajnje zadovoljavajući kako za zaposlene tako i za poslodavce.

Zaposleni sada nude visoku produktivnost rada i potpunu posvećenost organizaciji, dok poslodavac, umesto dugoročnog zaposlenja, podstiče i nudi bolje mogućnosti zapošljavanja. Tu su i centri za zapošljavanje koji će zaposlenima obezbediti mogućnost da steknu veštine koje su potrebne za obavljanje posla. Takođe, briga centara postaje i pitanje adekvatne obuke u situaciji kada se zaposleni budu „selili” kod drugog poslodavca.

### Stari psihološki ugovor

Šta nude zaposleni?	Šta nudi poslodavac?
Lojalnost	Sigurnost
Posvećenost	Budućnost karijere
Performanse	Briga o zaposlenima

### Novi psihološki ugovor

Šta nude zaposleni?	Šta nudi poslodavac?
Stalno učenje	Mogućnost zaposlenja
Držanje koraka sa promenama	Podržavanje zaposlenih u fazi promena
Posvećenost organizacionom uspehu	Mogućnost učenja
Upravljanje sopstvenom karijerom	Mogućnost razvoja
Visoka produktivnost	Briga

Izvor: Waterman, J.A., Collard, B.A. (1994), Toward a career-resilient workforce, Harvard Business Review, July–August.

## DEFINICIJA I VAŽNOST RAZVOJA KARIJERE

Karijera se može definisati kao šablon poslovnih uloga pojedinca.

Reč karijera se ranije koristila isključivo kako bi se opisalo da je pojedinac napredovao u hijerahiji i poslu uopšte. Ali, kao što je već pomenuto, mnoge organizacije više ne nude mogućnost građenja tradicionalne karijere. Idealizovani imidž karijere koja traje doživotno, "urušili" su brojni faktori – pliće organizacione strukture, kratkoročni ugovori, mogućnost da se radi po part-time sistemu, i dr.

Karijera se može konceptualizovati i kao "razvoj pojedinca kroz rad" (Collin, Watts 1996), što uključuje sve vrste radnih iskustava. Tako dobar CV više ne podrazumeva dugačku listu poslovnih titula, CV treba da bude bogat (jezgrovit) i da ukaže da je pojedinac tokom radnog veka radio različite vrste poslova.

---

Karijera muškaraca postaje sve sličnija karijeri žena (Goffee, Nicholson 1994). Sve više muškaraca više ne pristaje da razvija karijeru na štetu ličnih i porodičnih potreba, već želi da učestvuje u obrazovanju dece, karijeri partnera, uopšte, u podizanju kvaliteta porodičnog života.

Isto tako, karijera se više ne posmatra izolovano, a uloga ljudi se ne svodi samo na ulogu zaposlenih u organizaciji. Van nje se odigrava još puno važnih stvari.

Za upravljanje karijerom i njen razvoj odgovorni su pojedinci, a ne organizacija. Njena uloga u ovom slučaju je samo podržavajuća. Iz ove perspektive, veoma je teško razdvojiti razvoj karijere od treninga, učenja i razvoja. Uspeh u karijeri se može definisati kao satisfakcija zaposlenog prilikom ostvarivanja ličnih ciljeva, pri čijem ostvarenju istovremeno doprinosi i ostvarenju organizacionih ciljeva.

Iako se razvoj karijere uglavnom posmatra iz ugla pojedinca, važno je spomenuti i njen doprinos samoj organizaciji:

- Čini je atraktivnom potencijalnim kandidatima;
- Poboljšava imidž organizacije, ukazujući da organizacija obraća pažnju na potrebe pojedinca;
- Ohrabruje posvećenost zaposlenih;
- Poboljšava motivaciju i radne performanse;
- Obezbeđuje zaposlenima da iskažu sve svoje potencijale.

## Tradicionalne teorije razvoja karijere

Koncept karijere je veoma širok i kompleksan, pa shodno tome, postoji veliki broj teorija koje pokušavaju da ga objasne. Tradicionalne teorije karijere mogu se klasifikovati u grupe, što može pomoći da se stekne bliži uvid čemu se u dатој teoriji pridaje najveći značaj.

Tako postoje:

■ *Teorije koje razmatraju uticaj eksternih faktora na razvoj karijere pojedinca:*

- Ekonomski sistem i tržište radne snage;
- Socijalnu klasu, socijalnu strukturu i socijalnu mobilnost;
- Organizacionu strukturu i mobilnost.

■ *Teorije koje razmatraju uticaj internih faktora na razvoj karijere pojedinca:*

- Faktori kao što su godine i pol;
- Psihoanalitička objašnjenja;
- Karakteristike ličnosti;
- Razvoj pojedinca.

■ *Teorije koje u vezu dovode interne i eksterne fakture:*

- Socijalno učenje;
- Donošenje odluka.

■ *Teorije koje se bave interpretacijom subjektivnih iskustava pojedinca:*

- Narativni pristup
- Socijalno konstruktivistički pristup

Inače, sve tradicionalne teorije imaju sledeće karakteristike:

- Formformulisane su sa pozitivističkog gledišta (ne sa konstruktivističkog)
- Fokusiraju objektivistička pre nego subjektivistička iskustva;
- Ne uzimaju u obzir kontekstualne faktore;
- Polaze od prepostavke o univerzalnosti karijere, zanemarujući uticaj različitosti po pitanju godina, socijalne klase, pola i dr (Hopfl, Atkinson, 2000)

## Faze u razvoju karijere

Mnogi autori pokušali su da naprave "mapu" faza u razvoju uspešne karijere. Autor Schein (1978) ponudio devet faza u razvoju karijere, Hall i Nougaim (1968) su identifikovali pet. U narednom delu biće predstvaledeno pet faza u razvoju karijere, po autorima Greenhaus-u o Callanan-u (1994). Sigurno je da sve karijere ne "prate" ovaj idelani šablon, niti se on odnosi na sve zaposlene.

Međutim, pristup je vrlo koristan obzirom da nudi mogućnost boljeg uvida u iskustva koja se stiču tokom različitih faza radne karijere.

### Faza 1: Priprema za rad

Ova faza se dešava oko 25 godine života, a ljudima koji se odluče da menjaju karijeru, naravno, i kasnije. U prvoj fazi pojedinac sagledava svoje slabe i jake strane, vrednosti i željeni životni stil, pa shodno tome procenjuje zanimanja i potencijalna radna mesta.

Jedna od poteškoća vezanih za ovu fazu jeste nedostatak samosvesti pojedinca, u čemu od pomoći mogu biti različite vrste testova koje će pomoći da pojedinac bolje identificuje sopstvene interese. Ostali problemi uključuju eventualni ograničeni izbor usled kulturoloških, socijalnih, rasnih, ili polnih karakteristika.

Mnogi ljudi imaju uzore kada je u pitanju identifikovanje potencijalnih zanimanja. Takođe, u prvoj fazi pojedinac je u stalnoj potrazi za autentičnim informacijama o zanimanju i karijeri.

### Faza 2: Ulazak u organizaciju

Ova faza tipično traje od 18-ste do 25-te godine života. Dakle, faza jedan i dva se u ovom slučaju mogu preklapati – pojedinac ili traži posao ili ga je tek počeo. Za ovu fazu je karakteristično da se može pojaviti gap između očekivanja koje pojedinac ima i organizacione realnosti.

Kandidati se "prodaju" organizaciji i očekuju najbolji ishod za sebe, pri čemu se veoma često dešava da pri samom prijemu na posao nisu tražili odgovarajuće specifične informacije koje su im realno izuzetno potrebne, čak presudne za osećaj zadovoljstva/nezadovoljstva..

Isto tako, sada članovi organizacije, do skoro su bili studenti pa mnoge veštine, poput komunikacionih, pregovaračkih i dr., još nisu stekli.

### Faza 3: Rana karijera

Starosna granica za treću fazu karijere je između 25-te i 40-te godine života. Pojedinac se već "ustoličio" u organizaciji i polako shvata načine na koji organizacija funkcioniše. Veoma je važno da zaposleni u ovoj fazi ima pravi posao, na kome se suočava sa različitim izazovima i problemima. Mnoge organizacije praktikuju da svoje zaposlene u ovoj fazi „šalju“ od odeljenja do odeljenja, kako bi stekli što više iskustva, međutim, ova metoda se nije pokazala kao univerzalno uspešna niti svrishodna.

Feedback i podrška od strane neposredno nadređenih menadžera je od izuzetne važnosti. U ranoj fazi pojedinac ostvaruje poslovna dostignuća, i na taj način dostiže viši stepen kompetentnosti, odgovornosti i autoriteta.

Pojedinac se razvija u svom poslu i često biva promovisan, što u većini slučajeva ne podrazumeva neki bitan pomak na hijerhijskoj lestvici.

Organizacija najperspektivnijim radnicima, tzv. "high fliers", obezbeđuje različite ubrzane programe treninga i usavršavanja (pošto će se kasnije naći na mestu senior menadžmenta)

### Faza 4: Srednja karijera

Ova faza odnosi se na period godina između 40-te i 55-te. Pojedinac u ovoj fazi može nastaviti da se usavršava i napreduje ili pak da održava status quo. Mnogi zaposleni u ovoj fazi ponovo evaluiraju kako karijeru, tako i život uopšte. Neki u ovim godinama doživljavaju poslovni pad, dok za one koji nastavljaju da napreduju podrška organizacije ostaje od velikog značaja. Takođe, ima i zaposlenih koji su u ovoj fazi već dostigli maksimum znanja i rezultata u svom poslu, pa se sada osećaju beskorisno i deprimirano. U njihovom slučaju organizacija bi trebala da se pobrine za ekspanziju posla, dodeljivanje mentora, treninge i dr. Sistem adekvatnog nagrađivanja daće odlične rezultate.

### Faza 5: Kasna karijera

Zadatak organizacije u ovoj fazi je da ohrabruje zaposlene da nastave sa dobrim performansama. Podrška postaje posebno važna u eri kada kompanije sve više na radnim mestima ostvaljaju ljude, koji bi po godinama staža i starosti, trebali da idu u penziju.

Uprkos stereotipima da stariji radnici rade sporo i više ne uče kako treba, organizacije i dalje veruju u starije zaposlene i tretiraju ih shodno ostvarenim performansama. Od posebne važnosti u ovoj fazi su nastavak treninga, izbegavanje bilo kog oblika diskriminacije i pripreme za penziju.

## INDIVIDUALNO UPRAVLJANJE KARIJEROM

Karijera je "vlasništvo" individue pa će joj ona odrediti ciljeve, usvojiti određene strategije kako bi ciljevi bili dostignuti, i sprovesti planove da bi se na kraju došlo do željenog ishoda.

Autori Pringle i Gold su 1989 godine vršili istraživanje nad uzorkom od 50 menadžera (kako muškaraca, tako i žena) i ustanovili da se isti nisu puno bavili planiranjem sopstvenih karijera. Oni navode da samo četvrtina ljudi ima planove za budući razvoj karijere, a mnogi od njih za postignute uspehe i promocije, kao odlučujući faktor, navode sreću i prisustvo na pravom mestu u pravo vreme. Isto tako, u ovom istraživanju ne mali broj ispitanika se izjasnio da se na određenom mestu u organizaciji našao potpuno slučajno, sticajem dobrih okolnosti.

Ali, stvari su se do današnjeg vremena puno promenile. Planiranje je postalo esencijalni deo upravljanja karijerom. Pojedinac koji je posvećen sopstvenoj karijeri i pokušava da istom „čvsto“ upravlja, stvorice sebi mogućnosti i šanse koje će moći da iskoristi na konstruktivan način.

---

Odrediti specifičan, ultimativni cilj u karijeri nije ni malo lako. Mnogo je jednostavnije isplanirati šta treba "uraditi" u rasponu od narednih 10-15 godina (period planiranja može biti i kraći od 10 godina). Pojedinac će cilj odrediti kao vrlo specifičan, kao što je npr. postati senior konsultant do 35-te godine života. Naravno, u ovom procesu, služi će se određenim strategijama.

Autori Gold i Penley identifikuju sledeće strategije:

- 1. Kreiranje šansi i mogućnosti.** Razvijanje veština i iskustava koje su potrebne za dalji razvoj karijere u okviru određenog odeljenja ili za odgovarajuću poziciju.
- 2. Produceni radni dan.** Ova strategija uključuje neophodnost dužeg ostajanja na poslu i/ili rada kod kuće posle završenog radnog vremena (poznato kao "preokupiranost poslom").
- 3. Prezentacija.** Osoba se može odlučiti da sebe i svoje želje (vezane za dostizanje višeg nivoa autoriteta i odgovornosti), prezentuje menadžerima. Ove osobe će "oglašavati" svoje uspehe i na taj način steći imidž nekoga ko sve postiže.
- 4. Traženje vodiča za karijeru.** Ova strategija podrazumeva traženje poslovno iskusnije osobe, u organizaciji ili van nje, koja će biti podrška, savetodavac, ili po potrebi i sponzor. Mentorski odnos takođe ulazi u ovu kategoriju.
- 5. "Networking".** Umrežavanje uključuje razvijanje kontakata sa ljudima u organizaciji tako i van nje, a sveu cilju dobijanja različitih vrsta informacija i podrške od ljudi iz struke.
- 6. Interpersonalni odnosi.** Blizak interperosnalni odnos se razvija sa neposrednim nadređenim menadžerom koji može imati snažan uticaj na dalji razvoj karijere u željenom pravcu. U ovom slučaju se obično radi o istomišljenicima, tako da će menadžer podržavati zaposlenog i pomagati mu da što češće izloži svoje (zapravo zajedničko) mišljenje.

Neki autori sugerišu da uspeh u karijeri zavisi kako od činjenice "koga poznajete", tako i "koliko dobro poznajete". (Siebert, 2001). Došlo se do zaključka da je mnogo korisnije imati veću mrežu poznanstava, sa slabijim vezama, nego obratno, malu mrežu sa jakim vezama.

---

Posebnu pažnju treba posvetiti razvoju karijere ženskog dela populacije. Izvesno je da za njih postoje određene poteškoće. One često nemaju mogućnost da „provale” u veoma čvrste muške mreže (tzv. „old boy network”), pa tako, u ne malom broju slučajeva, teže dolaze do informacija i teže sklapaju kontakte (Davidson and Cooper 1992).

Takođe, istraživanja su ukazala da zaposleni nisu baš „vični” da sami, bez podrške organizacije, upravljaju svojom karijerom (Strugers, 2002). Po njihovom mišljenju neformalna podrška u razvoju karijere je od velike pomoći, pri čemu se najveći broj njih izjasnio da mentorstvo smatra najpodesnjim. Po CIPD istraživanju, vršenom 2003 godine, 95% ljudi se izjasnilo da im je napredovanje u karijeri u narednih nekoliko godina neophodno, ali isto tako, 90% njih smatra da je u tome neophodna pomoć i podrška organizacije.

Isto tako, usled brzih promena, zaposleni treba svoju karijeru da učine “elastičnom”, odnosno prilagodljivom različitim nepredvidivim situacijama. Shodno tome, zaposleni treba da (Hirsh, 2003):

1. Budu upoznati sa relevantnim tržišnim trendovima;
2. Da shvate koje veštine i znanja su najpotrebnija u njihovoj oblasti posla, ali i da predvide buduće potrebe;
3. Da budu svesni svojih slabih i jakih strana;
4. Da imaju plan za povećanje performansi i mogućnost zapošljavanja;
5. Da brzo odgovaraju na promenljive zahteve u poslu;
6. Da promene trenutnog poslodavca kada win-win situacija više nije moguća.

*Inače, u oblasti upravljanja karijerom postoje četiri vrste kompetentnosti (Ball, 1997) To su:*

1. Planiranje;
2. Briga o ličnom razvoju;
3. Balansiranje između poslovne i privatne sfere života;
4. Optimizacija, koja podrazumeva inteligentno prikupljanje informacija, traženje mentora, građenje pozitivnog imidža i privlačenje pažnje drugih, davanjem referentnog primera.

---

Treba spomenuti da postoji ne malo broj ljudi koji u datom momentu odluče da potpuno promene karijeru. Odluka ovog tipa sa sobom nosi potencijalno veliki broj komplikacija i nije ni malo jednostavna, pa se sve češće može čuti kako o ovakvim stvarima brinu agenti za karijeru. Postoji veliki broj eksternih faktora koji utiču na karijeru – dobre zarade, puno putovanja, različiti oblici beneficija i dr. Međutim, ukoliko su svi ovi faktori zadovoljeni, a osoba i dalje nije zadovoljna svojom karijerom, može se reći da postoji problematična situacija.

Tu je i činjenica da se mnogi za karijeru odlučuju još u mладим godinama, što sa sobom povlači sve teže odricanje od iste kako godine prolaze. Pojedinci često pokušavaju da naprave promenu u karijeri ali iz nekog razloga to im ne uspeva. Kao jedan od najčešćih razloga navodi se strah od promene koja bi u ovom slučaju bila dramatična (Drummond, Chell, 2001)

Ljudima koji se odluče da potpuno promene karijeru savetuje se preuzimanje određenih "probnih" koraka, pre nego što se potpuno prebace na novi kolosek karijere. Npr. novi tip posla mogu raditi u večernjim satima ili vikendom, mogu raditi volonterski ili pak za vreme godišnjeg odmora. Dakle, sugeriše se rad u "malim" dozama, kao proba drugog tipa karijere.

Takođe, osoba bi u toj oblasti trebala da razvije nove mreže kontakata i poznanstava, od kojih će dobijati podršku i neophodne informacije (Ibarra, 2002)

## PODRŠKA ORGANIZACIJE U RAZVOJU KARIJERE

Iako se smatra da je upravljanje karijerom na prvom mestu odgovornost zaposlenih, organizacije bi u svakom slučaju trebale da podrže ovu aktivnost.

Međutim, situacija je takva da mnoge organizacije menadžment karijere doživljavaju kao opcionu, pre nego suštinski važnu stvar, a između želja i potreba pojedinca i organizacije i dalje postoje određena neslaganja (Hirsh 2003). Po studiji vršenoj 2003 godine, ustanovljeno je da su glavne barijere razvoju menadžmenta karijere pre praktične nego filozofske prirode (Hirsh, 2003). Šta to znači? Uglavnom nedostatak vremena i novca koje bi trebalo uložiti u razvoj karijere zaposlenih.

*Organizacije zaposlenima mogu pomoći na sledeće načine:*

- Istraživanje karijere – organizacija zaposlenima trebada pruži uvid u sve potrebne informacije kako bi oni znali u kom “pravcu” se kreću ako počnu i/ili nastave da se bave određenim tipom posla;
- Postavljanje ciljeva u karijeri – organizacija treba da omogući zaposlenima da razmotre sve mogućnosti koje posao u organizaciji nudi;
- Pravljenje strategije karijere i akcionalih planova – obezbeđivanje podrške i informacija, upućivanje u realno stanje vezano za posao koji zapolni obavlja, razmatranje situacija kada bi bilo bolje da pojedinac potraži posao u drugoj organizaciji.
- Feedback – zaposleni treba da znaju da li su performanse njihovog rada zadovoljavajuće sa aspekta organizacije i da budu upućeni u buduće potencijale karijere.

Organizacija može preduzeti širok spektar aktivnosti kako bi pomogla zaposlenima u razvoju karijere.

**Strategija karijere.** Iako se strategija karijere smatra izuzetno važnom, mali broj organizacija poseduje iste u formalnoj, pismenoj verziji, dok samo jedna četvrtina organizacija ima strategiju razvoja karijere za sve svoje zaposlene (CIPD, 2003)

Organizacije se uglavnom “bave” senior menadžmentom i „ključnim“ ljudima koje bi bilo poželjno zadržati u organizaciji. U većini slučajeva, veoma malo interesa ispoljava se za grupe kao što su: zaposleni koji rade na određeno vreme, oni koji se vraćaju sa dugih bolovanja (ili odsustvovanja iz nekog drugog razloga), žene koje se vraćaju sa porodiljskog bolovanja i zaposleni koji imaju preko 50 godina starosti.

**Put u karijeri.** Put u karijeri podrazumeva sekvencu poslovnih uloga i pozicija vezanih za sadržaj rada i potrebne sposobnosti kroz koje pojedinac treba da prođe radeći u organizaciji. Put u karijeri treba da omogući pojedincu da stekne uvid u kojim organizacionim funkcijama može da radi, koji je to željeni načina ponašanja, koje su potrebne veštine, znanja, kvalifikacije, najbolje godine za rad u određenim oblastima.

Menadžment sa zaposlenima mora da komunicira o svim ovim mogućnostima, kako bi oni imali realnu, a ne idealizovanu sliku, o razvoju karijere u organizaciji.

**Programi brzog napredovanja.** Program brzog napredovanja obezbeđuje kako razvijanje, tako i održavanje dobrih performansi. Međutim, problemi se javljaju upravo kao posledica brzine, u ovom slučaju u progresu. Iako pojedinci, učesnici ovih programa, u početku ostvaruju izvanredne performanse, kasnije u karijeri doživljavaju određene poteškoće. Kao prvo, zaposleni koji su brzo napredovali nikada nisu bili dovoljno dugo na jednom mestu u organizaciji, pa shodno tome nisu stekli "svoju" mrežu ljudi od kojih bi dobijali podršku; zatim, tokom rapidnog progresa stekli su dosta neistomišljenika; nikada na jednom mestu nisu bili dovoljno dugo kako bi iskusili padove i uspone i tako naučili kako da se "izbore" sa istim, što u osnovi i gradi radno iskustvo.

**Podrška menadžera.** Menadžerska podrška pokazala se izuzetno važnom kada je u pitanju razvoj karijere. Menadžeri zaposlenima treba da pruže direktni feedback o tome koliko su zadovoljavajuće njihove performanse i potencijali, ali takođe, treba da identifikuju slabe i jake strane zaposlenih.

Neposredni menadžer treba da upozna želje zaposlenog vezano za napredovanje u karijeri i da mu potom, u okviru pozicije, obezbedi izazove putem kojih će steći potrebna iskustva za napredovanje u karijeri.

Nažalost, česta je situacija da menadžeri navedene odgovornosti ne vide kao deo svog posla; po njihovom mišljenju sve to spada u delokrug rada službe za ljudske resurse. Istraživanja pokazuju da je angažovanje menadžera na ovom polju izuzetno nisko (Yarnall, 1999). Oni se često osećaju sputano nedovoljnom količinom znanja o drugim delovima organizacije, pa se često povlače kada treba dati direktni feedback o radnim performansama zaposlenog, posebno kada znaju da ono što će reći zaposlenom iz nekih razloga neće odgovarati. Takođe, menadžeri su skloni da dobre zaposlene drže na mestu gde se već nalaze, ne ohrabrujući ih preterano da se razvijaju u drugim oblastima.

**Savetovanja o karijeri.** Neposredni menadžeri su često upućeni da svojim zaposlenima daju savete vezane za karijeru, obzirom da dobro poznaju njihove jake i slabe strane, vrednosti i želje vezane za napredovanje. Međutim, u većini situacija, zaposleni o ovoj temi žele da pričaju u poverenju, sa nekim ko je nepristrasan i nije direktno uključen u njihov rad. U ovoj situaciji član odeljena za ljudske resurse dobija ulogu konsultanta. U kompleksnijim slučajevima, kada se radi o pripadnicima senior menadžmenta, česta je situacija da se za konsultanta dovodi profesionalac koji uopšte ne radi u organizaciji.

**Radionice.** Radionice zaposlenima pružaju mogućnost bolje spoznaje slabih i jakih strana, vrednosti, interesa, identifikovanja mogućnosti u karijeri, postavljanju ciljeva u karijeri, kao i razvoju strategije napredovanja, i shodno tome, sprovođenju akcionalih planova.

Cilj u karijeri uopšte ne mora biti vezan za trenutnu poziciju u organizaciji, a uloga radionice u ovom slučaju jeste da proširi vidike zaposlenima. Radionica obično traje 2-3 dana, uključuje vežbe po sistemu "olovke i papira", grupne diskusije, privatne razgovore sa tutuorom i sl.

Za neke zaposlene radionice mogu biti veoma traumatično iskustvo, obzirom da se za kratko vreme sagledavaju svi važni aspekti dotadašnje karijere a na koje pojedinac do tada nije stigao ni da obrati pažnju, usled ubrzanog dnevnog života i velikog broja obaveza.

**Vodiči i knjige.** Kao alternativu radionicama, zaposleni često dobijaju različite vrste vodiča i knjiga koje treba da im pomognu da na dobar način strukturiraju svoju karijeru i realno sagledaju sve ishode. Vodiče i knjige treba primenjivati u svim fazama razvoja karijere.

**Centri za karijeru.** Centar za karijeru, koji bi po pravilu trebalo da postoji unutar svake organizacije, zaposlenom može pružiti veoma važne informacije; npr. koji izbori u karijeri su mogući, način napredovanja kroz hijerhiju, pozicije za koje se može aplicirati, knjige za pomoć u napredovanju i sl. Ovakvi centri za sada postoje samo u velikim organizacijama ali ih zaposleni često ne smatraju dovoljno korisnim (CIPD, 2003).

## REZIME

U oblast karijere, novi vek sa sobom je doneo dramatične promene. Tradicionalna karijera koju karakteriše boravak u istoj organizaciji ceo radni vek, uz napredovanje kroz hijerarhiju, skoro da više i ne postoji.

Organizacije danas imaju pliće strukture, granice su im fluidne i posluju po sistemu maksimalne troškovne efektivnosti. Takvo ponašanje nalaže im nestabilno i teško predvidivo okruženje. Shodno tome, one zaposlenima više ne mogu ponuditi karijeru koja će trajati ceo radni vek.

---

U današnje savremeno doba, menadžeri se više ne mogu osloniti na organizaciju kao „utočište” karijere za dugi niz godina. Umesto toga, oni sada moraju znati da upravljaju sobom i rade kao nezavisni profesionalci. Takođe, menadžeri XXI veka od sebe treba da naprave „imena” kako bi što lakše nalazili posao ne samo unutar organizacije, već mnogo šire, unutar određenog industrijskog sektora. Dakle, karijera postaje bezgranična.

Iako su navedene promene neosporne, mnogi autori sugerišu da “nova” karijera još uvek nije ravnomerno zastupljena niti razvijena u svim sektorima, kao i da je tradicionalni oblik karijere u mnogim organizacijama i dalje dominantan. Oblast karijere kao da se nalazi u svojevrsnom obliku “tranzita”.

Zaposleni sada nude visoku produktivnost rada i potpunu posvećenost organizaciji, dok poslodavac, umesto dugoročnog zaposlenja, podstiče i nudi bolje mogućnosti zapošljavanja.

Inače, karijera se može definisati kao šablon poslovnih uloga pojedinca. Reč karijera se ranije koristila isključivo kako bi se opisalo da je pojedinac napredovao u hijerahiji i poslu uopšte. Ali, kao što je već pomenuto, mnoge organizacije više ne nude mogućnost građenja tradicionalne karijere.

Karijera se može konceptualizovati i kao “razvoj pojedinca kroz rad”, što uključuje sve vrste radnih iskustava.

Karijera muškaraca postaje sve sličnija karijeri žena. Sve više muškaraca više ne pristaje da razvija karijeru na štetu ličnih i porodičnih potreba, već želi da učestvuje u obrazovanju dece, karijeri partnera, uopšte, u podizanju kvaliteta porodičnog života.

Isto tako, karijera se više ne posmatra izolovano, a uloga ljudi se ne svodi samo na ulogu zaposlenih u organizaciji. Van nje se odigrava još puno važnih stvari. Za upravljanje karijerom i njen razvoj sve više su odgovorni pojedinci, a ne organizacija.

Iako se razvoj karijere uglavnom posmatra iz ugla pojedinca, važno je spomenuti i njen doprinos samoj organizaciji: čini je atraktivnom potencijalnim kandidatima; poboljšava imidž organizacije, ukazujući da organizacija obraća pažnju na potrebe pojedinca; ohrabruje posvećenost zaposlenih; poboljšava motivaciju i radne performanse; obezbeđuje zaposlenima da iskažu sve svoje potencijale.

---

Mnogi autori pokušali su da naprave "mapu" faza u razvoju uspešne karijere. Sigurno je da sve karijere ne "prate" idelani šablon, niti se on odnosi na sve zaposlene. Međutim, pristup je vrlo koristan obzirom da nudi mogućnost boljeg uvida u iskustva koja se stiču tokom različitih faza radne karijere.

Faze u razvoju karijere su sledeće: faza 1: priprema za rad, faza 2: ulazak u organizaciju, faza 3: rana karijera, faza 4: srednja karijera, faza 5: kasna karijera.

Karijera je "vlasništvo" individue pa će joj ona odrediti ciljeve, usvojiti određene strategije kako bi ciljevi bili dostignuti, i sprovesti planove da bi se na kraju došlo do željenog ishoda.

Planiranje je postalo esencijalni deo upravljanja karijerom. Pojedinac koji je posvećen sopstvenoj karijeri i pokušava da istom „čvsto” upravlja, stvorice sebi mogućnosti i šanse koje će moći da iskoristi na konstruktivan način. Međutim, odrediti specifičan, ultimativni cilj u karijeri nije ni malo lako. Mnogo je jednostavnije isplanirati šta treba "uraditi" u rasponu od narednih 10-15 godina.

Naravno, pojedinac će se u ovom procesu služiti če određenim strategijama: 1. kreiranje šansi i mogućnosti; 2.produženi radni dan; 3.prezentacija.; 4.traženje vodiča za karijeru. 5. "networking"; 6. interpersonalni odnosi.

Iako se smatra da je upravljanje karijerom na prvom mestu odgovornost zaposlenih, organizacije bi u svakom slučaju trebale da podrže ovu aktivnost. Organizacije zaposlenima mogu pomoći na sledeće načine: 1. Istraživanje karijere; 2. Postavljanje ciljeva u karijeri; 3. Pravljenje strategije karijere i akcionih planova; 4.Feedback

Organizacija može preduzeti širok spektar aktivnosti kako bi pomogla zaposlenima u razvoju karijere. Tu su strategija karijere, „putevi” u karijeri, programi brzog napredovanja, podrška menadžera, savetovanja o karijeri, radionice, vodiči i knjige, centri za karijeru.

Predavanje br. 8

## PRAĆENJE INDIVIDUALNIH REZULTATA RADA - RADNE PERFORMANSE

**„Menadžeri upravljaju ljudima, dok ljudi upravljaju poslom“**

Van Der Merwe

### UVOD

Obavljanje organizacionih procesa na pravi način u velikoj meri doprinosi postizanju efektivnih rezultata; unutar organizacionih okvira postoje timovi, grupe i pojedinci koji obavljaju posao. Stoga, menadžeri moraju da razumeju šta ljudi motiviše na rad i da upotrebe svoje liderске sposobnosti kako bi takvu motivaciju stvorili.

Unapređenje organizacijske efikasnosti i kvaliteta rada u organizacijama, teško da može da se ostvari ukoliko se ne vrši procena uspešnosti zaposlenih. Procena uspešnosti putem opštih ocena o ljudima iz životne i radne sredine je, inače, svakodnevna i normalna pojava. Međutim, ona procena koja sa sobom povlači odgovarajuće socijalne i ekonomski posledice je ozbiljan, složen i odgovoran posao. Ovaj posao u malim organizacijama realizuju rukovodioci, uglavnom spontanim praćenjem i donošenjem 'ad hoc' sudova pri raspoređivanju, nagrađivanju ili unapređivanju zaposlenih. Problem nastaje u većim kompanijama, gde onima koji upravljaju ovim procesima nedostaje neposredan, pouzdan uvid u rad. Između ostalih, to je jedan od razloga za institucionalizaciju postupaka procene uspešnosti.

Procena uspešnosti pruža važne informacije o raspoloživom kadrovskom potencijalu, sposobnostima neophodnim za ostvarivanje zahteva kompanije i njenih strategijskih ciljeva. Procena uspešnosti je važna i za svakog zaposlenog ponašob, obzirom na to da poznavanje rezultata i vrednovanja tih rezultata od strane kompanije, predstavlja važan motivacioni faktor, a posebno za one zaposlene koji imaju izražen motiv postignuća i želju za daljim napredovanjem i razvojem karijere. Konačno, podaci ove procene mogu biti korisna informacija zaposlenom šta i kako može korigovati u svom ponašanju radi ostvarivanja boljih radnih rezultata i dostizanja sopstvenih ambicija.

## PROCENA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH - ŠTA SE PROCENJUJE?

Ko je uspešan radnik? Ko je i koliko uspešan rukovodilac? Ovo su pitanja na koje bi se mogao dati veliki broj poprilično različitih odgovora. Jedinstvenog odgovora nema. Ipak, postoje 'određeni' odgovori, za 'određena' radna mesta, u 'određenim' kompanijama. Kako bi se odgovorilo na ovo pitanje moralо bi se precizirati na koji aspekt rada i rukovođenja se misli i kakav doprinos zaposlenog na tom radnom mestu predviđa/očekuje kompanija.

**Osnovu** za utvrđivanje kriterijuma uspešnosti čine radno mesto i analiza posla, kao i faktori kao što su dugoročni, strateški ciljevi kompanije, aktuelni poslovi, standardi rada, organizaciona pravila iz kojih proističu zahtevi prema izvršiocu.

**Predmet** procene zavisi od toga šta organizacija želi da dobije procenom i koje podatke smatra relevantnima. U tom smislu predmet procene mogu biti:

### Ličnostpojedinca u celini

Procena pojedinca u celini vrši se poređenjem sa eksplisitno ili implicitno datim modelom uspešnog radnika, rukovodioca. Procenjuju se sposobnosti, osobine ličnosti i ponašanje na određenom radnom mestu ili u vršenju nekog svojstva. Ova procena, neretko se obavlja bez ikakvih standardizovanih procedura koje bi garantovale objektivnost procene, a koristi se kao osnova za raspoređivanje na poslove, određivanje visine zarada, preduzimanje mera.

### Sposobnosti i lične karakteristike pojedinca

Kao kriterijumi procene utvrđuju se one karakteristike ličnosti koje su posebno relevantne za uspešnu realizaciju poverenih zadataka i ostvarivanje ciljeva organizacije. To mogu biti inicijativa, kreativnost, komunikativnost, organizacione sposobnosti i sl.

## Rezultatirada

Rezultati rada se mere ukoliko se mogu kvantifikovati. Ali ako je priroda rada takva da se rezultati rada ne mogu kvantifikovati, ni meriti, onda se rezultati procenjuju. Kriterijumi procene mogu biti obim, kvalitet, brzina rada, način prihvatanja zadataka i drugo.

## Karakteristike organizacionog ponašanja

Predmet procene može biti i organizaciono ponašanje koje se operacionalizuje kao način na koji su postignuti rezultati. Procena organizacionog ponašanja je naročito važna u uslužnim delatnostima. Primera radi, efekti treninga ponašanja šalterskih radnika brzo će se izgubiti ukoliko njihovo ponašanje ne bude praćeno i dosledno sankcionisano.

## Ciljevi i očekivani rezultati

Predmet procene uspešnosti mogu biti rezultati ostvareni u odnosu na konkretno postavljene ciljeve. Ova vrsta procene podrazumeva prethodno utvrđivanje ciljeva od vrha prema dole, do nivoa izvršilaca koji te ciljeve i treba da sprovedu. Na taj način se utiče na identifikaciju izvršioca sa ciljevima organizacije, što je važan uslov za veću motivaciju i angažovanje.

## Potencijal saradnika

Pored procene aktuelne uspešnosti, predmet procene svakako mora biti i procena potencijala, tj. budućeg ponašanja pojedinca. Potencijal se operativno definiše kao mogućnost napredovanja u struci ili kao mogućnost napredovanja po liniji rukovođenja. Ovo je posebno potrebno u kategorijama viših kvalifikacija i rukovodećoj strukturi.

Usko povezano sa pitanjem predmeta procene je i pitanje kriterijuma procenjivanja. Tačnije, nakon što jedna kompanija odredi šta će procenjivati, odnosno, utvrdi koji je aspekti uspešnosti zaposlenih zanimaju, mora utvrditi i određene kriterijume merenja te uspešnosti. Iako ljudi koriste najrazličitije kriterijume pri merenju uspešnosti, kao najvažniji mogu se izdvojiti: *strategijsko podudaranje, valjanost procene, pouzdanost procene uspešnosti, prihvatljivost i specifičnost*.

## UPRAVLJANJE RADNOM USPEŠNOŠĆU

Kompanije koje žele da postignu konkurenčku prednost putem svojih zaposlenih moraju da budu sposobne da procenjuju njihovo ponašanje i rezultate rada, kao i da time upravljaju.

Tradicionalno, službeni sistem procene radne uspešnosti se smatrao primarnim sredstvom upravljanja uspešnošću zaposlenih. Procena uspešnosti je bila administrativna dužnost koju su sprovodili menadžeri, a za nju je bila odgovorna funkcija HRM-a, posmatrajući je kao godišnji ritual - brzo popunjavanje formulara koji se koriste isključivo za skladištenje svih negativnih informacija koje su o zaposlenom sakupili u protekloj godini. Sa uverenjem da malo toga znaju o efikasnoj proceni, neki menadžeri ne vole suočavanje i provode što je moguće manje vremena u davanju povratne informacije zaposlenima. Stoga, nebi trebalo da iznenadi podatak da, poput većine zaposlenih, ni menadžeri ne vole procenu uspešnosti. Kao posledice takvog stanja javljaju se nedostatak praćenja rada zaposlenih, nedostatak saradnje sa zaposlenima i nedostatak priznanja za postignute rezultate. Međutim, procena je samo deo sveobuhvatnijeg procesa upravljanja uspešnošću.

Upravljanje uspešnošću, kao novi i sve važniji zadatak menadžmenta odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procenu uspešnosti, obezbeđujući time postizanje ciljeva uspešnosti i strategijskih ciljeva organizacije. Upravljanje uspešnošću prepostavlja razvoj sistema, pokazatelja i metoda praćenja radne uspešnosti i kontinuirano i sistemsko ocenjivanje i vrednovanje uspešnosti svakog pojedinca.

Čitav proces je zasnovan na praćenju rezultata, uspešnosti i radnih performansi i upoređivanju istih sa već utvrđenim standardima. Na taj način se proverava u kojoj meri zaposleni ispunjavaju standarde, koliko su ti standardi dobri i primenljivi i na koji način se eventualno problematični ili nerealni standardi mogu izmeniti. Kontinuiranim praćenjem tj. monitoringom postoji mogućnost da na vreme identifikuju nezadovoljavajuće rezultate i da kroz edukaciju, usmeravanje i razvoj kompetencija sprečimo stagnaciju kako u razvoju zaposlenih, tako i u razvoju posla.

**Upravljanje radnom uspešnošću** definiše se kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenih u skladu sa ciljevima organizacije. Od ključne je važnosti za postizanje konkurenčke prednosti. Definisanje uspešnosti, njen merenje, davanje povratne informacije o uspešnosti čini sistem kojim kompanija upravljanja uspešnošću svojih zaposlenih.

## ORGANIZACIONI MODEL UPRAVLJANJA RADNOM USPEŠNOŠĆU

Već više godina unazad istraživači iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i industrijske psihologije su se usredsređivali na same procese i procedure pouzdanog i valjanog merenja pojedinačne radne uspešnosti zaposlenih. Ovakvo usredsređivanje na 'doterivanje' tehnika merenja radne uspešnosti, kako bi ona mogla biti izmerena valjano, često je dovodilo do zanemarivanja nekih vrlo važnih aspekta procesa upravljanja uspešnošću, a pre svega zanemarivanja njegove svrhe sa stanovišta same organizacije, odnosno kompanije. Model koji sledi, prikazuje kako izgleda proces upravljanja uspešnošću zaposlenih u organizacijama i veoma je koristan za razumevanje kako samog procesa upravljanja uspešnošću tako i za razumevanja svrhe ovog procesa.

Kao što se iz modela može videti, osobine pojedinaca (veštine, sposobnosti, itd.) jesu sirovine za radnu uspešnost. Ove se sirovine transformišu u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenih. Objektivni rezultati su merljivi, opipljivi rezultati rada i posledica su ponašanja zaposlenog ili grupe.

Važnu komponentu organizacionog modela upravljanja uspešnošću, što se na slici može videti, predstavlja strategija organizacije. Povezanost između upravljanja uspešnošću, i strategije i ciljeva organizacije, često se zanemaruje. Kompanije uvek slede neku vrstu strategije radi povećanja prihoda, dobiti i tržišnog udela, a odeljenja, radne grupe i pojedinci u kompaniji moraju da usaglase svoje aktivnosti sa strategijama i ciljevima kompanije. Ukoliko ovi procesi nisu usaglašeni, verovatnoća postizanja postavljenih ciljeva se bitno smanjuje. Pitanje je kako se uspostavlja ova veza? Ona se uspostavlja prvenstveno jasnim određivanjem ciljeva koji treba da budu postignuti, i određivanjem i oblikovanjem onih ponašanja koja operacionalizuju strategiju.

Takođe, na uspešnost zaposlenog skoro uvek deluju različiti situacioni faktori tj. pritisci. Tako, osoba može da ima potrebne veštine, a da ipak ne pokaže potrebna ponašanja. Ponekad je organizaciona kultura ta koja obeshrabruje zaposlene da budu efektivniji. Recimo, norme radne grupe često diktiraju ne samo šta bi članovi grupe trebalo da rade, već i kakav rezultat treba da postignu. Slično, neki ljudi jednostavno nisu motivisani da pokažu pravo ponašanje. Ovo se najčešće dešava kada zaposleni ne veruje da će njegovo ponašanje biti uočeno i nagrađeno na adekvatan način, bilo kroz platu ili neku drugu beneficiju.

## SVRHA UPRAVLJANJA USPEŠNOŠĆU

Čemu upravljanje uspešnošću služi?

Postoje tri osnovne namene sistema upravljanja uspešnošću:

strategijska namena,

administrativna namena,

razvojna namena.

### Strategijskanamena

Prvi i osnovni zadatak koji sistem upravljanja uspešnošću treba da ispunji je povezivanje aktivnosti zaposlenih sa ciljevima organizacije. Jedan od primarnih načina primene strategije je definisanje rezultata, ponašanja i, do neke mere, karakteristika zaposlenih koje su potrebne za izvršavanje strategije, a potom razvijanja sistema merenja i povratnih informacija koje će maksimizirati stepen do kojeg zaposleni iskazuju očekivane karakteristike i postižu očekivane rezultate. Da bi ispunio ovu svoju strategijsku svrhu sistem upravljanja mora biti fleksibilan kako bi bio sposoban da prati promene organizacijske strategije i ciljeva. Istraživanja, međutim, pokazuju da vrlo mali procenat organizacija

---

koristi sistem upravljanja uspešnošću za prenjenje i sprovođenje organizacionih ciljeva kompanije. Mnogo češće, procena uspešnosti se koristi u administrativne svrhe i razvojne namene.

## Administrativna namena

Mnoge organizacije koriste informacije procene uspešnosti pri donošenju određenih administrativnih odluka kao što su recimo povišice, priznavanja pojedinačne radne uspešnosti, zadržavanja/otkazi... i pored važnosti ovih odluka, pokazalo se, da mnogi menadžeri gledaju na proces procene radne uspešnosti kao na nužno zlo kroz koje moraju proći da bi ispunili zadatke koji se od njih očekuju. Zbog osećaja neprijatnosti vezanog za sam proces procene i saopštavanja povratnih informacija zaposlenima, skloni su da daju visoke ili jednake ocene svim zaposlenima čime praktično sistem procene čine relativno beskorisnim.

## Razvojna namena

Treća namena upravljanja uspešnošću zaposlenih je razvoj uspešnih ljudi u kompaniji. Slično, kada pojedini zaposleni ne postižu rezultate kakve bi trebalo da postignu, upravljanje se koristi radi poboljšanja njihovog rada. Povratna informacija koja se dobija u procesu procene radne uspešnosti često ukazuje na slabosti zaposlenih. U najboljem slučaju, u slučajevima kada je ova procena ozbiljno i stručno sprovedena, mogli bi se i videti ne samo manjkavosti u radu pojedinih zaposlenih nego i uzroci koji su uslovili slabije radne rezultate. Na primer nedostatak veština, motivacijski problem i sl.

Dakle, osnovna namena uspešnih sistema procene radne uspešnosti jeste da poveže aktivnosti zaposlenih sa strategijskim ciljevima organizacije, da iskoristi valjane i korisne informacije u donošenju administrativnih odluka o zaposlenima i da pruži zaposlenima povratne informacije koje će im koristiti u razvoju.

## PRIHVATLJIVOST KRITERIJUMA USPEŠNOSTI

Da li i u kojoj meri zaposleni prihvataju kriterijum uspešnosti koji se koristi u njihovoj organizaciji kao stvarni kriterijum uspešnosti u obavljanju poslova, odnosno, u kojoj meri se zaposleni slažu sa rezultatima procene uspešnosti?

Prihvatljivost kriterijuma zavisiće pre svega od toga da li se procena vidi i doživljava kao pravedna ili ne. Mogu se razlikovati sledeće kategorije pravednosti:

proceduralna pravednost,

međuljudska pravednost,

pravednost ishoda.

Procena koja se doživljava kao nepravedna smanjuje motivaciju zaposlenih da koriguju dotadašnje radno ponašanje.. Odnos percipiranih kategorija pravednosti i sistema upravljanja uspešnošću može se videti u sledećem prikazu:

KATEGORIJA PRAVEDNOSTI	VAŽNOST ZA SISTEM UPRAVLJANJA USPEŠNOŠĆU	IMPLIKACIJE
PRAVEDNOST POSTUPKA	RAZVOJ	<i>daje menadžerima i zaposlenima priliku da učestvuju u razvoju sistema</i> <i>osigurava dosledne standarde procene različitih zaposlenih</i> <i>minimizira greške i pristrasnosti u ocenjivanju</i>
MEĐULJUDSKA PRAVEDNOST	PRIMENA	<i>pravovremene i potpune povratne informacije</i> <i>omogućava zaposlenima da pobiju procenu</i> <i>pruža povratne informacije u atmosferi poštovanja i pristojnosti</i>
PRAVEDNOST ISHODA	ISHODI	<i>objavljuje očekivanja vezana za procene i standarde uspešnosti</i> <i>objavljuje očekivanja vezana za nagrade</i>

## KAKO SE VRŠI PROCENA?

Procena se vrši različitim metodama, zavisno od predmeta procene, procenjivača i drugih okolnosti. Procena ličnosti u celini vrši se na primer: upoređivanjem, rangiranjem, rangiranjem putem poređenja u parovima. Procena pojedinih karakteristika ličnosti vrši se primenom odgovarajućih skala procene kao što su skale procene, skale mešovitih standarda i sl. Procena rezultata rada i organizacijskog ponašanja vrši se takođe putem skala procene, numeričkih, opisnih i skala sudova. Evo primera jedne od skala procene tzv. BARS lestvica očekivanih ponašanja:

### BARS dimenzije procene za radno mesto policajca

- 7** *Uvek porani na posao, prikupi svu potrebnu opremu, potpuno spremam, koristi vreme pre prozivke za pregled aktivnosti prethodne smene i sve nove izveštaje, za vreme prozivke beleži sve nove aktivnosti prethodne smene*
  
- 6** *Uvek porani na posao, prikupi svu potrebnu opremu, potpuno spremam, koristi vreme pre smene za pregled aktivnosti prethodne smene*
  
- 5** *Uvek porani na posao, prikupi svu potrebnu opremu za posao, potpuno obučen*
  
- 4** *Tačan, ima svu potrebnu opremu za odlazak na posao, potpuno spremam*
  
- 3** *Nije potpuno spremam za prozivku, nema potrebnu opremu*
  
- 2** *Kasni na prozivku, ne proverava opremu ni vozilo, nespreman nakon prozivke, mora da ide do ormarića mora da ide čak do kuće po potrebnu opremu*
  
- 1** *Uglavnom kasni na prozivku, ne proverava opremu, nema potrebnu opremu*

Posebnu pažnju zaslužuje postupak **procene i upravljanja pomoću ciljeva**, zbog svoje efektivnosti i tesne povezanosti sa funkcijom planiranja, delegiranja poslova i motivisanja. U ovom sistemu upravljanja tim top menadžmenta prvo definiše strategijske ciljeve kompanije za narednu godinu. Zatim se ovaj postupak prenosi redom na niže strukture u organizaciji. Krajnji rezultat je lista ciljeva na svakom nivou koja se koristi kao standard za procenu ponašanja pojedinaca i doprinosa njihovog ponašanja u ostvarivanju strategijskih ciljeva kompanije. Mnogi pokazatelji govore da primena ovog načina procene uspešnosti dovodi do značajnog povećanja produktivnosti zaposlenih u skoro svim organizacijama u kojima je bio primenjivan.

## KOLIKO SU PROCENE POUZDANE I OBJEKTIVNE?

Istraživanja nedvosmisleno ukazuju na to da ljudi imaju velika ograničenja pri obradi informacija. Koristeći ova ograničenja kao 'dobro objašnjenje' mnoge organizacije izbegavaju uvođenje sistema procene uspešnosti opravdavajući se njihovom izrazitom subjektivnošću i nepouzdanošću. Istina, subjektivnost procene je u većoj ili manjoj meri neizbežna što u velikoj meri zavisi ne samo od toga ko vrši procenu nego i od toga šta se i na koji način procenjuje. Savestan i odgovoran procenjivač može svaku tehniku procene iskoristiti za donošenje što objektivnijeg suda o ponašanju i radu zaposlenog.

Ipak, postoje tipične greške procenjivanja, kojih procenjivači po pravu nisu svesni, a koje bitno utiču na ishod procenjivanja.

- ❖ **Greška sličnosti:** Ovu grešku procenjivači čine onda kada onima koji su im slični dodeljuju više vrednosti nego onima koji to nisu. Istraživanja su pokazala da je ovaj uticaj na procenu vrlo izražen i kada su u pitanju demografske karakteristike kao što su narodnost ili pol, te da može dovesti do diskriminacije u odlučivanju.
- ❖ **Halo efekat:** Tendencija da se na osnovu opštег utiska ocenjuju i pojedinačne sposobnosti, osobine i vrednosti.
- ❖ **Sirena efekat:** Poput halo efekta i ova greška nastaje usled smanjene sposobnosti procenjivača da razlikuje različite aspekte procene s tom razlikom što je ovo greška u suprotnom smeru od halo efekta. Naime, jedan negativan aspekt ponašanja uzrok je davanja opšte negativne procene pojedinca.
- ❖ **Greška centralne tendencije:** Težnja da se osobine procenjuju uglavnom kao prosečne i umereno izražene.
- ❖ **Tendencija blagosti ili strogosti:** Najčešće su izraz ličnosti i stava procenjivača.
- ❖ **Stereotipno ocenjivanje:** Težnja ka uprošćavanju, neopravdano pripisivanje određenih osobina članovima nekih grupa, profesija, uz zapostavljanje individualnih razlika.

- ❖ **Tendencija logičke greške:** Neopravdano zaključivanje o povezanosti nekih osobina, na primer komunikativnosti i vedrine sa dobriim namerama
- ❖ **Metaforička generalizacija:** Proširenje ocena u jednoj oblasti na sasvim drugu oblast ponašanja, po principu 'ko laže taj i krade'.

Upoznavanje procentitela sa mehanizmima nastajanja grešaka prilikom procene, ličnih ograničenja i uticaja referentnih okvira u procenjivanju može da se utiče na smanjenje grešaka prilikom procene. Neke kompanije, koje procesu procene uspešnosti zaposlenih poklanjaju posebnu pažnju, vrše obuku menadžera u postupcima procene i tako procenu učine što je moguće objektivnijom i svrshodnjom.

## IZVORI INFORMACIJA O USPEŠNOSTI

Kakav god način procene da je usvojen potrebno je da se odluči ko će biti korišten kao izvor informacija o uspešnosti zaposlenih. Svaki izvor ima određene snage i slabosti. Dakle, ko vrši procenu? Procenu mogu da vrše:

- ❖ Menadžeri,
- ❖ Kolege,
- ❖ Podređeni,
- ❖ Samoocenjivanje,
- ❖ Klijenti.

### Menadžeri

Menadžeri su najčešći izvor informacija o uspešnosti zaposlenih. Obično je opravdana prepostavka da nadređeni imaju obuhvatno znanje o zahtevima posla i odgovarajuće mogućnosti za posmatranje i procenu rada zaposlenih. Osim ovoga, zbog toga što imaju šta da dobiju od visoke uspešnosti zaposlenih, odnosno što da izgube od niske uspešnosti u obavljanju zadataka, oni su najčešće dobro motivisani da izvrše što je moguće objektivniju procenu. Takođe, povratne informacije koje daju direktno prepostavljeni svojim radnicima imaju značajnu povezanost sa korigovanjem rada i nastojanjima da se postignu još bolji radni rezultati.

Međutim, u pojedinim situacijama mogu i da se pojave problemi povezani sa korišćenjem nadređenih kao procenjivača uspešnosti zaposlenih. Reč je o tome da nekada menadžer treba da proceni

---

ponašanje zaposlenih u čije poslovno ponašanje nema neposredan uvid. zato je neophodno da menadžeri , s vremena na vreme, posete ovakve organizacione jedinice i to što je moguće češće, obzirom na sklonost zaposlenih da u prisustvu rukovodioca 'glancaju' svoje radno ponašanje. Osim ovoga, problem je i 'prevelika' prisutnost i povezanost sa pojedinim od zaposlenih što može, svesno ili nesvesno, dovesti do pojave pristrasnosti u procenjivanju.

Postoji opšta saglasnost oko toga da su neposredni rukovodioci najkompetentniji pricenjivači, mada procenu mogu da vrše i rukovodioci na višem nivou. Uključivanje većeg broja pricenjivača, odnosno rukovodilaca u procenu može povećati objektivnost postupka procene.

## Kolege

Drugi izvor informacija o uspešnosti su saradnici i kolege zaposlenog. Kolege su najbolji izvor informacija za procenu u svim slučajevima gde rukovodioci nemaju mogućnost kontinuiranog uvida u ponašanje zaposlenog. Kolege pored uvida u ponašanje zaposlenog imaju potrebna stručna znanja i odličan uvid u konkretne zahteve radnog mesta.

Najkritičnija tačka korištenja ocena kolega je mogućnost da prijateljstvo pristrasno utiče na rangiranje i procenu, posebno ukoliko se ove procene koriste u administrativne svrhe tj. za odluke tipa plata, premeštanja, zadržavanja...Kada su u pitanju razvojni motivi u procenjivanju, kolege se mogu smatrati najizvrsnijim izvorom informisanja.

## Podređeni

Podređeni su posebno dobar izvor informisanja kod procene menadžera. Oni najčešće imaju dobar uvid koliko menadžeri dobro postupaju prema svojim zaposlenima. Jedna od novijih studija je pokazala da menadžeri bolje primaju ocenu onih zaposlenih koji se identifikuju, odnosno stanu svojim imenom iza svoje procene, ali podređeni, zbog svog položaja, najčešće ovo ne čine i nastoje da ostanu anonimni. Poseban problem u vezi sa ovakvim načinom procene čini to što na ovaj način se podređenima daje moć nad njihovim rukovodicima, stavljujući tako rukovodioce u nezgodan položaj.

## Samoocenjivanje

Iako se samoocenjivanje ne koristi često kao jedini izvor informisanja ono može biti veoma korisno. Brojna istraživanja pokazuju da pojedinci imaju dobre mogućnosti da procene vlastito ponašanje kakao na osnovu opštih merila tako i na osnovu referentnih grupa kojima pripadaju. Ipak, ovakva procena usko je povezana sa mogućnostima postizanja određenih dobiti ili izbegavanja sankcija, tako da se preporučuje kombinovanje samoocenjivanja sa nekim drugim izvorima ocena. Često, ova kombinacija može biti dobitna.

## Klijenti

Mnoge kompanije, a posebno one u uslužnim delatnostima, razvile su sisteme procene koje uključuju procenu zaposlenih od strane klijenata.

## KARAKTERISTIKE USPEŠNOG POVRATNOG INFORMISANJA

Ukoliko se zaposlenima ne skrene pažnja na činjenicu da njihova radna uspešnost ne ispunjava očekivanja, njihova se uspešnost gotovo sigurno neće poboljšati. A može se i pogoršati. Uspešan menadžer daje povratnu informaciju svoim zaposlenima o njihovoj radnoj uspešnosti/neuspešnosti na način koji podstiče pozitivna ponašanja.

- ❖ **Povratne informacije treba davati učestalo, a ne jednom godišnje,**

Pravovremenost povratne informacije je od posebnog značaja u korigovanju određenih ponašanja. Ocena davnih ponašanja ne utiče bitno na sadašnje ponašanje.

- ❖ **Potrebno je da se stvori prijatno okruženje za razgovor,**

Uputno je izbegavati kancelariju menadžera radi obavljanja razgovora sa zaposlenima. Potrebno je na razne načine podsticati dijalog.

- ❖ **Uputno je pre sastanka da zaposleni obavi samoprocenu svoje uspešnosti,**

Ovo može usmeriti sastanak sa menadžerom na područja oko kojih postoji ne slaganje i tako sastanak učiniti uspešnijim.

- ❖ **Neophodno je podsticati podređenog da što više učestvuje u razgovoru,**

U literaturi su opisana tri osnovna načina vođenja razgovora sa zaposlenim:

Menadžer prvo iznosi svoju procenu i zatim je obrazlaže zaposlenom.

---

Menadžer iznosi svoju procenu i zatim traži od zaposlenog da objasni svoje ponašanje i rezultate.

Konačno razgovor kao rešavanje problema gde menadžer i zaposleni zajedno rade u atmosferi međusobnog uvažavanja i poštovanja.

❖ ***Priznati uspešnost nagradom,***

Svrha sastanka može biti i priznavanje i uočavanje dobrog rada. Menadžeri ne bi sebi smeli da dozvole da uočeno dobro ponašanje radnika ostane bez nekog vida nagrade, od pohvale do davanja određenih beneficija zaposlenom, čime se pozitivno ponašanje učvršćuje i u narednom periodu.

❖ ***U razgovoru se usredstrediti na rešavanje problema, a ne na kritiku i kažnjavanje,***

Greške radnika i saradnika nikako ne smeju biti povod menadžeru da pokuša kazniti zaposlenog uvredljivim kvalifikacijama o njegovom radu. Centralno pitanje uvek mora da bude šta učiniti da se ovo ponašanje popravi.

❖ ***Povratne informacije moraju biti tako date da se nedvosmisленo odnose na rezultat a ne na osobu,***

Ne govoriti o zaposlenom, govoriti o rezultatima njegovog rada.

❖ ***Minimizirati kritiku,***

Očito, ukoliko je nečiji rad izuzetno slab, neka vrsta kritike mora da usledi. Ipak, menadžer mora da odoli iskušenju da iznošenje kritičkih sudova prevede u nabranje uvreda.

***Konačno, razgovor mora da se završi dogovornim postavljanjem ciljeva za naredni period idogовором о времену и начину даљег праћења у извршавању постављених циљева***

## REZIME:

Unapređenje organizacijske efikasnosti i kvaliteta rada u organizacijama, teško da može da se ostvari ukoliko se ne vrši procena uspešnosti zaposlenih. Procena koja sa sobom povlači odgovarajuće socijalne i ekonomski posledice je ozbiljan, složen i odgovoran posao. Ovaj posao u malim organizacijama realizuju rukovodioci, uglavnom spontanim praćenjem i donošenjem 'ad hoc' sudova pri raspoređivanju, nagrađivanju ili unapređivanju zaposlenih. Problem nastaje u većim kompanijama, gde onima koji upravljaju ovim procesima nedostaje neposredan, pouzdan uvid u rad.

---

Ko je uspešan radnik? Ko je i koliko uspešan rukovodilac? Ovo su pitanja na koje bi se mogao dati veliki broj poprilično različitih odgovora. Jedinstvenog odgovora nema. Ipak, postoje 'određeni' odgovori, za 'određena' radna mesta, u 'određenim' kompanijama.

**Osnovu** za utvrđivanje kriterijuma uspešnosti čine radno mesto i analiza posla, kao i faktori kao što su dugoročni, strateški ciljevi kompanije, aktuelni poslovi, standardi rada, organizaciona pravila iz kojih proističu zahtevi prema izvršiocu.

Predmet procene zavisi od toga šta organizacija želi da dobije procenom i koje podatke smatra relevantnima. U tom smislu predmet procene mogu biti: ličnost pojedinca u celini, sposbnosti i lične karakteristike pojedinca, rezultati rada, karakteristike organizacionog ponašanja, ciljevi i očekivani rezultati, potencijal saradnika

Kompanije koje žele da postignu konkurenčku prednost putem svojih zaposlenih moraju da budu sposobne da procenjuju njihovo ponašanje i rezultate rada, kao i da time upravljaju. Upravljanje uspešnošću, kao novi i sve važniji zadatak menadžmenta odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procenu uspešnosti, obezbeđujući time postizanje ciljeva uspešnosti i strategijskih ciljeva organizacije.

Upravljanje radnom uspešnošću definiše se kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenih u skladu sa ciljevima organizacije. Od ključne je važnosti za postizanje konkurenčke prednosti.

Organizacioni model upravljanja radnom uspešnošću ukazuje da su osobine pojedinca sirovine za radnu uspešnost. Ove se sirovine transformišu u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenih. Objektivni rezultati su merljivi, opipljivi rezultati rada i posledica su ponašanja zaposlenog ili grupe.

Čemu upravljanje uspešnošću služi? Postoje tri osnovne namene sistema upravljanja uspešnošću: strategijska namena, administrativna namena, razvojna namena.

Da li i u kojoj meri zaposleni prihvataju kriterijum uspešnosti koji se koristi u njihовоj organizaciji kao stvarni kriterijum uspešnosti u obavljanju poslova, odnosno, u kojoj meri se zaposleni slažu sa rezultatima procene uspešnosti? Prihvatljivost kriterijuma zavisiće pre svega od toga da li se procena

Predavanje br. 9.

## SISTEM ZARADA

„Kontinuirano poboljšanje je bolje od zakasnelog savršenstva“

Mark Twain

### UVOD

Sistem zarada predstavlja deo sistema nagrađivanja zaposlenih koji obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Zarada ima različita značenja u zavisnosti od perspektive posmatranja. Mnogi ljudi zaradu vide kao prihod u okviru odnosa razmene sa poslodavcima. Takođe, zaposleni zaradu mogu da vide i kao prinos na investiranje u sopstveno obrazovanje i razvoj. Sa druge strane, vlasnici kompanija smatraju da zarade treba da budu blisko vezane za finansijske performanse preduzeća, i da u odnosu na ostale troškove predstavljaju najveći.

### POJAM I DEFINISANJE SISTEMA ZARADA

Sistem nagrađivanja, u užem smislu obuhvata novac, dobra, status i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Između zaposlenog i poslodavca postoji odnos za razmenu - zaposleni nude specifično ponašanje koje je poželjno i potrebno organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a za uzvrat dobijaju novac, dobra i/ili usluge.

---

Zarada ima različita značenja u zavisnosti od perspektive posmatranja. Mnogi ljudi zaradu vide kao meru pravednosti. Vlasnici preduzeća smatraju da zarade treba da budu blisko povezane sa finansijskim performansama koje kompanija ostvaruje. Potrošači nekada rast zarada vide kao uzrok povećanja cena. Menadžeri takođe imaju specifičan stav prema zaradama, jer one na dva načina utiču na njihov uspeh: kao najveći trošak, i kao osnovni element uticaja na ponašanje zaposlenih i unapređenje organizacionih rezultata. Zaposleni zaradu vide kao prihod u okviru razmene u odnosu sa poslodavcima. Takođe, zaposleni zaradu mogu da vide i kao prinos na investiranje u sopstveno obrazovanje i razvoj (Lieberman, 1998).

Kreiranje i implementacija sistema nagrađivanja predstavlja jednu od najkompleksnijih aktivnosti u okviru aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (Fisher, 2003) obzirom na sledeće:

- Druge aktivnosti ljudskih resursa, npr. treninzi i razvoj, posebno su važni za određene grupe zaposlenih, ali, zarada je važna i ključna za svakog zaposlenog;
- Jedan od osnovnih ciljeva sistema nagrađivanja jeste motivacija zaposlenih;
- Plate zaposlenih predstavljaju jednu od glavnih komponenti ukupnih troškova, pa mogu značajno da utiču na konkurentnost proizvoda i usluga preduzeća na tržištu;
- Zaposleni preko kolektivnih ugovora učestvuju u deteminisanju zarada;
- Troškovi života tokom vremena variraju, posebno u privredama za izraženom makroekonomskom nestabilnošću i visokim godišnjim stopama inflacije.

## Sistem zarada

Sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Sistem zarada obuhvata dva oblika zarada: direktnе i indirektnе.

**Direktni oblici zarade** obuhvataju elemente zarade koje zaposleni primaju u gotovini – osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći, i zarade koje zavise od performansi. **Osnovna plata** je najvažniji element zarade koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja, nezavisno od toga kakav je njegov učinak na radnom mestu. **Povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći** predstavlja element zarade koji obezbeđuje održavanje kupovne moći osnovne plate u dugom roku, kroz trajno povećanje osnovne plate na osnovu indeksa rasta cena na malo, indeksa rasta troškova života i dr. **Zarade bazirane na performansama** su element zarade koji uzima u obzir doprinos pojedinca ostvarenju organizacionih rezultata i rezultata tima u kome zaposleni radi. Inače zarade bazirane na performansama obuhvataju različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija (Fisher, 2003).

Indirektni oblici zarade, ili kako se često nazivaju i **beneficije**, obuhvataju: 1) **programe zaštite zaposlenih** (zdravstveno, penzиона osiguranje, socijalno, životno i dr.); 2) **plaćena odsustva** (godišnji odmor, bolovanje, porodiljsko i dr); 3).**pogodnosti** (besplatna ishrana, korišćenje slučbenog automobila i dr.).

## STRATEŠKI IZBOR POLITIKE ZARADA

Prilikom kreiranja sistema zarada potrebno je da, u zavisnosti od ciljeva koji se žele postići, top menadžment napravi izbor u pogledu osnovnih strateških principa sistema zarada. Takođe, u zemljama zapadne Evrope i SAD, značajna pažnja posvećuje se i smanjivanju razlika između žena i muškaraca, različitih rasa, ugroženih grupa populacije i dr.

### Elementi sistema rada



---

Izvor: Bogićević-Milikić, B. (2010), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet

Starteški principi sistema zarada obuhvataju sledeće:

### **Interna pravednost vs eksterna pravednost**

Fer zarada je zarada koju zaposleni percipiraju pravednom. Postoje dva osnovna oblika parvednosti. Interna pravednost postoji kada zaposleni percipiraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na ostale zaposlene u organizaciji. Eksterna pravednost postoji kada zaposleni percipiraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na svoje kolege u drugim kompanijama.

### **Fiksna zarada vs varijabilna zarada**

Organizacija može da izabere da li će zaposlenima isplaćivati zarade koje su u najvećem delu fiksne ili varijabilne, u zavisnosti od ustanovljenih kriterijuma. U proseku, u SAD je 10% ukupne zarade varijabilno, dok je u Japanu 20%. Međutim, raspon varira i u zavisnosti od vrste posla. Npr. za prodajno osoblje varijabilni deo zarade može da bude i do 100% (Bogićević-Milikić, B.)

Što je veći deo varijabilne zarade u ukupnoj zaradi, to znači da osim poslodavca, i zaposleni preuzimaju rizik poslovanja. Učešće varijabilne zarade u ukupnoj zaradi primenjuje se u organizacijama koje su male po veličini, koje nemaju stabilno pozicioniran proizvod na tržištu, koji zapošljavaju veliki broj mladih stručnjaka, imaju sezonske poslove i sl.

### **Performanse vs članstvo**

U ovom slučaju treba napraviti odluku da li da se zarada definiše vezano za performanse ili na osnovu članstva u organizaciji. Dakle, da li zaposlenog platiti po osnovu onoga što je ostvario ili mu zaradu povećati tek pošto napreduje kroz hijerarhiju. Ovaj izbor nalazi se pod snažnim uticajem kulture organizacije. Organizacije koje se odlučuju za opciju performansi su obično male, sa malim brojem hijerarhijskih nivoa, odlikuje ih brz rast i jak pritisak konkurenkcije.

---

### Egalitarizam vs elitizam

Jedan od strateških izbora o kome se unapred mora doneti odluka jeste i izbor između jedinstvenog sistema zarada za sve zaposlene (egalitarizam) ili diferencijalnog sistema zarada, koji podrazumeva posebne planove za različite grupe zaposlenih (elitizam). Svaki od sistema ima svoje prednosti i nedostatke. Egalitarizam kompaniji daje veći stepen fleksibilnosti u premeštanju zaposlenih, bez potrebe promene njihove zarade, i smanjuje barijere između ljudi koji treba da rade zajedno. Takođe, egalitarizam naglašava značaj hijerarhije. U tom smislu, egalitarizam je pogodno rešenje za kompanije koje su izložene jakom pritisku konkurenциje, posluju pod visokim rizikom i idu na povećanje tržišnog učešća uvođenjem novih tehnologija i proizvoda.

Sa druge strane, elitizam rezultira u stabilnoj strukturi zaposlenih, budući da oni mogu povećati svoje zarade samo napredovanjem. Elitizam je pogodno rešenje za stare kompanije sa zrelim proizvodima, sa relativno stabilnim učešćem, koje nisu izložene jakom konkurentskom pristisku.

### Uključivanje inflacije vs neuključivanje inflacije

Čak i najefikasni sistemi nagrađivanja mogu izgubiti svoju motivacioni potencijal ukoliko preduzeće svoju poslovnu aktivnsot obavlja u nestabilnom poslovnom okruženju, koje karakterišu inflacija ili deflacija.

Prilikom planiranja usklađivanja zarada sa rastom troškova života, potrebno je napraviti razliku između tri važna indikatora: 1) indeks rasta troškova života; 2)indeks rasta cena na malo; 3)indeks rasta prosečnih zarada. Ova tri indeksa nalaze se u korelaciji – rast prosečnih zarada vrši pritisak na rast cena na malo, a važi i obrnuto. Rast cena na malo vrši pritisak na povećanje prosečnih zarada da bi se životni standard održao na istom nivou. Mnoge kompanije rast zarada vezuju upravo za ovaj indeks (rast cena na malo)

Sa druge strane, raširena je i praksa da se povećanje zarada vezuje za rast indeksa troškova života.

---

Prilikom donošenja odluke da li zarade treba povećati u inflatornim uslovima ili ne, važno je imati na umu da čak i kada zarada prati kretanje inflacije, zaposlene je izuzetno teško ubediti u održavanje kupovne moći njihovih zarada.

### **Javnost zarada vs tajnost zarada**

Prilikom donošenja odluke da li će informacije o zaradama zaposlenih biti javne ili ne, potrebno je uzeti u obzir prednosti i nedostatke svakog od mogućih izbora.

Kada su plate tajna, istraživanja pokazuju da zaposleni često pogrešno percipiraju kolike su plate njihovih kolega, saradnika, podređenih. Međutim, i pored zamerki koje se upućuju politici tajnih zarada, ostaje dilema - koliko infomacija o zaradama treba da imaju zaposleni? Preporuka je da im se daju minimalne i maksimalne zarade za platni razred, tako da znaju šta mogu da očekuju u pogledu povećanja zarada i na koji način je formirana struktura plata u konkretnoj kompaniji.

U pogledu uključivanja zaposlenih u kreiranje sistema nagrađivanja, opšte je uverenje da su oni u tom slučaju mnogo spremniji da prihvate i poštiju taj sistem – pokazuju manji otpor i veći je motivacioni potencijal. Zaposleni se mogu uključiti u svaku fazu procesa ocene poslova, određivanja kriterijuma nagrađivanja i dr. Naravno, uključivanje zaposlenih je poželjno samo ako je u konkretnoj organizaciji razvijena participativna kultura i klima povrjenja.

### **Centralizacija vs decentralizacija**

Prilikom kreiranja sistema zarada top menadžment treba da doneše odluke na kojem hijerahiskom nivou će se donositi odluke o zaradama. Centralizacija znači da se odluke o zaradama donose centralno, u sektoru ljudskih resursa.

Ovo je pogodno rešenje u sledećim situacijama: 1). kada se kompanija suočava sa krizom, pa je troškove rada potrebo držati pod kontrolom; 2) kada je za kompaniju jeftinije da zaposli stručnjaka za zarade; 3). u situacijama kada se zakonska regulativa u oblasti zarada često menja, pa je potrebno angažovati stručnjaka za ove poslove.

U decentralizovanom sistemu, odluke o zaradama donose rukovodioci organizacionih jedinica. Ovo je pogodno rešenje za diversifikovane kompanije, gde se divisionim menadžerima prepuštaju odluke o politici zarada.

## INTERNA PRAVEDNOST SISTEMA ZARADA

Interna pravednost sistema zarada se odnosi na poređenje između poslova ili nivoa sposobnosti zaposlenih unutar same organizacije. Ona postoji kada razlike u osnovnim platama između zaposlenih, odgovaraju razlikama u složenosti poslova ili razlikama u sposobnosti zaposlenih koji te poslove obavljaju. Poslovi i zaposleni se porede u pogledu njihovog relativnog doprinosa ostvarivanju ciljeva organizacije.

Izbor strukture osnovnih plata utiče na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste organizaciju, ali takođe utiče i na njihovu motivaciju, kao i percepciju o pravednosti sistema zarada.

Struktura osnovnih plata se može definisati na dva osnovna načina: primenom tradicionalnog pristupa koji se svodi na ocenjivanje poslova (pa je u tom smislu orijentisan na poslove), ili primenom savremenog pristupa koji se oslanja na ocenu znanja i sposobnosti zaposlenih (pa je u tom smislu orijentisan na ljude).

### Tradisionalni pristup: plate bazirane na poslovima

Tradisionalni pristup određivanju plata je bio dominantan sistem u najvećem broju preduzeća u poslednjih pedeset godina. Tradisionalni pristup bazira se na pretpostavkama teorije pravednosti ili jednakosti (Bogićević-Milikić, 2010). Teorija pravednosti bazira se na teoriji razmene, odnosno pretpostavci da ljudi u zamenu za svoja ulaganja očekuju odgovarajuće nagrade. Pojedinci porede svoja ulaganja i nagrade sa ulaganjima i nagradama drugih, i na osnovu toga percipiraju da li su pravedno ili nepravedno nagrađeni (Adams, 1965).

U definisanju interne parvednosti tradisionalni pristup se oslanja na ocenu poslova. Ocena posla je proces u kome se utvrđuje relativna vrednost poslova unutar jednog preduzeća.

---

Poslovi se ocenjuju na osnovu unapred utvrđenih kriterijuma, kao što su potrebne veštine, napor, radno iskustvo, obrazovanje, stepen odgovornosti (Fisher, 2003). Ocena poslova se bavi razlikama između poslova, a ne razlikama između ljudi koji te poslove obavljaju.

Ocenu poslova u preduzeću obavlja komisija koja se za te svrhe privremeno formira. Najčešće korišćeni metodi za ocenu poslova su:

**Metod rangiranja poslova.** Reč je o najjednostavnijem, nekvanitativnom i istorijski najstarijem metodu ocene posla (Tyson, York, 2001). Redosled poslova u organizaciji se određuje na osnovu poređenja „celine“ posla, a ne njegovih sastavnih delova. Osnovni kriterijum poređenja poslova je veličina odgovornosti i/ili važnost konkretnog posla za organizaciju.

Ovaj metod odgovara malim organizacijama, gde se obično i koristi. Kao glavne prednosti metoda mogu se navesti: jednostavnost primene, kao i jednostavnost uopšte, metod je razumljiv za zaposlene, niski troškovi primene, lako se sprovodi i inovira. Slabe strane su što metod nije pogodan za velike organizacije, niti organizacije koje nemaju jasno definisanu hijerhijsku strukturu. Takođe, ne daje informacije o razlikama koje postoje između različitih poslova.

**Metod klasifikovanja poslova.** Ovim metodom se poslovi klasifikuju u kategorije koje su unapred precizno definisane. Relativna vrednost posla se ocenjuje na osnovu definisane skale. Posao će određeno mesto na skali imati u zavisnosti od njegovih karakteristika, stepena zaduženja, odgovornosti i zahteva. Ovaj metod je takođe kvalitativan.

Metod klasifikovanja poslova je vrlo jednostavan i jeftin za primenu, lako se inovira, postavlja dobru osnovu za planiranje karijere. Sa druge strane, metod ima i svoje nedostatke, koji se uglavnom svode na to da je ocena merenja često veoma pojednostavljenja, pa samim tim i nerealna.

---

**Metod poena.** Ovaj metod počeo je da se koristi još davne 1920 godine, i ostao je popularan sve do danas, kako u Velikoj Britaniji i SAD, tako i na našim prostorima. Metod se bazira na poređenju poslova na osnovu zajedničkih faktora, a kao faktori za ocenu poslova mogu se koristiti sledeće dimenzije posla: nivo potrebnog obrazovanja, potrebno radno iksustvo, obuka za konkretni posao, nivo odlučivanja, mentalne sposobnosti i dr. Pri tome, svaki faktor ima svoj broj poena.

Značajna prednost metoda poena je što broj poena pokazuje relativne razlike između poslova u kvantitativnom smislu. Sa druge strane, bez obzira na veliku popularnost, metod ima brojne nedostatke: zahteva puno vremena, proces izbora faktora može biti veoma kompleksan i dr.

**Metod poređenja faktora.** Metod datira još iz 1926 godine. Reč je o analitičkom metodu, koji koristi kombinaciju metoda poena i metode rangiranja. Poslovi se rangiraju za svaki faktor, koji je obično široko definisan: mentalni zahtevi, fizički zahtevi, zahtevi u pogledu sposobnosti, odgovornost radni uslovi. Skala poređenja bazira se na analizi ključnih poslova, koji se mogu uzeti kao standradni.

Prednosti: skala za rangiranje se oblikuje prema specifičnim potrebama svake organizacije ali je metod veoma kompleksan i težak za primenu.

## Kritike tradicionalnog pristupa

Poslednjih godina tradicionalnom pristupu se upućuju ozbiljne kritike u pogledu njegove primenljivosti u savremenom okruženju. *Prva i najvažnija zamerka* koja se upućuje ovom pristupu odnosi se na promenu prirode poslova, do koje je došlo usled procesa globalizacije, razvoja informacione tehnologije, primene sistema upravljanja kvalitetom. Opisi poslova ili radnih mesta možda odgovaraju birokratskim, hijerahijskim organizacijama, ali više ne mogu da odgovore zahtevima plitkih, fleksibilnih organizacija. Današnji uslovi zahtevaju mnogo šire i fluidinije definisanje poslova, obzirom da je sve veći fokus na timskom radu, osamostaljivanju zaposlenih i mentorskom stilu vodstva. *Druga važna zamerka* tradicionalnom pristupu odnosi se na očekivanje da u savremenom okruženju u kojem su organizacije sve više prinudene da se orijentisu ka potrošačima, tradicionalni pristup postaje neefikasan. Danas se konkurentnost postiže jedino značajnim razlikovanjem od drugih. *Treće*, kritičari tradicionalnog pristupa ukazuju na činjenicu da on podstiče nelogičan način razmišljanja kod zaposlenih, a to je da zarade mogi i treba samo da se povećavaju; dakle, elastičnost zarada postoji samo na više. *Četvrto*, neki autori ukazuju da tradicionalni sistem zarada stvara uslove za pojavu velikog broja nedoslednosti, grešaka u ocenjivanju, kontraverzi. *Peto*, tradicionalna ocena poslova i poređenje sa tržišnim podacima često neopravdano smanjuju ili povećavaju vrednost određenih poslova u zavisnosti od kratkoročnih kretanja na tržištu. I *konačno*, mnogi ističu da tradicionalni sistem

---

zarada jednostvano nema potencijal da kod zaposlenih kreira percepciju o pravednosti nagrađivanja u njihovoj organizaciji, budući da su precepce individualne i subjektivne.

## Savremeni pristup: osnovne plate bazirane na ljudima

Tradicionalni pristup datira iz vremena kada se smatralo da je najefikasniji način za obavljanje nekog posla efikasno obavljanje svake aktivnosti unutar posla, što je odgovaralo vremenu masovne proizvodnje. Međutim, poslednjih godina ovaj pristup se sve više dovodi u pitanje, a sve je više zagovornika novih pristupa u kreiranju sistema zarada koji su mnogo adekvatniji savremenim uslovima.

U ovom slučaju, radi se o pristupu prema kojem je kriterijum za određivanje plata, posedovanje specifičnih znanja, sposobnosti ili kompetentnosti. Na taj način se uspostavlja direktna veza između osnovne plate i širine sposobnosti, znanja i veština zaposlenih. Pretpostavka je da zaposleni na početku svoje karijere započinju sa nekim nivoom početne osnovne plate. Plata će se vremenom povećavati, kako oni pokazuju specifična znanja i veštine.

Osnovni pozitivni efekat je da ocena sposobnosti i stručnosti daje kompaniji mnogo više fleksibilnosti u poređenju sa ocenom poslova. U tom smislu, zagovornici ovog pristupa ukazuju na značajne prednosti savremenog pristupa definisanju osnovnih plata: obuka i usvajanje novih znanja dovode do stvaranja fleksibilne, samostalne radne snage čije kompetencije značajno prevazilaze one koje su definisane tradicionalnim opisom posla. Takođe, smanjuje se i potreba za rukovođenjem i nadzorom, što podržava nastajanje pličih organizacija, što sa druge strane povećava odgovornost zaposlenih za sopstveni razvoj i zaradu (Tyson, York, 2003). Neki autori smatraju da primena ovog pristupa vodi povećanju produktivnosti rada i kvaliteta proizvoda, smanjenju odsustvovanja sa posla i fluktuacije zaposlenih (Tyson, York, 2003).

---

Sa druge strane, u praksi su se već pokazala brojna ograničenja ovog pristupa. Jedna od dilema koju je ovaj pristup otvorio odnosi se na kontraverzno pitanje - da li organizacije treba da plaćaju inpute ili da nagarađuju rezultate (ostvarene performanse). Nagrađivanje znanja suštinski znači plaćanje inputa. Sa druge strane, veliki broj organizacija veruje da je najbolji odgovor na rastuće troškove neizvesnosti u okruženju izlaganje većeg dela zarada zaposlenih riziku, što u suštini znači nagrađivanje rezultata ili performansi. Nezavisno od toga, u praksi se koristi ovaj pristup, koji kombinuje sledeća dva: 1) ocenu sposobnosti ili veština i 2) ocenu stručnosti.

**Ocena sposobnosti (veština).** Ocena sposobnosti može biti fokusirana na ocenu dubine sposobnosti (npr. stručnjak za privredno pravo, finansije, regrutovanje) ili ocenu širine sposobnosti (npr. zaposleni koji ima generalizovana znanja o različitim aspektima nekog posla: marketingu, finansijama, proizvodnji i dr.). Osnovne prednosti definisanja plata na osnovu ocene sposobnosti su:

1. Podržava radni proces, odnosno, zaposleni se lakše prilagođavaju promenama u radnom procesu;
2. Pravedniji je za zaposlene obzirom da zaposleni lako prihvataju sisteme koji više plate vezuju za učenje;
3. Usmerava organizaciono ponašanje ka ostvarenju definisanih ciljeva, pojašnjava standarde i očekivana ponašanja na poslu, podstiče zaposlene da preuzmu odgovornost za kompletan radni proces i dr.

Proces ocene sposobnosti započinje definisanjem odbora ili komisije koja će obaviti posao i prikupljanjem potrebnih informacija o nivoima sposobnosti. Obično se definišu tri nivoa sposobnosti: ulazni nivo, standardni nivo i napredni nivo.

Zatim se definiše metodologija sertifikovanja sposobnosti svakog zaposlenog – koji nivo trenutno poseduje. Ponovna ocena sposobnosti nakon početno utvrđenog nivoa obično se radi jednom godišnje, na kraju kalendarske godine. Ovde leži i osnovni argument kritičara ovog pristupa, a to je da je ocena sposobnosti kao osnov za određivanje plata veoma skupa za kompaniju; većina zaposlenih veoma brzo dostigne najviši nivo sposobnosti. Tako se postavlja pitanje – šta raditi kada svi zaposleni dostignu najviši nivo, troškovi zarada će biti izuzetno visoki. Česta je preporuka da se ovaj pristup koristi ili kada se kompanija nađe u specifičnoj situaciji, ili u kratkom vremenskom periodu, kada organizacija želi da ohrabri zaposlene da usvoje nove sposobnosti i veštine.

**Ocena stručnosti (kompetentnosti).** Kod ocene stručnosti osnovno pitanje je na koji način se definiše stručnost – da li su to sposobnosti koje su naučene i unapređene, ili su to osobine koje uključuju stavove i motive? Da li se stručnost odnosi na minimum zahteva ili na natprosečne performanse? Definitivno, konsenzus o tačnoj definiciji stručnosti još nije dostignut.

Najranije definicije stručnosti uglavnom su se fokusirale na pet osnovnih oblasti (Tyson, York, 2003):

- Veštine – demonstriranje ekspertize
- Znanje – akumulirane informacije
- Lični koncept – imidž, stavovi, vrednosti
- Osobine – orijentacija za ponašanjem na određen način
- Motivi – skrivene misli koje vode ponašanje.

Prve dve oblasti, veštine i znanje, se smatraju bazičnim kompetentnostima ili osnovnim karakteristikama koje su potrebne svakom zaposlenom da bi efikasno obavljao svoj posao. Ove dve karakteristike su merljive, a mogu se unapređivati kroz obuku i razvoj zaposlenih.

Poslednje tri oblasti, lični koncept, osobine i motivi, nisu direktno merljive, pa se o njima zaključuje na osnovu ponašanja i aktivnosti pojedinaca.

Nakon definisanja ključnih kompetencija, definiše se skup kompetencija koje se odnose na određenu specifičnu oblast. Potom se prelazi na definisanje indikatora kompetentnosti, odnosno ponašanja koja ukazuju na postojanje kompetentnosti.

Prilikom uvođenja sistema ocene stručnosti potrebno je da se prvo prikupe potrebne informacije, a koje se odnose na sledeće: 1). lične karakteristike pojedinca (poštovanje drugih, integritet, fleksibilnost); 2) vizionarstvo; 3) informacije o samoj organizaciji.

Sledeći korak u proceni stručnosti jeste sam proces ocene stručnosti, odnosno kompetencija koje svaki zaposleni poseduje, ali ne znači da mora da ih koristi na radnom mestu. To je i osnovno pitanje koje dovodi do dileme - da li ocenjivati stručnost koju neko poseduje ili ocenjivati ono što neko stvarno radi? Pragmatičari smatraju da je za organizacije bolje da ocenjuju one karakteristike koje se lako mogu meriti i koje se direktno mogu vezati za efikasnost poslovanja (Tyson, York, 2003).

Ovaj pristup ima brojne pozitivne strane. Ocena kompetencija omogućava potpuno zadovoljenje potreba organizacije, ne samo trenutno, već i u pogledu budućih aktivnosti. Pristup utiče i na osamostaljivanje zaposlenih, u smislu da preuzmu odgovornost za sopstveni razvoj. Takođe, zaposleni će se više usmeriti na ostvarivanje optimalnih nego standradnih performansi.

## EKSTERNA KONKURENTNOST: DEFINISANJE NIVOA

### OSNOVNIH PLATA

Eksterna konkurentnost sistema zarada se odnosi na poređenje sistema zarada sa sistemima zarada konkurenata ili organizacija koja posluju u istoj ili sličnoj delatnosti. Koliko organizacija plaća stručnjaka za marketing u odnosu sa na iznos koji plaća konkurencija? Pitanje se svodi na izbor da li će organizacija zarade postaviti na nivou višem, jednakom ili nižem u odnosu na konkurenčiju. Odluka će svakako uticati na privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kandidata i na cene proizvoda/usluga preko ukupnih troškova rada.

Zato je potrebno da se po završenoj oceni poslova, iz koje je proistekla svojevrsna hijerarhija poslova u preduzeću, prikupe podaci o tome koliko su tipični (reperni) poslovi plaćeni u preduzećima koja rade u istoj li sličnoj industrijskoj grani. Naravno, ovaj zahtev odmah otvara i novo pitanje: Sa kim se treba porebiti i koje poslove treba porebiti? Praksa pokazuje da kada velike kompanije u svetu prave ovakvu vrstu poređenja, obično u obzir uzimaju podatke za 6 do 10 konkurenata. Manje kompanije to rade na osnovu nacionalnih izveštaja o zaradama, koji obično uključuju 100 i više kompanija.

Nakon izbora preduzeća za poređenje i tipičnih poslova za koje će se poređenje vršiti, potrebno je doneti stratešku odluku o tome kako će se preduzeća u svojoj politici plata pozicionirati u odnosu na konkurentne. U tom smislu, preduzeću stoji na raspolaganju tri strategije: 1. Strategija vođstva u platama, 2. Strategija jednakih plata i 3. Strategija nižih plata.

**Strategija vođstva u platama.** Ova strategija podrazumeva da preduzeće nudi veće plate u odnosu na konkurenete. Cilj je privući najkvalitetnije ljude sa tržišta rada, uz obezbeđivanje viskog stepena zadovoljstva trenutno zaposlenih. Istraživanja pokazuju da kompanije koje su se opredelile za strategiju vođstva u platama imaju daleko niže stope fluktuacije i stope odsustvovanja sa posla (Bogićević-Milikić, 2010).

---

Osnovna ideja je obezbititi vođstvo – privući najbolje i kroz povećanje troškova otežati konkurentima da ubede zaposlene da ih ne napuste.

Međutim, primena ove strateji može imati i negativne efekte. Politikom visokih plata moguće, makar u prvo vreme, prikriti neke negativne aspekte posla koji tek kasnije mogu doći do izražaja u vidu povećane fluktuacije i dr.

**Strategija jednakih plata.** Ova strategija podrazumeva da preduzeće nudi jednake plate u poređenju sa konkurentima. Za ovu strategiju se kompanije najčešće i odlučuju Cilj je da se zarada, kao faktor ključan u motivisanju, privlačenju i zadržavanju zaposlenih eliminiše, i da se na taj način obezbedi konkurentnost u pogledu troškova. Menadžeri kao element koji navode u prilog kada se odlučuju za ovu strategiju obično navode da ukoliko bi kompanija izabrala neku drugu strategiju, to bi izazvalo nezadovoljstvo među zaposlenima i tako značajno ograničilo sposobnost kompanije da regrutuje dovoljan broj kvalifikovanih kandidata. Sa druge strane, izbor ove strategije ne dozvoljava kompaniji, da kao poslodavac ostvari konkurenčku prednost na tržištu.

**Strategija nižih plata.** Ova strategija podrazumeva da preduzeće nudi nešto niže zarade u odnosu na svoje konkurente, pa može značajno limitirati sposobnost kompanije da regrutuje dovoljan broj visokokvalifikovanih i kvalitetnih kandidata. Izbor ove strategije za kompaniju može da znači da će konkurentnost na tržištu rada zadržati nekom drugom ponudom pogodnosti: plaćena odsustva, trajno zapošljavanje, bolji radni uslovi, brže napredovanje. Razlog zašto se preduzeća opredeljuju za ovu strategiju je jednostavan – nemaju dovoljno novca da ponude veće zarade zaposlenima.

U praksi, najveći broj kompanija se odlučuje za fleksibilnost, što znači da u različitim periodima priemnjuje različite strategije. Čak je moguće da kompanija za različite grupe poslove ima različite strategije. Naravno, praksa i istraživanja pokazuju da što je zarada koju poslodavac nudi konkurentnija na tržištu rada, to je sa većom verovatnoćom moguće očekivati da će privući veći broj kvalifikovanih kandidata, povećati kvalitete i iskustvo, smanjiti verovatnoću sindikalnih organizovanja zaposlenih i dr.

## Balansiranje interne i eksterne konkurentnosti

### (definisanje strukture osnovnih plata)

Da bi se definisala struktura osnovnih plata, potrebno je napraviti balans između prethodno dve opisane komponente modela: interne pravednosti i eksterne konkurentnosti. To se postiže definisanjem linije plata, platnih razreda i raspona.

**Linija plata** je prevenstveno određena izborom strategije eksterne konkurentnosti kompanije na tržištu rada, odnosno da li se kompanija odlučila za više, jednake ili niže plate u odnosu na tržišnu liniju plate.

**Platni razredi i rasponi** menadžerima daju fleksibilnost u pogledu reagovanja na pritise iz eksternog okruženja, ali i same organizacije.

Poslovi slične vrednosti se grupišu u okviru istog platnog razreda. To za poslodavca znači da zaposlenog može premeštati sa jednog na drugo radno mesto unutar platnog razreda, bez promene osnovne plate. Ne postoji optimalan broj platnih razreda, ali se obično kreće od 10 do 16 (Fisher, 2003).

Svaki platni razred ima svoj raspon, odnosno minimalnu, prosečnu i maksimalnu platu za poslove unutar tog platnog razreda. Maksimalna i minimalna plata se za platni razred se određuje na osnovu odluke o rasponu platnog razreda. Uobičajen raspon platnog razreda, odnosno razlike između maksimalne i minimalne plate platnog razreda, je različit za različite platne razrede (Fisher, 2003):

- Za top menadžere od 60% do 120%
- Sa stručne poslove i srednju liniju menadžera 35% do 60%
- Za administrativne i proizvodne poslove od 10% do 25%

Neke kompanije za sve platne razrede definišu raspon od 50%, što je standardna veličina platnog razreda. Međutim, definisanjem većih raspona za više platne razrede suštinski se uzima u obzir mogućnost većeg variranja autoriteta i performansi na menadžerskim pozicijama. Takođe, važno je da rukovodioci budu smešteni bar u jedan razred više u odnosu na svoje podređene koje direktno nadziru i kontrolišu.

## REZIME

Sistem nagrađivanja, u užem smislu obuhvata novac, dobra, status i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Između zaposlenog i poslodavca postoji odnos za razmenu - zaposleni nude specifično ponašanje koje je poželjno i potrebno organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a za uzvrat dobijaju novac, dobra i/ili usluge. Inače, zarada ima različita značenja u zavisnosti od perspektive posmatranja.....

Sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Sistem zarada obuhvata dva oblika zarada: direktnе i indirektnе. Direktni oblici zarade obuhvataju elemente zarade koje zaposleni primaju u gotovini – osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći, i zarade koje zavise od performansi. Indirektni oblici zarade, ili kako se često nazivaju i beneficije, obuhvataju: 1) programe zaštite zaposlenih (zdravstveno, penziono osiguranje, socijalno, životno i dr.); 2) plaćena odsustva (godišnji odmor, bolovanje, porodiljsko i dr.); 3) pogodnosti (besplatna ishrana, korišćenje slučbenog automobila i dr.).

Prilikom kreiranja sistema zarada potrebno je da, u zavisnosti od ciljeva koji se žele postići, top menadžment napravi izbor u pogledu osnovnih strateških principa sistema zarada. Starteški principi sistema zarada obuhvataju sledeće: interna pravednost vs eksterna pravednost, fiksna zarada vs varijabilna zarada, performanse vs članstvo, egalitarizam vs elitizam, uključivanje inflacije vs neuključivanje inflacije, javnost zarada vs tajnost zarada, centralizacija vs decentralizacija.

Interna pravednost sistema zarada se odnosi na poređenje između poslova ili nivoa sposobnosti zaposlenih unutar same organizacije. Ona postoji kada razlike u osnovnim platama između zaposlenih, odgovaraju razlikama u složenosti poslova ili razlikama u sposobnosti zaposlenih koji te poslove obavljaju.

Izbor strukture osnovnih plata utiče na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste organizaciju, ali takođe utiče i na njihovu motivaciju, kao i percepciju o pravednosti sistema zarada.

Struktura osnovnih plata se može definisati na dva osnovna načina: primenom tradicionalnog pristupa koji se svodi na ocenjivanje poslova (pa je u tom smislu orientisan na poslove), ili primenom savremenog pristupa koji se oslanja na ocenu znanja i sposobnosti zaposlenih (pa je u tom smislu orientisan na ljude).

Tradicionalni pristup bazira se na prepostavkama teorije pravednosti ili jednakosti. Teorija pravednosti bazira se na teoriji razmene, odnosno prepostavci da ljudi u zamenu za svoja ulaganja očekuju

Predavanje br. 10

## NACIONALNA I ORGANIZACIONA KULTURA

### Uvod

Organizaciona kultura kompanije, prema novijim shvatanjima, može da bude značajan izvor konkurentske prednosti. "Konkurenčku prednost na tržištu preduzeće stiče ne zato što ima ove ili one resurse, već zato što ume nešto da radi bolje od svoje konkurencije. Konkurenčka prednost mnogih preduzeća nalazi se upravo u specifičnom pogledu na strategiju preduzeća, na njegovu organizaciju, na odnos prema ljudima i njihovu ulogu u poslovanju, što predstavlja fundamentalni deo kulture preduzeća". To suštinski znači da se u cilju razumevanja konkurenčke prednosti, prvo mora razumeti organizaciona kultura, kao njen „izvorište“. Očigledno je da organizaciona kultura opredeljuje kompanijske šanse na uspeh. Koncept organizacione kulture, po svemu sudeći, može da pomogne u razumevanju organizacija i onoga što se u njima dešava.

### POSLOVNI ZNAČAJ I IMPLIKACIJE KULTURE

Kultura je kompleksan, apstraktan i sveobuhvatan skup socijalnih elemenata koji ljudima ukazuju na koji način treba da se ponašaju kako bi svet oko sebe učinili što predvidljivijim. Istraživači iz različitih oblasti, uključujući antropologiju, psihologiju, sociologiju, političke nauke i menadžment, već dugo se bave problematikom kulture. Ipak, za sada ne postoji jedinstvena definicija obzirom na pomenutu kompleksnost samog koncepta. Broj postojećih definicija veoma je veliki – autori Kroeber i Kluckhohn navode da ih je još 1952 godine postojalo više od 160. Jedna od novijih i jednostavnijih definicija kulture ukazuje da je ona "sve što članovi društva imaju, misle i rade" (Ferraro, 2006). Zatim, autor Samovar kulturu je definisao kao "depozit znanja, iskustava, verovanja, vrednosti, stavova, hijerarhije, religije, koncepta vremena i prostora, materijalnih objekata, koje su ljudi kao članovi grupe tokom vremena zajednički stekli, usvojili i generacijama prenosi, težeći daljem opstanku"

Generalno, kulture nastaju kao rezultat stalne borbe ljudi da umanje neizvesnost ishoda kako sadašnjih, tako i budućih događaja. Na taj način one istovremeno kreiraju i izvestan nivo reda u socijalnom životu. Savremene organizacije se takođe svakodnevno suočavaju sa velikim brojem nepredvidivih situacija. Stalno se moraju takmičiti za svoje mesto na globalnoj sceni koja obiluje sve većim brojem potencijalnih novih konkurenata. Zatim, tehnološki razvoj beleži veoma brze stope rasta pa se tako javlja problem koordinacije aktivnosti specijalista za različite ekspertize. Njihovo međusobno nerazumevanje često rezultira konfliktnim situacijama. Dakle, obzirom na turbulentnost okruženja ali i probleme do kojih može doći u samoj organizaciji, menadžeri se često nalaze pred veoma teškim odlukama – koje akcije preduzeti i kog “kursa” se držati ukoliko se opstanak i rast organizacije postavljaju kao imperativ poslovanja. Stagnacija i pad performansi dovode do još višeg nivoa neizvesnosti i opasnosti (zaposleni gube posao i socijalni status, imidž organizacije se znatno menja i dr.). Stoga, ljudi u okviru organizacija teže da razvijaju određene, njihovom okruženju odgovarajuće kulture.

Po rečima autora Geertz-a: “Koliko god nekompletni bili, ljudi sebe kompletiraju kroz kulturu. Ali ne kroz kulturu generalno, već kroz neke njene tačno određene forme. Biti čovek ne znači samo pričati; treba koristiti adekvatne reči i fraze u odgovarajućim socijalnim situacijama, istovremeno vodeći računa i o tonu glasa kojim se one saopštavaju....Hrana nije samo hrana; to je određena vrsta hrane, pripremljena na specifičan način, sa posebnom etikom u serviranju....Osećanja nisu samo osećanja; svako na drugačiji način izražava i prihvata emocije strpljenja, respeksa, rezignacije....”(Geertz, 1973).

Potencijalna raznolikost u ljudskom ponašanju vodi stvaranju stanja haosa. Međutim, ljudi ga predupređuju stalnim, interaktivnim kreiranjem i ustanovljavanjem socijalnog reda koji postaje deo njihove kulture. Bez kulture, ljudski život bio bi surov. Ona ga čini jednostavnijim i omogućuje svim svojim pripadnicima da dosegnu najviši nivo samoaktelizacije, uz mogućnost stvaranja određenog nivoa zaštite od nesigurnosti, dvosmislenosti i neočekivanih situacija. Znanja se tokom vremena akumuliraju, pa svaka nova generacija ne mora ponovo da otkriva solucije koje će je štititi od problema i opasnosti.

## Karakteristike i konsekvene kulture

Šest glavnih karakteristika kulture oko čije validnosti se slaže veliki broj autora su: kolektivni duh, baziranost na emocijama, istorijsko nasleđe, simboličnost, dinamičnost, nekoherenčnost (Geertz, 1983). Treba pomenuti da se neke od navedenih karakteristika veoma retko mogu sresti u tradicionalnoj analizi organizacije i menadžmenta. Njihova validnost dolazi do izražaja tek kada se izučavanju i analiziranju organizacija pristupi sa kulturološkog stanovišta.

**Kolektivni duh** – Kulture ne nastaju iz samostalnog delovanja pojedinaca, već iz njihovog interaktivnog odnosa. Ljudi mogu posedovati lične, specifične načine razmišljanja, ponašanja i verovanja, ali sve dok oni ne budu prihvaćeni kao kolektivna praksa ne predstavljaju deo kulture.

**Baziranost na emocijama** – Obzirom da kultura pomaže da se u velikoj meri prebrode nervosa, strah i bojazan od budućih događaja, zasigurno se može reći da su njena “supstanca” i forma u velikoj meri protkane emocijama. Sve kulture u izvesnoj meri predstavljaju “gigantski napor uložen u maskiranje fundamentalnih životnih nesigurnosti” (Geertz, 1983)

**Kultura kao istorijsko nasleđe** – Kultura se nikako ne može razdvojiti od istorijskog nasleđa. Ona se razvija tokom dužeg vremenskog perioda u kome ljudi provode vreme zajedno, u međusobnoj interakciji, deleći jedni sa drugima neizvesnost ali zajedno iznalažeći načine i kako da je prebrode.

**Simboličnost** – Simboličnost kulture ukazuje da je ljudsko ponašanje pre ekspresivno nego praktično ili tehnički orijentisano. Čak se može reći da se putem simbola određena kultura na najjasniji način može objasniti i rastumačiti pripadniku neke druge, njoj suprotne.

**Dinamičnost** – Bez obzira na kulturološki kontinuitet i trajnost, kulture nisu statične - njihova priroda je pre dinamičkog karaktera. Kao prvo, može se navesti da ni jedna komunikacija nije perfektna, pa čak

---

ni ona između pripadnika iste kulturološke grupe. Drugo, pojedinci imaju potpuno diskreciono pravo, čak i u najtradicionalnijim kulturama, da kreiraju svoje (sopstvene) varijante ponašanja. Treće, činjenica da je velika količina kulturološke komunikacije simboličke prirode, kulturi daje karakter nepreciznosti. Četvrto, organizacije se često nalaze u situaciji da moraju asimilirati nove grupe i prakse u cilju izlaženja u susret novim zahtevima i mogućnostima. Novi članovi sa sobom donose izvestan nivo promena. Svaki od njih nosi svoj kulturološki pečat.

**Nekoherenčnost** – Kulture nisu monolitni set ideja. One u sebi inkorporiraju veliki broj neizvesnosti, kontradiktornosti i paradoksa. Antropolozi smatraju da su moderne kulture “duboko dvostrukene i nejasne” kao i da ih karakteriše “enormni multiplicitet” (Geertz, 1983). Što je veći stepen kompleksnosti sa kojim se ljudi sreću u svakodnevnom poslovanju, elementi kulture postaju sve nejasniji i pomućeniji.

Moderne organizacije funkcionišu u vrlo nepredvidivom okruženju. U takvoj situaciji, kulturološki elementi postaju sve raznovrsniji i dobijaju različita značenja a organizacione priče, ceremonije i metafore postaju dvostrukene. Neke kontradiktornosti zasigurno nastaju kao zaostavština iz prošlosti i nesavršenosti kulturoloških promena, dok neke potiču od samog postojanja podkultura i njihovog uticaja na organizaciju.

Po mišljenju velikog broja eksperata kako iz oblasti kulture, tako i organizacije i menadžmenta, neke od najistaknutijih konsekvensi kulture su: upravljanje kolektivnom neizvesnošću, uspostavljanje socijalnog reda, kreiranje kontinuiteta, kreiranje kolektivnog identiteta i privreženosti, isticanje etnocentrizma (Durkheim, Simpson, Spaulding, 1997). Navedene konsekvene od velikog su značaja za sve vidove kulturološke analize organizacija.

**Upravljanje kolektivnom neizvesnošću** – Kultura nudi “fiksna pravila kojim se njeni pripadnici mogu zaštititi od negativnih promena” (Durkheim, Simpson, Spaulding, 1997),. Čak i u Americi koja važi za društvo u kome su promene “dobro došle”, konformizam i potčinenost glavnim kulturološkim prepostavkama smatra se vrlinom. Ljudi nisu skloni da menjaju puno stvari u isto vreme. Promenama se bolje prilagođavaju ukoliko se one sprovode sporije i u dužem vremenskom periodu.

**Uspostavljanje socijalnog reda** - Kultura kreira socijalni red, štiteći društvo od potencijalnog stanja haosa. Neke šablone ponašanja ljudi doživljavaju kao ispravne i odgovarajuće, pa vremenom postaju sve više vezani za njih. Tako norme dalje kontrolišu ljudsko ponašanje, a njihovo nepoštovanje ili zloupotreba može dovesti do sprovođenja različitih vrsta sankcija.

---

**Kreiranje kontinuiteta** – Kulture vrlo uniformno generišu kontinuitet svojih opšteprihvaćenih verovanja i praksi. Termin koji označava ovaj proces poznat je pod nazivom socijalizacija. Pojedinac uči na koji način treba da misli i kako da se ponaša, naravno, sve u skladu sa potrebama i pravilima socijalne grupe kojoj pripada. On tako postaje emotivno vezan za nju, poštuje i u svom ponašanju sprovodi njene norme, dalje nastavljajući sa održavanjem uspostavljenog socijalnog reda.

**Kreiranje kolektivnog identiteta i privrženosti** – Ljudi sebe doživljavaju kao pripadnike određene socijalne grupe, koja ima svoja verovanja i ustanovljene prakse ponašanja. Kada je promene i postanu članovi nove, oni menjaju i svoja verovanja, šablove ponašanja i ustaljene prakse.

Unutar socijalnih grupa koje postoje dovoljno dugo, razvija se osećaj zajedničkog identiteta. Njeni pripadnici postaju svesni svojih sličnosti, ali i stvari koje ih čine različitim u odnosu na druge. U okviru njih traže emotivnu podršku kao i potvrdu da su na stimulanse iz okruženja reagovali na pravi način.

**Isticanje etnocentrizma** – Isticanje etnocentrizma smatra se vrlo negativnom kulturološkom konsekvencom. Ljudi koji podržavaju određeni set ideja, često su nepoverljivi, ne vole ili se plaše onih čije su ideje drugačije. Ukoliko je privrženost idejama emotivno izuzetno jaka, tada će nizak nivo tolerancije prema drugima biti još očigledniji. Određene grupe vrlo često koriste svoje ideologije u cilju uspostavljanja i potvrđivanja dominacije nad drugima. Kao primer mogu se navesti kaste u Indiji ili rasističke ideologije koje direktno omalovažavaju ostale etničke grupe. Slične stvari događaju se i u okviru organizacije; zvanje, status ili položaj u okviru određenog organizacionog odeljenja mogu izazvati etnocentrične odnose. Oni razbijaju kooperaciju i koordinaciju, izazivajući konflikte koji se nekada veoma teško mogu rešiti.

## POJAM I RAZVOJ KONCEPTA ORGANIZACIONE KULTURE

Koncept organizacione kulture i dalje nije univerzalno prihvaćen i usvojen. Pre se može reći da je kontraverzan, što dokazuje postojanje velikog broja definicija kao i različitih načina gledanja na njegov karakter i suštinu. Neki autori smatraju da kao što se govori o postojanju i različitosti arapske,

---

francuske ili azijske kulture, tako se mogu razmatrati i kulture različitih firmi – McDonalds-a, Microsoft-a ili Disney-a.

U Evropi je koncept poznat pod terminom organizaciona kultura, dok se u literaturi iz oblasti menadžmenta, kao i u Americi uopšte, više preferira termin korporativna kultura. Generalno, tvorci koncepta koristili su saznanja iz oblasti antropologije, sociologije i psihologije. Takođe, zajednički su usvojili činjenicu da svaka organizacija ima svoju "ličnost", filozofiju, ideologiju i klimu, koje se nalaze mimo ekonomske realnosti. Navedenu pojavu opisali su na različite načine: "The way we do things around here" ("način na koji mi obavljamo stvari"), ili "the collective programminig of the mind" (Deal, Kennedy, 2000) ("kolektivno programiranje načina razmišljanja") (Deal, Kennedy, 2000).

Koncept organizacione kulture počeo se razvijati još u vreme nastanka škole međuljudskih odnosa i istraživačkog rada njegovog glavnog predstavnika Eltona Mayo-a. On i njegovi sledbenici radili su na polju socijalnog inžinjeringu i sentimentalnih osećanja radnika. Za razliku od svojih prethodnika, mnoge postupke nisu tumačili isključivo sa racionalnog i logičkog stanovišta. Smatrali su da se upravljanje u velikoj meri može unaprediti ukoliko se pokušaju dokučiti neracionalna ponašanja zaposlenih. Navedeno gledište predstavlja preokret u smislu novog načina posmatranja organizacije; ona više nije samo racionalno-mehanički sistem u kome radnici služe kao sredstva za ostvarenje planiranih ciljeva. Od tog perioda, menadžment mnogih kompanija počinje mnogo više pažnje da obraća na razumevanje vrednosti do kojih drže zaposleni, njihova verovanja i osećanja, koja sa druge strane često nemaju racionalnu osnovu.

Međutim, debate oko organizacione kulture koje su ozbiljno privukle pažnju menadžment javnosti počele su osamdesetih godina.

Knjiga koju su napisala dva konsultanta iz McKinsey-a (Deal, Kennedy, 2000), bavila se uspešnim američkim preduzećima a poseban akcenat bio je stavljen na veliki značaj, i uopšte povezanost dobre i snažne organizacione kulture i postignutog tržišnog uspeha. Takođe, u vezu je dovedena i korporativna kultura i ponašanje zaposlenih. Snažne kulture imale su veliki uticaj na motivaciju i

---

sigurnost personala, pa su samim tim omogućavale i njegovo bolje usmeravanje u cilju dostizanja višeg nivoa efektivnosti.

Podstrek ka sve opsežnijem izučavanju organizacione kulture u tom periodu stimulisali su i aktuelni trendovi - uspeh japanskih preduzeća koji je bio baziran na timskom radu i kooperaciji; opažanje i usvajanje činjenice da "nedodirljivi", "mekani" faktori, kao što su vrednosti, verovanja i norme imaju veliki uticaj na organizacione perfomanse; potvrđena čvrsta veza između snažne korporativne kulture i poslovnog uspeha; mogućnost uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka u organizaciji.

Dakle, iako je koncept organizacione kulture menadžerima bio predstavljen od strane konsultanata, ubrzo potom i akademска javnost počela je da daje svoj doprinos. Autor Edgar Shein bio je jedan od prvih koji je dao veliki doprinos u smislu daljeg, teoretskog razvoja koncepta.

Generalno, kulturološki koncept sa svojim mitovima, metaforama, ritualima, pričama, sagama, klanovima, herojima i herionama, ceremonijama, etosom i estetikom, uveo je mnoge novine u oblast organizacije. Došlo je do stvaranja kulturno-simboličke perspektive koja je pojavama u organizaciji dala potpuno novi smisao. Npr. organizaciona struktura počela se razmatrati u terminima dominantnih mitova o efektivnosti i efikasnosti. Sastanci na kojima se donose strateški planovi više nisu samo sredstvo za donošenje odluka, na njima se tumače i interpretiraju prošli događaji, kao i njihov uticaj na buduće ishode.

Neformalna organizacija više se ne tretira kao šablon ponašanja mimo formalne, ona je postala "kulturološka mreža putem koje se prevode i prenose ključne vrednosti u organizaciji"(Deal, Kennedy, 2000).

## Definisanje pojma organizacione kulture

Postoji veliki broj organizacija u kojima je fluktuacija radnika izuzetno visoka - na "sceni" su stalno nova lica. Međutim, i pored toga one ostaju stabilne i veoma se sporo menjaju. Realna situacija je takva da će novi radnici proći proces promena i prilagoditi se organizaciji mnogo pre nego ona njima. Dakle, organizacije imaju veoma stabilnu egzistenciju koja je skoro nezavisna od određenog sklopa ljudi na koje se u datom trenutku oslanja. Pomenutu stabilnost organizacije poseduju upravo zahvaljujući organizacionoj kulturi.

---

Korporativna kultura je skup relativno uniformnih i trajnih vrednosti, verovanja, običaja, tradicija i praksi, koje članovi organizacije međusobno dele, a potom ih prenose na nove članove i još dalje, sa generacije na generaciju zaposlenih (Shein, 2004). Kada se jednom utvrde, postaju relativno stabilni i vrše jak uticaj kako na organizacije, tako i na ljude koji u njima rade.

Definicija organizacione kulture implicira nekoliko stvari. Prvo, ona je stvar percepcije. Pojedinci percipiraju korporativnu kulturu na osnovu onoga što vide, čuju ili iskuse u organizaciji. Drugo, iako pojedinci mogu raditi na različitim nivoima u organizaciji ili imati drugačije profesije, oni će korporativnu kulturu opisati sličnim terminima. Razlog je veoma jasan – oni je dele i zajednički prihvataju. Treće, organizaciona kultura je deskriptivan termin. Tiče se načina na koji pojedinci vide organizaciju, a ne u kojoj meri im se ona sviđa ili ne.

Iako sve organizacije imaju svoju organizacionu kulturu ona nema uvek isti uticaj na ponašanje i akcije zaposlenih. Sve zavisi od jačine, odnosno snage korporativne kulture.

Snažne korporativne kulture karakteriše visoka odanost zaposlenih svim njenim bazičnim vrednostima. Oni ih poštuju, podržavaju i prenose na nove članove. Snažne kulture obezbeđuju da organizacija funkcioniše kao dobro “podmazana” mašina. Zaposleni su posvećeni ostvarenju organizacionih ciljeva a performanse su znatno više u odnosu na organizacije sa slabim kulturama.

U slabim kulturama zaposleni nisu “srodni” sa postojećim vrednostima pa stoga i nemaju izražen osećaj pripadnosti organizaciji. U ovakvoj situaciji često se uvode birokratska pravila, mere rigorozne kontrole, različite procedure koje se obavezno moraju poštovati.

Na snagu korporativne kulture utiče nekoliko faktora: *veličina organizacije, vreme njenog postojanja, fluktuacija zaposlenih, ali i entuzijazam pod kojim je osnivač započeo sa radom.*

Generalno, korporativna kultura veoma je značajna obziom da utiče na:  
1)strateške odluke u organizaciji(definisanje poslovnog područja, izbor ciljeva i strategije), 2)determiniše sposobnosti

---

organizacije da se prilagođava promenama u okruženju, 3) predstavlja mehanizam koordinacije u organizaciji, 4) efikasna je kao način kontrole ponašanja zaposlenih i veoma je dobar motivator.

## Proces organizacione socijalizacije

Tokom odrastanja, kultura se uči i stiče kroz veliki broj iskustava. Jedan od opštih mehanizama učenja kulture jeste kultivacija koja predstavlja podsvesni, nemerni proces. Na ovaj način pojedinac stiče znanja o svemu što se u njegovom okruženju dešava.

Proces primarne socijalizacije, za razliku od procesa kultivacije, predstavlja svestan i usmeren proces u kome pojedinac uči od uže porodice i društva u kome funkcioniše. Tokom ovog procesa usvajaju se određena znanja vezana za adekvatno socijalno i etničko ponašanje a kao referentni modeli uglavnom služe porodica, prijatelji, obrazovne i religiozne institucije, propaganda i dr. U svakom slučaju, pojedinac se rađa kulturološki nepotkovan i dalje sva saznanja stiče iz okruženja.

Proces socijalizacije obično nije eksplicitan. Roditelji decu uče da se ponašaju korektno, ali pri tome retko imaju u vidu da je korektno i dobro zapravo kulturološki determinisano. Takođe, veoma često ne uzimaju u obzir da je usmeravanje mlađih nameran proces putem koga oni reprodukuju sopstvenu kulturu.

Generalno, kultura je deo svakodnevnog života, pa je njen identifikacija veoma teška. Pripadnici je prihvataju kao nešto što je potpuno prirodno, doživljavajući je jedino kroz obavljanje svakodnevnih aktivnosti.

Još jedan od važnih tipova socijalizacije jeste i sekundarna socijalizacija. (Head, Sorensa, Baum, Yaeger, 2002). Dešava se u fazi života kada pojedinac treba da odgovori određenim zahtevima na radnom mestu, u organizaciji. U oblasti menadžmenta i organizacionog ponašanja kao dobar primer može se navesti organizaciona socijalizacija. U ovoj fazi, novi članovi svojim ponašanjem treba da doprinesu održavanju organizacione tradicije i tako obezbede sve uslove za njen dalji opstanak. Od novozaposlenih se očekuje da prihvate već ustanovljene vrednosti i ponašanja nepohodna za dalje napredovanje.

Zaposlenima se stavlja do znanja šta se od njih očekuje, kao i na koji način treba da obave svoj posao. Dakle, na ovaj način, socijalizacija standardizuje ponašanje zaposlenih, čineći ga predvidivim i korisnim

**Prva faza** organizacione socijalizacije započinje pre formalnog zapošljavanja.. Tokom ove faze pojedinac jedino može da anticipira ko su osobe sa kojima će sarađivati, sa kakvim problemima će se eventualno suočavati, kako će izgledati njegov život u organizaciji, koja uloga će mu biti dodeljena. Ukoliko su predviđanja bliska realnom stanju u organizaciji, sasvim je izvesno da će se pojedinac lakše uklopiti u postojeći sistem funkcionisanja. Sa druge strane, ukoliko je organizaciona realnost mnogo drugačija od očekivane, mogućnost za prilagođavanjem se smanjuje. Obzirom da svaki pojedinac koji je konkurisao za dato radno mesto već poseduje formiran set vrednosti, stavova i očekivanja, neophodno je da prođe proces selekcije.

Sam proces selekcije ima za cilj da informiše potencijalnog zaposlenog o uslovima u organizaciji, ali tokom istog dolazi i do provere da li se vrednosti i ciljevi kandidata podudaraju sa organizacionim i time ga čine "pravim čovekom" za dato radno mesto.

**Druga faza** organizacione socijalizacije počinje kada pojedinac postane član organizacije i dobije svoju formalnu ulogu u istoj. U ovoj fazi novozaposleni prvi put dolazi u direktni kontakt sa svojim radnim okruženjem. Sigurno je da će tada čak i najiskusniji zaposleni doživeti neki vid šoka uzrokovani novom realnošću – pred njim se nalaze sasvim drugačije odgovornosti i očekivanja. U ovoj fazi socijalizacije zaposleni prolazi kroz tri faze: promenu, suprotnosti i iznenađenja. Promena uključuje sve objektivne razlike između starog i novog radnog ambijenta. Što ih je više, pojedincu će trebati više vremena da se uklopi.

Promena se odnosi na novu adresu i broj telefona, titulu, platu, ponekada i sasvim nova očekivanja i drugačiji status. Promena dalje uvodi u suprotnosti i iznenađenja. Suprotnost se javlja svaki put kada se pojedinac nađe pred poslom koji ima drugačije karakteristike od onog koji je prethodno obavljao. Novozaposleni se sada nalazi u potpuno drugačijem okruženju ali sistem funkcionisanja koji je već usvojio ne može odmah da odbaci i zaboravi. To se dešava postepeno, tokom čitavog procesa socijalizacije. Takođe, tu su i iznenađenja koja se najčešće javljaju usled nepodudarnosti između prvobitnih anticipacija i iskustva u novoj organizaciji - npr. neispunjena očekivanja, neočekivane

---

karakteristike posla, nepoznata kultura i dr. U ovoj fazi novozaposleni uči mnoge stvari – koje je njegovo mesto u formalnoj organizaciji, kako se najbolje uklopiti u neformalne grupe, upoznaje kulturu nove organizacije. U svakom slučaju potrebno je dosta vremena dok se očekivanja i realnost ne uklope. Što su početna očekivanja bila viša to je izvesnije da će se novozaposleni osjetiti kao neko kome su data "lažna obećanja" i veoma brzo dati otkaz. Međutim, ukoliko su neslaganja sa očekivanim umerena i prihvatljiva, procesom učenja pojedinac najčešće menja svoja bivša verovanja i vrednosti i usvaja nova, ona koja više odgovaraju ispunjenju organizacionih ciljeva.

***U trećoj fazi*** organizacione socijalizacije pojedinac se već asimilirao sa organizacijom. Za njega se više ne može reći da je nov - on ima svoje radno mesto i konkretnе zadatke koje treba da obavi. Istraživanja su pokazala da je prva godina rada skoro i najbitnija za dalji razvoj karijere. Zapravo, visoka očekivanja "od samog starta" usko su povezana sa kreiranjem pozitivnog stava o poslu i dobrom poslovnim performansama u kasnijim fazama karijere. Po rečima autora: "Situacija nikada više neće biti toliko odrmznuta, pojedinac je sada najspremniji da uči i da se prilagođava. Nekada je čak i korisno iskušavati zaposlene dajući im različite poslove, gurati ih sa jedne pozicije na drugu..." "

U ovoj fazi takođe dolazi i do rasta odgovornosti i autonomije u načinu obavljanja posla. Zaposlenom su sada na raspolaganju privilegovane informacije i postao je član neke od neformalnih grupa.

Ova faza po mišljenju mnogih autora je najduža od svih faza procesa socijalizacije. Pojedinac se identifikovao sa organizacijom i aktivno radi na ostvarenju njenih ciljeva.

**Četvrtu fazu** organizacione socijalizacije karakteriše napuštanje starih uloga i traženje novih, bilo u istoj ili nekoj drugoj organizaciji. Zaposleni se sada nalazi na kraju jednog i početku drugog "puta", mnogo je obazriviji nego na početku karijere, aktivno traži nove alternative a privrženost starim ulogama postaje sve slabija. Ova faza je poslednja u ciklusu i dešava se u "zrelo doba" karijere kada pojedinac već ima dosta radnog iskustva.

Dakle, može se zaključiti da zaposleni tokom svog radnog veka menjaju poslove i da svaka promena zahteva određeni vid socijalizacije. Čak i ukoliko se opredeli da ceo radni vek provedu u istoj organizaciji neminovno je da moraju proći kroz sve navedene faze socijalizacije.

## SADRŽAJ ORGANIZACIONE KULTURE

---

Brojnost i raznovrsnost sadržaja organizacione kulture je velika pa stoga postoji i veliki broj načina na koji se oni mogu klasifikovati. Najčešća i najlogičnija podela sadržaja organizacione kulture je na kognitivne i simboličke komponente (Janićijević, 1997).

Kognitivni elementi kulture su zapravo one zajedničke kategorije u glavama zaposlenih koje kreiraju zajedničko mišljenje i ponašanje u organizaciji. Kognitivne elemente nije uvek lako otkriti, a posebno menjati jer su ih zaposleni u velikoj meri prihvatili kao sastavni deo svoje ličnosti i često ih uopšte nisu ni svesni. U kognitivne elemente korporativne kulture autori ubrajaju važeće pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja.

Simbolički sadržaj kulture obuhvata sve ono što nastaje kao rezultat zajedničkog mišljenja i ponašanja članova organizacije. Simbolički elementi su vidljivi deo korporativne kulture i tu spadaju specifičnost jezika, žargon organizacije, pesme, humor, tračevi, metafore, slogani, priče, legende, sage, etika, osećanja, ideologija, duh firme, fizički objekti, tradicija, mitovi i dr. Simbolički sadržaj korporativne kulture ne samo da manifestuje njene kognitivne elemente već ih i potvrđuje a nekada čak i utiče na njihovo kreiranje.

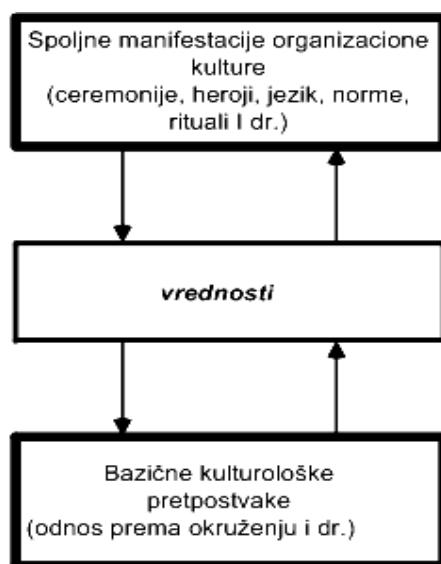
Dakle, kognitivni elementi korporativne kulture su nevidljivi (oni su njen temelj), dok su simbolički elementi vidljivi.

### **Kulturološki model Edgara Shein-a (tri nivoa organizacione kulture)**

Kulturološki model autora Edgara Shein-a smatra se najprihvaćenijim kako u teoriji tako i u praksi menadžmenta. On organizacionu kulturu razmatra preko tri nivoa, i to spoljnih manifestacija, vrednosti i bazičnih kulturoloških pretpostavki. Navedeni nivoi kulture nisu međusobno odvojeni, nego povezani i svaki nivo predstavlja način ispoljavanja onog dubljeg sloja. Istovremeno nivoi su slojevi kulture, od vidljivog (simboli), preko nagoveštenog i objavljenog (vrednosti), do duboko ukorenjenog nesvesnog i skrivenog (bazične kulturološke pretpostavke).

Autor navodi da je: "Organizaciona kultura skup bazičnih prepostavki koje je grupa otkrila, usvojila i razvila, tokom svakodnevnog suočavanja sa problemima eksterne adaptacije i integracije. Usvojene prepostavke i pravila pokazala su se kao validna, pa se prenose novim članovima u cilju daljeg adekvatnog postavljanja prema problemima svakodnevnog poslovanja. Takođe, kulturu ne oslikava vidljivo ponašanje pripadnika organizacije, niti postojeći artefakti....Oni imaju svoju pozadinu koju posetilac kompanije ne može odmah da razume".

### Tri nivoa kulture



Izvor: Shein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Wiley Publishers, New York, str.627.

Po modelu autora Shein-a, **prvi nivo** odnosi se na **spoljne manifestacije kulture**. Ovaj nivo ne predstavlja korporativnu kulturu samu po sebi, već neke njene najočiglednije i najpristupačnije aspekte koje ljudi mogu lako percipirati. Spoljne manifestacije kulture uključuju šablove ponašanja koji se mogu čuti i videti, pa tako šalju poruku kako zaposlenima, tako i posetiocima i klijentima organizacije. Dakle, ovaj nivo čine elementi koji imaju simbolički karakter.

Na ovom nivou kultura kompanije manifestuje se preko njoj specifičnih simbola kao što su logo, izgled poslovne zgrade, jezik, mitovi, priče, rituali, ceremonije, heroji i dr.

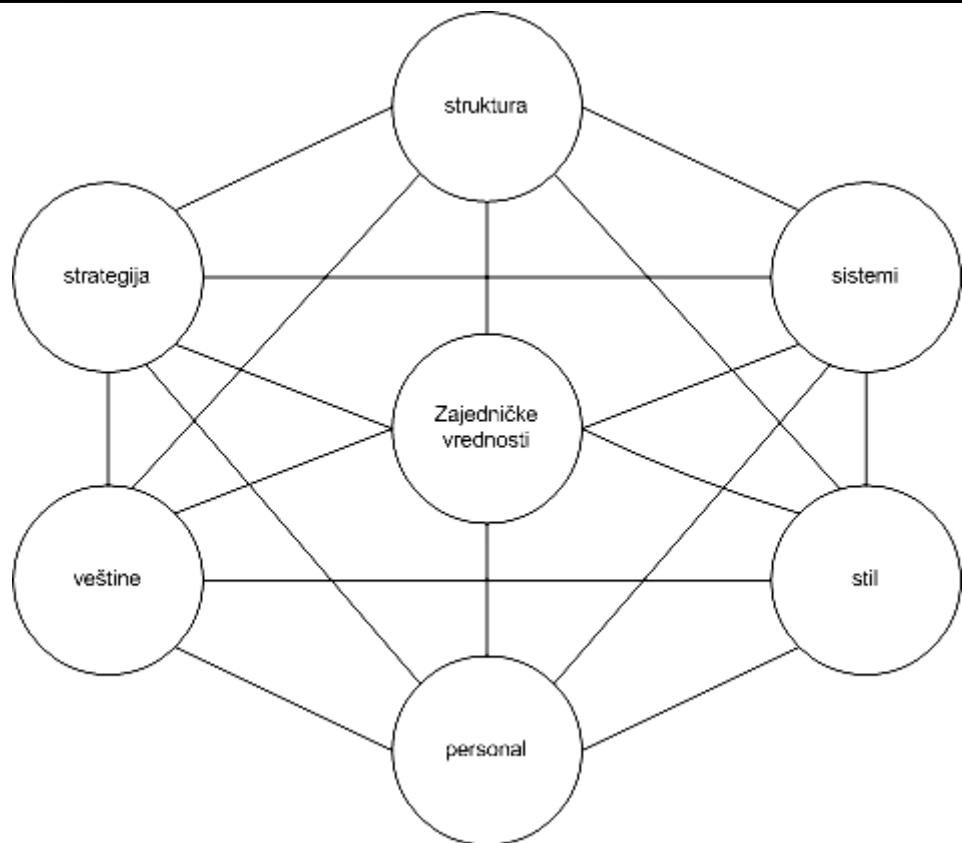
Da bi se zaključivalo o kulturi potrebno je uči i u njen drugi sloj koji izražava objavljene **vrednosti**. Vrednosti su "srce" kulture organizacije. One obično vode poreklo iz prvobitnih vrednosti neke ključne

---

ličnosti ili osnivača. Vrednosti nastaju na osnovu shvatanja šta je ispravno i šta treba raditi, kao i na osnovu iskustva do kojeg je grupa došla u svom zajedničkom delovanju tokom vremena i stvorila ubeđenje da neko rešenje svaki put funkcioniše, da je "pravo" To "pravo" u procesu kognitivne prerade postaje nešto što je vredno i što treba da bude orijentacija kod traženja rešenja i u drugim situacijama, nešto što postaje zajednička vrednost. Organizacione vrednosti nisu odmah vidljive – pojedinci vremenom postaju svesni njihovog postojanja i značenja. Autor Schein smatra da se zajedničke vrednosti pomoću kognitivne prerade pretvaraju u bazične pretpostavke koje deluju iz dubokih slojeva podsvesti.

McKinsey-jev 7-S okvir jasno ukazuje na značaj vrednosti u organizaciji. Takođe, služi i u svrhu postizanja dobrih organizacionih performansi.

#### **McKinsey 7-S okvir**



Izvor: Thomas, J., Waterman, R.H. (1988), *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York, str.10.

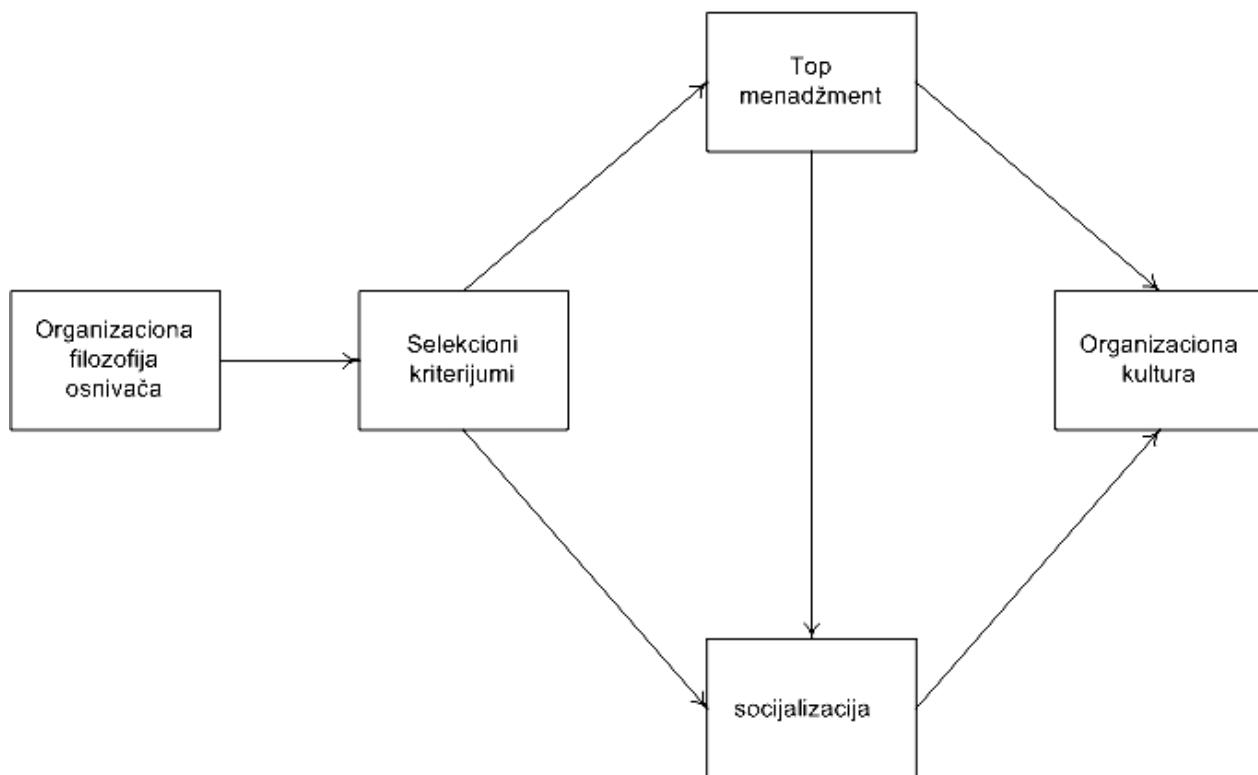
Kao što se na slici može videti vrednosti su stacionirane u centar okvira, držeći sve elemente na okupu. Na taj način, jasno se ukazuje da upravo one predstavljaju ključni element u postizanju organizacionog uspeha i dobrih performansi. One obezbeđuju zajedničku direktivu za sve zaposlene, kao i vodič za njihovo ponašanje.

Još jedno od pitanja kojim su se bavili autori iz ove oblasti jeste i **odakle potiče organizaciona kultura**. Autor Shein smatra da vrednosti oslikavaju i reprezentuju solucije koje je organizacija primenila u rešavanju svojih problema u prošlom vremenskom periodu, pa stoga i predstavljaju izvor organizacione kulture.

Takođe, još jedan od izvora jesu i vrednosti koje su za sobom ostavili osnivači firme, a koje su potom modifikovane od strane top menadžmenta.

Organizacione vrednosti su zapravo vrednosti trenutne elite kompanije, tj. top menadžmenta. One su operacionalizovane u sve prakse i procedure kompanije. Iako menadžment može insistirati da vrednosti budu prihvачene i od strane zaposlenih, ponekada je to nemoguće, pa čak i nepotrebno. Oni samo treba da prate specifirane prakse bazirane na vrednostima, i svojim ponašanjem manifestuju odgovore koje top menadžment očekuje. Npr. zaposleni ne moraju da uživaju u ritualnom "McDonalds Day", već samo treba da participiraju svojim entuzijastičkim ponašanjem.

### Izvori korporativne kulture



Izvor: Shein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Wiley Publishers,  
 New York, str.632

Svaka kompanija ima listu svojih glavnih vrednosti (koje objavljaju na svojim web sajtovima, godišnjim izveštajima i dr.). Npr. pet glavnih vrednosti firme Amazon su "opsesija" potrošačem, štedljivost, vlasništvo, sklonost ka inovaciji i kreativnosti.

Konačno, **treći nivo** predstavljaju **bazične prepostavke** koje su najdublja komponenta kognitivnog sadržaja kulture One obuhvataju nevidljive, podsvesne prepostavke i razumevanja koje pojedinci imaju o organizaciji i načinu na koji ona funkcioniše pa ih je stoga veoma teško otkriti i menjati. Da bi se upoznala kultura, potrebno je otkriti strukturu bazičnih prepostavki obzirom da one čine samo jezgro kulture. Bazične prepostavke proizilaze iz misije, filozofije i ciljeva preduzeća. One izražavaju odnos prema suštini ljudskog rada i odnosu organizacije i njegonog okruženja.

## REZIME:

Kultura je kompleksan, apstraktan i sveobuhvatan skup socijalnih elemenata koji ljudima ukazuju na koji način treba da se ponašaju kako bi svet oko sebe učinili što predvidljivijim. Istraživači iz različitih oblasti, uključujući antropologiju, psihologiju, sociologiju, političke nauke i menadžment, već dugo se bave problematikom kulture. Jedna od novijih i jednostavnijih definicija kulture ukazuje da je ona "sve što članovi društva imaju, misle i rade."

Šest glavnih karakteristika kulture oko čije validnosti se slaže veliki broj autora su: kolektivni duh, baziranost na emocijama, istorijsko nasleđe, simboličnost, dinamičnost, nekohherentnost

Po mišljenju velikog broja eksperata kako iz oblasti kulture, tako i organizacije i menadžmenta, neke od najistaknutijih konsekvenci kulture su: upravljanje kolektivnom neizvesnošću, uspostavljanje socijalnog reda, kreiranje kontinuiteta, kreiranje kolektivnog identiteta i privreženosti, isticanje etnocentrizma.

Koncept organizacione kulture i dalje nije univerzalno prihvaćen i usvojen. Pre se može reći da je kontraverzan, što dokazuje postojanje velikog broja definicija kao i različitih načina gledanja na njegov karakter i suštinu

U Evropi je koncept poznat pod terminom organizaciona kultura, dok se u literaturi iz oblasti menadžmenta, kao i u Americi uopšte, više preferira termin korporativna kultura. Generalno, tvorci koncepta koristili su saznanja iz oblasti antropologije, sociologije i psihologije. Takođe, zajednički su usvojili činjenicu da svaka organizacija ima svoju "ličnost", filozofiju, ideologiju i klimu, koje se nalaze mimo ekonomске realnosti.

---

Postoji veliki broj organizacija u kojima je fluktuacija radnika izuzetno visoka - na "sceni" su stalno nova lica. Međutim, i pored toga one ostaju stabilne i veoma se sporo menjaju. Realna situacija je takva da će novi radnici proći proces promena i prilagoditi se organizaciji mnogo pre nego ona njima. Dakle, organizacije imaju veoma stabilnu egzistenciju koja je skoro nezavisna od određenog sklopa ljudi na koje se u datom trenutku oslanja. Pomenutu stabilnost organizacije poseduju upravo zahvaljujući organizacionoj kulturi.

Korporativna kultura je skup relativno uniformnih i trajnih vrednosti, verovanja, običaja, tradicija i praksi, koje članovi organizacije međusobno dele, a potom ih prenose na nove članove i još dalje, sa generacije na generaciju zaposlenih lako sve organizacije imaju svoju organizacionu kulturu ona nema uvek isti uticaj na ponašanje i akcije zaposlenih. Sve zavisi od jačine, odnosno snage korporativne kulture.

Generalno, korporativna kultura veoma je značajna obziom da utiče na: 1) strateške odluke u organizaciji (definisanje poslovног područja, izbor ciljeva i strategije), 2) determiniše sposobnosti organizacije da se prilagođava promenama u okruženju, 3) predstavlja mehanizam koordinacije u organizaciji, 4) efikasna je kao način kontrole ponašanja zaposlenih i veoma je dobar motivator.

Tokom odrastanja, kultura se uči i stiče kroz veliki broj iskustava. Jedan od važnih tipova socijalizacije jeste sekundarna socijalizacija. Dešava se u fazi života kada pojedinac treba da odgovori određenim zahtevima na radnom mestu, u organizaciji. U oblasti menadžmenta i organizacionog ponašanja kao dobar primer može se navesti organizaciona socijalizacija. U ovoj fazi, novi članovi svojim ponašanjem treba da doprinesu održavanju organizacione tradicije i tako obezbede sve uslove za njen dalji opstanak. Od novozaposlenih se očekuje da prihvate već ustalovljene vrednosti i ponašanja nepohodna za dalje napredovanje. Zaposlenima se stavlja do znanja šta se od njih očekuje, kao i na koji način treba da obave svoj posao. Dakle, na ovaj način, socijalizacija standardizuje ponašanje zaposlenih, čineći ga predvidivim i korisnim.

Brojnost i raznovrsnost sadržaja organizacione kulture je velika pa stoga postoji i veliki broj načina na koji se oni mogu klasifikovati. Najčešća i najlogičnija podela sadržaja organizacione kulture je na kognitivne i simboličke komponente.

Kognitivni elementi kulture su zapravo one zajedničke kategorije u glavama zaposlenih koje kreiraju zajedničko mišljenje i ponašanje u organizaciji. Simbolički sadržaj kulture obuhvata sve ono što nastaje kao rezultat zajedničkog mišljenja i ponašanja članova organizacije. Simbolički elementi su vidljivi deo korporativne kulture i tu spadaju specifičnost jezika, žargon organizacije, pesme, humor,

Predavanje br. 11.

## LIDERSTVO I PROFIL SAVREMENOG LIDERA

„Lideri koji zaslužuju poštovanje su oni koji urade više nego što obećaju, a ne oni koji obećaju više nego što mogu da urade“

Mark Clement

### Uvod

Liderstvo predstavlja proces uticaja i usmeravanja radnih aktivnosti članova organizacije ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Osnovna pitanja, čiji odgovori daju definiciju liderstva su: da li savkoj organizaciji treba lider; da li su lider i menadžer jedno isto; da li se lider kao takav rađa ili se može obrazovati; šta čini uspešnog lidera.....

### POJAM LIDERSTVA

Liderstvo se može definisati kao proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije (Bennis, Nanus, 2003).

Dakle, liderstvo se posmatra kao proces koji podrazumeva uticanje – proces kojim lider menja postupke ili stavove članova grupe ili potčinjenih. Postoji veliki broj tehnika za vršenje uticaja, od preteženo prinudnih (gde je jedina mogućnost da se nalog izvrši), do onih gde ne postoji faktor prinude (slobodan izbor da li će se nalog izvršiti ili ne). Ali, liderstvo se uglavnom oslanja na tehnike uticanja bez primene prinude. Ova karakteristika čini razliku između lidera i diktatora. Dok diktator postiže da drugi rade ono što im se naredi koristeći fizičku silu, lideri ne posežu za ovakvim merama (Locke, 2001). Liderstvo se pre oslanja, barem jednim delom, na pozitivan odnos i osećanja između lidera i

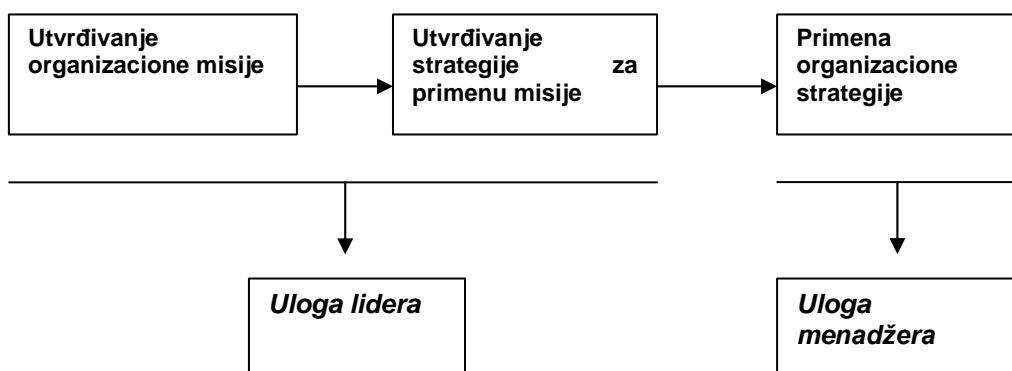
sledbenika. Drugim rečima, sledbenici prihvataju uticaj lidera jer ga vole, poštuju ili mu se dive – a nikako zato što su na položaju iz koga proističe zvanični autoritet (Locke, 2001).

Navedena definicija sugeriše da liderstvo podrazumeva upotrebu uticaja iz određenog razloga – za ostvarenje jasno definisanih ciljeva grupe ili organizacije. Drugim rečima, lideri su koncentrisani na promenu onih aktivnosti ili stavova potčinjenih, koji su vezani za određeni cilj. Takođe, liderstvo je nešto što podrazumeva dvosmeran tok. Lideri svakako utiču na potčinjene na razne načine, ali i oni su podložni uticaju svojih sledbenika. Zapravo, liderstvo i postoji samo u situacijama gde postoje sledbenici. Bez sledbenika nema ni lidera.

## Razlika između menadžera i lidera

Vrlo često se termini menadžer i lider koriste za isti pojam. Međutim, potrebno je napraviti jasnu granicu između ova dva termina. Prema Koteru, prevashodni zadatak lidera je da kreira nameru ili misiju organizacije, i strategiju za njenu primenu. Nasuprot tome, posao menadžera je da tu viziju ostvari u praksi. Menadžer je sredstvo za postizanje cilja, odnosno vizije koju je zamislio lider.

### Razlika između menadžera i lidera



Izvor: Bennis,W.G., Nanus, B.(2003), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*,Haper and Row,New York

Iako su neki menadžeri ujedno i lideri, drugi to nisu, i ne postoji nikakva sprega između te dve uloge.

## SKLONOSTI I PONAŠANJE LIDERA

Često se postavlja pitanje šta jednog lidera čini efikasnim dok drugi to uopšte nije? Mnogo razloga je navedeno kao odgovor, ali se dva izdvajaju po važnosti. Efikasno liderstvo proizilazi iz osobina ličnosti, ili njihovog načina ponašanja u javnosti (Geier, 1960).

### Pristuposobina

Da li se određeni ljudi rađaju kao lideri? Odgovor je izgleda pozitivan. Veliki ljudi prošlosti, kao što su bili Aleksandar Veliki ili Kraljica Elizabeta, se očigledno po mnogo čemu razlikuju od običnih ljudi. Npr. to su bili ljudi velikih ambicija, i pri tome su imali jasniju viziju onog što su želeli da ostvare. Takođe, glavni rukovodioci, određeni političari, pa čak i zvezde sporta, često imaju auru koja ih izdvaja od drugih ljudi. Na osnovu ovih zaključaka, prvi istraživači zainteresovani za liderstvo izradili su teoriju pod nazivom teorija značajne ličnosti. Prema ovom pristupu, veliki lideri poseduju određene sposobnosti čime se izdvajaju od drugih. Teorija dalje naglašava da se ove osobine ne gube tokom vremena niti zavise od grupe. Time se sugerije da su svim liderima zajedničke određene karakteristike, nezavisno od toga kada i gde su živeli, niti uloga koju su odigravali u istoriji.

Međutim, navedene interesantne prepostavke još nisu u dovoljnoj meri dokazane. Decenije aktivnog istraživanja nisu dale kratak, precizan spisak ključnih osobina zajedničkih liderima (Geier, 1960). Došlo se do nekoliko konzistentnih otkrića (npr. lideri su, uglavnom, nešto višeg rasta i inteligentniji su od svojih sledebenika), ali ona po svojoj periodi i obimu nisu značajno doprinele značajnim saznanjima. Sveukupni rezultati upornih istraživanja osobina vezanih za lidere bili su pravo

razočarenje, što je dovelo do toga da veći broj istraživača odustane i jednostvano zaključi: lideri se ne razlikuju od sledbenika na jasan i logičan način.

Do nedavno, ispravnost ovog zaključka je bila opšte prihvaćena. Međutim, danas se o ovim pitanjima ponovo raspravlja, pošto se nakupila „gomila“ dokaza koji ukazuju da se lideri ipak razlikuju od drugih ljudi na nekoliko važnih i merljivih načina. Autori Kirkpatrick i Locke su došli do važnog zaključka – određene osobine lidera, u kombinaciji sa drugim činiocima, doprinose uspehu lidera u poslovnom okruženju (Kirkpatrick, Locke, 1991).

Osobine koje su autori izdvojili kao najvažnije date u narednoj tabeli.

#### Karakteristike uspešnih lidera

Sklonosti ili karakteristike	Opis
<b>Energija</b>	<i>Želja za dokazivanjem, ambicioznost, inicijativa, velika izdržljivost</i>
<b>Poštenje i integritet</b>	<i>Pouzdanost, povređe, otvorenost</i>
<b>Liderska motivisanost</b>	<i>Želja za dominacijom da bi se ostvarili zajednički ciljevi</i>
<b>Sampouzdanje</b>	<i>Povređe u sopstvene sposobnosti</i>
<b>Sposobnost percepcije</b>	<i>Inteligencija, sposobnost tumačenja i sažimanja velikog broja informacija</i>
<b>Poznavanje posla</b>	<i>Poznavanje celokupne grane, odgovarajuća tehnička pitanja</i>
<b>Kreativnost</b>	<i>Originalnost</i>
<b>Fleksibilnost</b>	<i>Sposobnost prilagođavanja potrebama sledbenika i zahtevima situacije</i>

Izvor: Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991), Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5.

Rezultati istraživanja ukazali su da uspešni lideri poseduju osobine koje se navode u „nižem“ delu prethodne tabele (počev od motivisanosti).

Pod motivisanošću lidera podrazumeva se želja lidera da utiče na druge i da, u suštini, vodi. Ovaj oblik motivacije može da poprimi dva različita oblika. Sa jedne strane, može da izazove da lideri teže ka moći kao jedinom cilju. Lideri kod kojih se uočava ovakva stroga lična motivisanost za moć, žele da dominiraju drugima, što se dalje refelektuje u preteranoj brizi za postizanje određenog statusa. Za razliku od ove, motivisanost lidera može da bude usmerena ka postizanju moći kao sredstvu pomoću koga se mogu ostvariti željeni zajednički ciljevi. Lideri kod kojih je očigledna ova društvena motivisanost za moć, sarađuju sa drugima, razvijaju mreže i koalicije, i uglavnom uspostavljaju saradnju sa sledbenicima bez ikakve želje da dominiraju nad njima niti da ih drže pod svojom kontrolom. Naravno da je navedena vrsta motivisanosti mnogo podesnija za organizacije.

Obzirom na sposobnost percepcije, čini se da efikasni lideri moraju da budu inteligentni i sposobni da sažmu i protumače veliki obim informacija. Međutim, čini se da „genijalnost“ nije neophodna i u nekim okolnostima može se pokazati i štetnom (Lord, Vader, Alliger, 1986). I konačno, karakteristika fleksibilnosti koja podrazumeva da je lider sposoban da uoči koje mere treba da preuzme u dатој situaciji i aktivnost usmeri u tom pravcu.

Po mišljenju autora Kirkpatricka i Locke-a: „Nezvisno od toga da li se ljudi rađaju ili izgrađuju u lidere, očigledno je da se lideri ipak razlikuju od drugih ljudi. Lideri ne moraju da budu niti muškarci niti žene, ne moraju da budu značajni po svojoj genijalnosti niti „sveznalosti“, ali je sigurno da moraju da poseduju „ono pravo“, a to nije jednako prisutno u svakom od nas. Liderstvo je zahtevan, bespoštedan posao koga prate ogromni pritisci i ozbiljne odgovornosti. Učinili bismo ogromnu nepravdu kada bi tvrdili da su lideri obični ljudi koji su se jednostavno našli u pravo vreme na pravom mestu.....“ (Kirkpatrick., Locke, 1991). Dakle, nameće se zaključak sa se lideri ipak razlikuju od drugih ljudi.

## Participativno vs autokratsko liderstvo ponapanje

Participativni i autokratski stil se razlikuju obzirom da u sebi sadrže dve različite dimenzije (Muczyk, Reimann, 1987). Prva dimenzija je obim u kome lideri dozvoljavaju podređenima da učestvuju u odlučivanju; to je autokratsko-demokratska dimenzija. Druga se odnosi na obim u kome lideri diktiraju aktivnost podređenih i od njih zahtevaju da rade onako kako im se nalaže: to je liberalno demokratska dimenzija.

Kombinacija navedenih varijanti daje četiri osnovne kombinacije: 1. direktivni autokarata, 2. liberalni autokrata, 3. direktivni demokrata, 4. liberalni demokrata.

---

Direktivni autokrata donosi odluke samostalno i budno prati aktivnost zaposlenih; liberalni autokrata donosi odluke samostalno ali daje podređenima slobodu u obavljanju radnih zadataka; direktivni demokrata donosi odluke zajedno sa zaposlenima i budno prati način na koji obavljaju aktivnosti; liberalni demokrata donosi odluke zajedno sa podređenima i daje im slobodu u obavljanju zadataka.

Navedeni stilovi se naravno nikako ne mogu proglašiti univerzalnim, niti u praksi postoji dokaz koji ukazuje da ne postoje odstupanja. Svaki stil ima svoje prednosti i mane i relativni uspeh svakog stila uglavnom zavisi od uslova koji vladaju u organizaciji. Npr. menadžeri direktnе autokrate, imaju krajnje neprijatan i nepoželjan stil, ali postoje okolnosti gde se mogu uklopiti i čak biti uspešni – tamo gde su radnici bez iskustva i sa nedovoljnim kvalifikacijama; ili kada radnici zauzmu protivnički stav prema menadžmentu i zbog toga moraju biti podvrgnuti strogoj kontroli.

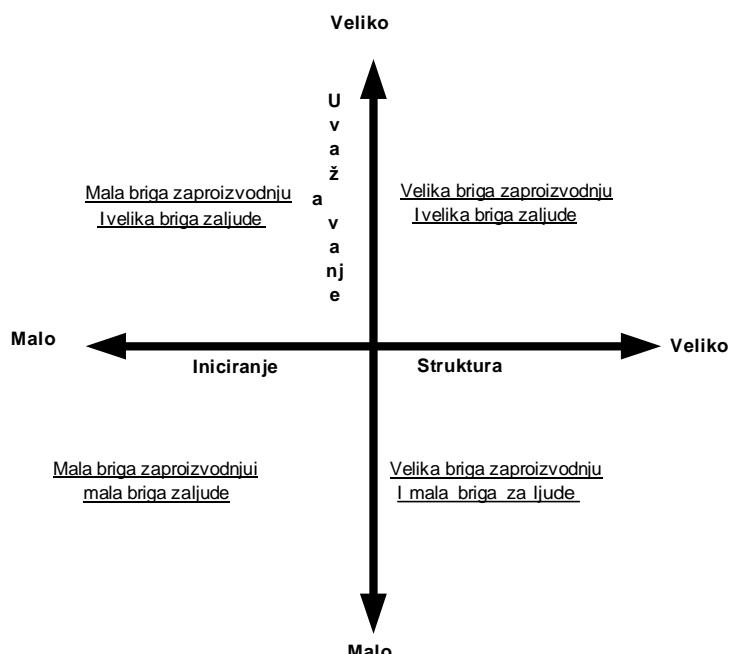
Nasuprot tome, liberalni autokrata u ponašanju kombinuje liberalnu kontrolu i autokratasko doношење odluka. Ovakav stil je poželjan kada su u pitanju radnici koji imaju visok nivo tehničkog znanja i žele da imaju kontrolu nad zadacima koje obavljaju na radnom mestu (npr. naučnici, inženjeri i dr.).

Ključni zadatak lidera je da sopstveni stil podese potrebama organizacije i da ga menjaju i razvijaju u skladu sa potrebama. Naravno, ni jedan stil nije najpodesniji u svim okolnostima i u svim situacijama. Međutim, uvažavanje razlika u stilovima može da bude prvi konstruktivan korak da se primeni stil koji najviše odgovara određenom sklopu okolnosti.

### **Lideri usmereni ka ljudima vsliaderi usmereni ka proizvodnji**

Tokom pedesetih godina, na Univerzitetima Michigan i Ohio, obavljena su vrlo opsežna istraživanja na temu razlike koja postoji između lidera koji su usmereni ka ljudima, i lidera koji su usmereni ka proizvodnji (Likert, 1961).

### Ponašanje lidera: osnovne dimenziјe



Izvor: Greenberg, J., Baron, R. (2005), *Understanding and Managing Human Side of Work*, Prentice Hall.

Oni koji se nalaze na vrhu skale prve dimenziјe, koja se zove iniciranje struktura, uglavnom se brinu za proizvodnju i u osnovi su usredsređeni na to da se posao obavi. Bave se aktivnostima kao što su organizovanje posla, nadgledanje efikasnosti rada radnika, postavljanje ciljeva i dr. Za razliku od njih, lideri na dnu ove skale nemaju takvu (izričitu) sklonost ka obavljanju navedenih aktivnosti.

Lideri na vrhu skale druge dimenzije, pod nazivom uvažavanje, brinu se za to da se uspostave dobri odnosi sa podređenima i da zadobiju njihovu naklonost, istovremeno brinući i o samoj proizvodnji. Međutim, ovi lideri su vrlo zainteresovani za aktivnosti kao što su uvažavanje potreba podređenih, pružanje objašnjenja za eventulane nejasnoće. Lideri koji se nalaze na suprotnom kraju ove skale se razlikuju po tome što ne poklanjanju toliko pažnje samoj proizvodnji, ali se brinu o ljudima.

Ima li idelanog stava? Izgleda da ne. Obe navedene orientacije imaju svoje dobre i loše strane. Kada je reč o uvažavanju (velika briga za ljude i ljudske odnose), glavne karakteristike su bolja atmosfera unutar radne grupe i bolje radno raspoloženje. Međutim, kako lideri koji se nalaze visoko na skali ove dimenzije retko pristaju da se prema podređenima ponašaju diktatorski, čak i previše direktivno, i ne žele da im saopštavaju negativne povratne informacije, može doći do pada produktivnosti. Kada je u pitanju iniciranje strukture (visoka briga za proizvodnju), efikasnost i rezultati su ponekad stvarno poboljšani primenom ovog stila. Ukoliko se, međutim, lideri usredsrede samo na proizvodnju, radnici vrlo brzo mogu da zaključe da o njima i njihovoj egzistenciji niko ne brine.

## LIDERI ISLEDBENICI

Gotovo svi istraživači priznaju značaj sledbenika – između njih i lidera postoji kompleksan uzajamni odnos. U nastavku će biti razmotrena tri pristupa vezana za odnos lidera i sledbenika: *model razmene između lidera i članstva, atributivni pristup liderstvu, i transformacioni (harizmatski) pristup liderstvu*.

### Model razmene između lidera i članstva (značaj pripadnosti, „in“ grupi)

Model razmene između lidera i članstva razvio je autor Grean sa saradnicima (Graen, Scandura, 1987). Ova teorija sugerije da lideri iz različitih razloga uspostavljaju različite vrste veza sa različitim grupama sledbenika. Jedna od grupa, poznata kao „in“ grupa, uživa veću naklonost lidera. Članovima ove grupe lider posvećuje mnogo više pažnje a ujedno im daje i veći deo resursa kojima raspolaže. Nasuprot tome, drugi podređeni spadaju u „out“ grupu. Ove osobe nemaju naklonost lidera. Lideri im daju veoma malo resursa. Lideri razliku između „in“ i „out“ grupa naprave već u prvim kontaktima prilikom uspostavljanja veza, i to na osnovu začuđujuće malo podataka. Ponekada je dovoljno da se utvrdi sličnost u odnosu na lične karakteristike, kao što su godine, pol ili snaga ličnosti, da bi se sledbenici svrstali u „in“ grupu lidera. Ali, nekom članu se „in“ status može dodeliti zato što lider veruje da osoba ima posebne kvalitete za obavljanje određenog zadatka.

Prema ovoj teoriji, od članova „in“ grupe se очekuje da svoje zadatke obavljaju bolje od drugih, kao i da imaju daleko pozitivniji stav prema radnom mestu nego pripadnici „aut“ grupe. Istraživanja su potvrdila ovu pretpostavku. Npr. članovi „in“ grupa su mnogo zadovoljniji i efikasniji u poslu od članova „aut“ grupa (Deluga, Perry, 1991).

Utvrđeni rezultati sugerisu da pažnja posvećena odnosima između lidera i njihovih sledbenika može da bude od koristi – priroda odnosa može snažno da utiče na raspoloženje, osećaj predanosti i učinak radnika.

### **Atributivni pristup: ponašanje sledbenika prema tumačenju lidera**

Ova teorija stavlja naglasak na to kako lideri tumače, odnosno kakve uzroke pripisuju određenom ponašanju sledbenika (naročito kada su u pitanju rezultati rada).

Lideri posmatraju ponašanje sledbenika a zatim pokušavaju da shvate zašto je takvo ponašanje ispunilo, premašilo ili nije ispunilo njihova očekivanja. Pošto loši rezultati vode ka većim poteškoćama od efikasnog ponašanja, lideri će pristupiti preciznoj analizi, tumačenju i iznalaženju uzroka prethodnih slučajeva. Kada započnu ovaj proces, moraju da „rastumače“ da li rezultati sledbenika vode poreklo od unutrašnjih uzroka (npr. nedovoljno zalaganje, nizak nivo sposbnosti i sl), ili spoljašnjih uzroka (neispravna oprema, nerealni rokovi i sl). Potom se formulišu specifične mere koje treba preuzeti da bi se promenilo postojeće stanje stvari i poboljšao učinak sledbenika. Atributivna teorija sugerise da su mere koje se preuzimaju, barem delimično, određene objašnjenjima koje lideri nalaze za ponašanje svojih sledbenika. Npr. ukoliko lider utvrdi da je razlog slabog učinka nedostatak potrebnog materijala ili opreme, usredsrediće se na to da pribavi sve što je potrebno. Međutim, ukoliko uoči da je slab

---

učinak nastao kao posledica nedovoljnog zalaganja, može da opomene, prenesti ili raskine odnos sa osobom/zaposlenim o kome je reč.

## Transformacionoliderstvo: liderisaharizmom

Tokom decenija, neki lideri su sa neverovatnim uspehom postigli bitne promene u ubeđenjima, percepciji, vrednostima i aktivnostima svojih sledbenika. Nije preterivanje ukoliko se kaže da su ovi ljudi bili element socijalnih promena, transformišući svojim rečima i delima čitava društva. Za pojedince koji su u stanju da ostvare ovakve korenite promene kaže se da su harizmatični ili transformacioni lideri. Oni zasigurno transformišu društvenu, političku ili privrednu realnost i čini se da zaista poseduju kvalitete koji ih čine sposobnim za ovakve poduhvate (inače, na grčkom reč harizma znači „poklon“).

Harizmatsko liderstvo počiva na specifičnoj vrsti odnosa između lidera i sledbenika. Unutar ovog okvira, harizmatsko liderstvo počiva mnogo više na specifičnoj vrtsi reakcije sledbenika nego na osobinama koje lideri poseduju. Ove reakcije su: 1). daleko viši nivo učinka od standardnih, 2) veliki stepen divljenja, privrženosti i poštovanja za lidera, 3) entuzijazam i emotivnost podstaknuti osobinama lidera i njegovim idejama, 4) spremnost sledbenika da žrtvuju svoj lični interes za ostvarenje opštih ciljeva. Dakle, harizmatsko (ili transformaciono liderstvo) podrazumeva specijalnu vrstu odnosa lider – sledbenik, gde lider, prema rečima jednog autora: „treba da privoli obične ljude da u kriznim situacijama čine izuzetna dela“ (House, 1977).

Studije koje su se bavile pitanjem harizmatičnog liderstva, ukazuju na sledeći opšti zaključak: ovi lideri imaju sposbnost da bitno utiču na druge primenom velikog broja taktika.

Prvo i možda najvažnije, transformacioni lideri artikulišu viziju. Takođe, oni i daju plan kako da se ta vizija ostvari – oni svojim sledbenicima daju putokaz i jednostavnim rečima ih usmeravaju da sa jednog mesta „pređu“ na drugo. Zatim, transformacioni lideri se angažuju na postavljanju okvira; oni definišu svrhu svog pokreta ili način koji svakoj aktivnosti daje svrishodnost i značaj. Voljni su da

---

preuzmu rizik i da se angažuju na „neobičnim“, i nesvakodnvenim aktivnostima kako bi postigli ciljeve. Imaju visok nivo sampouzdanja, visok stepen brige za potrebe sledbenika i savršenu skolnost za komunikaciju. Karakteriše ih i temperamentan nastup i veliki broj taktika kojima brzo zadobijaju naklonost sledbenika.

Generalno, harizmatični lideri mogu da deluju dramatično na ponašanje sledbenika.

## **EVOLUCIJALIDERSTVA U XX VJEKU**

Liderstvo postaje sve složenije, kako zbog kontinuiranog restrukturiranja koje primenjuju mnoge kompanije u cilju poboljšanja svog poslovanja, tako i zbog rastuće globalne konkurenkcije, demografskih promena i ubrzanog razvoja tehnologije. Pomenute promene pred menadžere postavljaju nove izazove; oni moraju biti spremni na učestale promene organizacione strukture i kulture, dok sa druge strane zaposlene svakodnevno moraju podržavati u obavljanju postavljenih zadataka. Liderstvo se menja dinamikom menjanja uslova poslovanja i stanja u okruženju u kojem kompanija posluje. Ubrzani razvoj informacione tehnologije i novi organizacioni oblici (mrežne, virtuelne organizacije, organizacije bez granica, timske organizacije i dr.) doveli su do promena u načinu vođenja kompanija.

Kada se govori o razvoju liderstva, teoretičari posmatraju period od kraja 19-og veka, odnosno početka 20-og, pa sve do danas. Pre industrijske revolucije, većina stanovništva se bavila poljoprivredom, a kompanije u pravom smislu te reči nisu ni postojale. Zbog toga su, smatra se, na početku perioda poslovne vođe bili najčešće advokati.

Iza njih na scenu stupaju inženjeri. To je sve imalo smisla u vremenu kada su se konkurentske prednosti bazirale na tehnološkim inovacijama. Lideri su tada upravljali proizvodnim tokovima – npr. Henry Ford i Akio Morita.

Novo okruženje tražilo je nove lidere pa iza inženjera „dolaze“ poslovni administratori – treća generacija lidera. Oni su upravljali finansijskim i organizacionim tokovima.

Na kraju 20-og, i početkom 21-og veka, lider dobija novi zadatak – da privuče i zadrži najbolje ljudе. Naime, promene u prvi plan „izbacuju“ vrednost ljudskog kapitala. Nove organizacije (organizacije znanja) se mogu boriti sa promenama i opasnostima samo ukoliko se učenje o istim ne locira samo na

---

vrh kompanije, već ukoliko postane aktivnost kojom se bave svi zaposleni u kompaniji. Dakle, faza promena traži lidera promena.

Autor Ansoff smatra da postoje četiri prepoznatljive faze u evoluciji strateškog menadžmenta odnosno liderstva:

1. Upravljanje pomoću kontrole,
2. Upravljanje ekstrapoliranjem prošlosti,
3. Upravljanje pomoću anticipiranja promena, i
4. Upravljanje pomoću fleksibilnog i brzog reagovanja.

Autor je sve ove faze povezao sa vremenskom dimenzijom, mogućnosću predviđanja budućnosti, применljivim tehnikama i nivoom turbulencije u okruženju.

Tako su na početku ovog veka promene bile veoma retke pa su shodno tome i poslovni sistemi sebi smeli da dopuste više „sporosti“. Tadašnje kompanije nisu imale ni polovinu problema sa kojim se današnje suočavaju. Shodno tome, ni tadašnji generalni menadžeri nisu morali imati osobine koje su danas imperativne. U to vreme, „po meri“ su bili lideri koji su tvrdili da je dobro samo ukoliko se stvari rade na proveren i oproban način, a ne ako se rizikuje i pronalaze se novi poslovni putevi. Na čelu kompanije, na vrhu čvrste hijerahije, nalazio se jak lider.

Iza ovoga sledi period inovatora i preduzetnika. Pojavili su se brojni izumi i novi proizvodi, koji su se proizvodili jeftino i masovno. Stara organizacija i stari način vođenja, uz izvesna „doterivanja“, još su mogli biti potaman za odnose masovne proizvodnje. Promene se u ovom periodu jesu intenzivirale ali to ni u kom slučaju nije zadavalo „glavobolju“ kompanijama. Potrošači su bili tolerisani (pre nego uvažavani u današnjem smislu reči), vlasnici akcija patronizirani, dok se šire okruženje slabo uvažavalo (Torrington, 2000). To je bila era efikasnosti i tehnokrata. Menadžerske legende, kakva je za to vreme bio Alfred Sloan iz General Motorsa, svu pažnju su fokusirali na interne probleme preduzeća.

---

Posle ovog perioda počinju promene - okruženje više nije „nevažno“, država se meša u biznis i dolazi do pojave masovnog marketinga. Menadžer naučen na brojke, naredbe i kontrolu (kao i princip da je dobro šta je oduvek bilo dobro) prinuđen je da se menja. Trebalo je razumeti jedan potpuno novi svet koji dolazi.

Vreme na kraju 20-og veka autori su nazvali doba diskontinuiteta. Sada prošlost prestaje da biva „učiteljica“ poslovanja. Promene su toliko česte i brojne da organizacija mora da ih preduhitri i da se i sama stalno menja. Kompanije sa dubokom hijerarhijom nisu dovoljno fleksibilne pa se mnogo teže prilagođavaju veoma čestim promenama.

## Karakteristike(uspešnih)lidera

U traženju odgovora na pitanje koje su karakteristike lidera (i uspešnih lidera), prvo su primenjivani pristupi na osnovu otkrivanja osobina po kojima se lideri razlikuju od onih koji to nisu. Time se jasno isticalo da je liderstvo privilegija malobrojnih i odabralih. Ovaj pristup brzo je diskreditovan zbog nepostojanja koherentne liste karakteristika do kojih se u istraživanju došlo.

U daljem istraživanju osobina lidera, autori Kilpatrick i Locke, došli su do zaključka da određena koherentsnost ipak postoji kada su u pitanju sledeće karakteristike lidera:

1. Pokretačka snaga za ostvarivanje,
2. Motivacija za vođstvo,
3. Pravednost i principijelnost,
4. Sampouzdanje,
5. Čvrstina i emocionalna stabilnost,
6. Kognitivne sposobnosti,
7. Poznavanje posla.

Iz nešto drugačijeg ugla, autor Goleman je obavio dalja istraživanja – po njegovom mišljenju lider treba da ima tri grupe kompetencija, i to: tehničke, kognitivne i emocionalne. Autor smatra da su se emotivne kompetencije pokazale kao dvostruko važnije od ostalih. Po njegovom mišljenju, pet komponenta emocionalne inteligencije su: samosvest, samokontrola, motivacija, empatija i društvenost.

---

Može se reći da liderska sposobnost nije stvar biološke sudsne, nego stvar izbora; da bi neko postao lider nije potreban samo njegov intelekt, koliko apsolutna predanost svemu što radi. Liderstvo prepostavlja, sa jedne strane, lidera kao vođu koji kreira vizije i sledbenike, dok se sa druge strane nalaze sledbenici koji prihvataju viziju i slede ideje i zamilisi lidera. Dakle, može se reći da liderstvo objedinjuje četiri komponente, i to:

1. Aktivnost drugih ljudi – članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera svojom spremnošću da prihvate smernice koje on daje;
2. Nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika (međutim, iako lider ima veću moć, ni članovi grupe nisu bez moći);
3. Sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na sledbenike;
4. Liderstvo je pitanje vrednosti, lider mora biti moralan i etičan.

Bez obzira na to šta sledbenici rade i kakav im je stručni profil, odnos između lidera i zaposlenih se uspostavlja kroz rad i delovanje, odnosno kroz akciju i rezultate. Zaposlene treba pridobiti i okupiti oko određene ideje, i potom motivisati da svoju kreativnu energiju usmere u pravcu ostvarenja cilja. Lider se potvrđuje praktičnim aktivnostima i rešavanjem konkretnih problema sa sledbenicima, on svoj ugled zasniva na sposobnostima i vrlinama, vizijama i idejama, veštinama i rezultatima.

Lider definiše organizacione ciljeve i tako određuje pravac kolektivne akcije članova organizacije. On mora da artikuliše stvarnost i kreira viziju budućnosti organizacije koja sadrži idealna stanja kojima treba težiti. Lider mora da zna kako da članove organizacije nevede da u tu viziju poveruju i da je prihvate kao svoju. Ali, on čini i više od toga – on inspiriše, motiviše i vodi članove organizacije ka ostvarenju tih ciljeva. Dobar lider zna ne samo šta je dobro za organizaciju, već kako se to može ostvariti.

---

Lider ima sposbsnost jasnog, jednostavnog i atraktivnog komuniciranja pa uspeva da opčini i impresionira saradnike, da ih za sebe emotivno veže. Ključ dobrog liderstva je u odnosu prema ljudima a emocionalna uloga lidera je primarna. Istraživanja pokazuju da se moda sa početka prošlog veka, istraživanje i merenje racionalne inteligencije (IQ), sve više povlači ka merenju emocionalne inteligencije. Pokazalo se da se IQ ne nalazi u nekoj snažnoj relaciji sa tim kako se obavlja posao i napreduje u karijeri tokom života.

Često se može čuti da je lider onaj koji „gleda i vidi iza brda“ i može uspešno da se bori sa promenama. Strategija lidera jeste odbacivanje prošlosti. Ono što je bilo dobro juče, ne mora biti za danas.

Teoretičari su na početku smatrali da se lider jednostavno rađa kao takav i da je sazdan od nekog drugog materijala nego sledbenici. Međutim, kako autori nisu uspeli da izdvoje niti jednu osobinu karakterističnu samo za lidere, ovaj koncept je polako zamirao, i zamenili su ga novi prilazi i stavovi.

Nije potrebno biti supremen da bi se bio lider, jer se liderom ne rađa, već se liderom, uz postojanje određenih predispozicija, postaje obrazovanjem. Lideri dolaze u svim „oblicima i veličinama“, različitih struka, karaktera, znanja i veština, ali u svoj njihovoj različitosti svi imaju šest bazičnih, zajedničkih karakteristika: (Gardner, 2003):

1. Vizionarska vodilja, odnosno priča. Lider mora da ima kristalno jasnu predstavu kuda vodi.
2. Pasija – pasija za životom, profesijom, pasija za akcijom, pasija za vizijom.
3. Integritet, koji podrazumeva samopoznaju, otvorenost i zrelost.
4. Poverenje koje nastaje kao kvalitetan proizvod saradnje sa saradnicima.
5. Radoznalost – lider uvek postavlja pitanja i želi sve da nauči.
6. Odvažnost, lider se ne plaši poraza.

Na osnovu istraživanja kojim je obuhvaćeno 25000 ljudi koji su se nalazili na liderskim pozicijama, došlo se do zaključka da su zajedničke, ključne osobine lidera sledeće (Zenger, Folkman, 1999):

1. Karakter;
2. Personalni kapacitet;
3. Fokus na rezultat;
4. Interpersonalne veštine;
5. Vođenje organizacionih promena.

---

Po mišljenju autora Zenger-a, karakter je najvažniji – „niko ne može da se izdigne iznad ograničenja sopstvenog karaktera“.

Lider je lider upravo zato što mu njegovi pratioci daju legitimno pravo da umesto njih artikuliše značenje stvari, događaja i pojava u okruženju i da oblikuje akcije koje povodom tih pojava treba preduzeti. Lider određuje smisao i daje objašnjenja svega onoga što se dešava u organizaciji i oko nje, iza čega proističe njegov primaran uticaj na ponašanje svih članova organizacije.

Takođe, liderstvo prepostavlja da postoji odnos zavisnosti između lidera i njegovih sledbenika. Ta zavisnost je dobrovoljna, što znači da pratioci smatraju da je za njih bolje da neko drugi, umesto njih, interpretira realnost i određuje prave akcije.

Prema rečima P. Druckera: „Svi lideri koje sam upoznao su se međusobno razlikovali. Neki od njih nisu izlazili iz svoje kancelarije, dok drugi nisu ulazili u kancelarije. Neki su bili izuzetno prijatni (mada ne mnogi), dok su drugi bili kruti i nepristupačni. Jedni su bili brzi i impulsivni, dok je drugima bila potrebna večnost i puno razmišljanja dok ne donesu odluku...Ipak svi su znali četiri jednostvne stvari:

1. Lider može biti samo onaj koji ima sledbenike;
2. Uspešni lideri nisu oni koji ljudi vole ili gledaju sa divljenjem. Uspešni su oni čiji sledbenici rade prave stvari.
3. Liderstvo ne čini popularnost, već rezultati. Svaki korak lidera pažljivo se prati, oni moraju biti primer drugima;
4. Liderstvo ne čini položaj, titula, privilegija ili novac. Liderstvo je pre svega odgovornost (Drucker, 1995)

## REZIME:

Liderstvo se može definisati kao proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije (Bennis, Nanus, 2003). Dakle, liderstvo se posmatra kao proces koji podrazumeva uticanje – proces kojim lider menja postupke ili stavove članova grupe ili potčinjenih. Liderstvo postoji samo u situacijama gde postoje sledbenici. Bez sledbenika nema ni lidera.

---

Vrlo često se termini menadžer i lider koriste za isti pojam. Međutim, potrebno je napraviti jasnu granicu između ova dva termina. Prema Koteru, prevashodni zadatak lidera je da kreira nameru ili misiju organizacije, i strategiju za njenu primenu. Nasuprot tome, posao menadžera je da tu viziju ostvari u praksi. Menadžer je sredstvo za postizanje cilja, odnosno vizije koju je zamislio lider.

Po mišljenju autora Kirkpatricka i Locke-a: „Nezvisno od toga da li se ljudi rađaju ili izgrađuju u lidere, očigledno je da se lideri ipak razlikuju od drugih ljudi. Lideri ne moraju da budu niti muškarci niti žene, ne moraju da budu značajni po svojoj genijalnosti niti „sveznalosti“, ali je sigurno da moraju da poseduju „ono pravo“, a to nije jednako prisutno u svakom od nas. Liderstvo je zahtevan, bespoštedan posao koga prate ogromni pritisci i ozbiljne odgovornosti. Učinili bismo ogromnu nepravdu kada bi tvrdili da su lideri obični ljudi koji su se jednostavno našli u pravo vreme na pravom mestu.....“ . Dakle, nameće se zaključak sa se lideri ipak razlikuju od drugih ljudi.

Participativni i autokratski stil se razlikuju obzirom da u sebi sadrže dve različite dimenzije. Prva dimenzija je obim u kome lideri dozvoljavaju podređenima da učestvuju u odlučivanju; to je autokratsko-demokratska dimenzija. Druga se odnosi na obim u kome lideri diktiraju aktivnost podređenih i od njih zahtevaju da rade onako kako im se nalaže: to je liberalno demokratska dimenzija.

Gotovo svi istraživači priznaju značaj sledbenika – između njih i lidera postoji kompleksan uzajamni odnos. Postoji mnogo pristupa vezanih za odnos lidera i sledbenika, ali su tri izdvajaju kao najmerodavnija: *model razmene između lidera i članstva, atributivni pristup liderstvu, i transformacioni (harizmatski) pristup liderstvu*.

Liderstvo postaje sve složenije, kako zbog kontinuiranog restrukturiranja koje primenjuju mnoge kompanije u cilju poboljšanja svog poslovanja, tako i zbog rastuće globalne konkurencije, demografskih promena i ubrzanog razvoja tehnologije. Pomenute promene pred menadžere postavljaju nove izazove; oni moraju biti spremni na učestale promene organizacione strukture i kulture, dok sa druge strane zaposlene svakodnevno moraju podržavati u obavljanju postavljenih zadataka. Liderstvo se menja dinamikom menjanja uslova poslovanja i stanja u okruženju u kojem kompanija posluje. Ubrzani razvoj informacione tehnologije i novi organizacioni oblici (mrežne, virtuelne organizacije, organizacije bez granica, timske organizacije i dr.) doveli su do promena u načinu vođenja kompanija.

Predavanje br. 12

## Motivacija zaposlenih

### Uvod

Šta je to je pokretalo poznate naučnike i umetnike u stvaranju vrhunskih dela ili sportiste u dostizanju vrhunskih rezultata? Koje su 'sile' podsticale i snažile Dostojevskog i Gandija, i da li su to one iste sile koje su stavile zlatnu medalju Divcu i K. Luisu na grudi?! Ovim i sličnim pitanjima mi zapravo zalazimo u područje prirode motivacije, faktora koji pokreću ponašanje svih nas i ponašanje svakog čoveka ponaosob.

### PRIRODA MOTIVACIJE

Motivacija je jedna od najvažnijih i najviše istraživanih tema u mnogim društvenim naukama, psihologiji, sociologiji, pa i u menadžmentu.

Etimološki, termin motiv potiče od latinske reči *movere*, što znači kretati.

**Motivacija** se određuje kao "skup procesa koji podstiču, usmeravaju i održavaju ljudsko ponašanje prema nekom cilju". U svom odnosu sa svetom ličnost je motivisana, tj. podstaknuta na aktivnost različitim unutrašnjim i spoljašnjim faktorima.

Međutim, razumevanje motivacionih procesa moguće je samo ukoliko shvatimo:

- da je ličnost celovit sistem i da se motivacioni procesi ne odvijaju van tog sistema. Motivi koji u datom trenutku podstiču organizam na aktivnost utiču ne samo na naše ponašanje, već i na naše opažanje i mišljenje. Slično, proces motivacije je u najtešnjoj vezi i sa emocionalnim procesima individue toliko da ih je, najčešće, veoma teško izolovano posmatrati. Pomenimo samo da oba izraza, izraz motivacija i izraz emocija, u osnovi imaju isti koren reči, latinski glagol *movere*, što znači kretati se. Drugim rečima, motivi se na razne načine udružuju sa ostalim svojstvima ličnosti i u zavisnosti od ostvarene 'kombinacije' imaju i različite posledice.
- da je motivacija u osnovi relacioni proces. Tačnije, motivacioni procesi uspostavljaju odnos između individue i sredine koja je okružuje, jer iako *potrebe* pripadaju motivisanoj individui, *ciljevi* koji te potrebe mogu da zadovolje se nalaze u spoljnoj sredini.

Stoga, Niten (*Nuttin J.*) ističe da je za nalaženje konceptualnog okvira koji bi bio podesan za izučavanje motivacije, neophodno proučavati odnose između individue koja preduzima neku akciju i objekata ili situacija iz okoline na koje osoba usmerava svoju akciju. Analizom se može utvrditi da se osobe prema objektima i situacijama u svojoj sredini ponašaju selektivno. Jednima teži, drugi ne privlače njenu pažnju, treće izbegava. Vrsta potrebe koja u određenom trenutku aktivira ponašanje i priroda situacije u kojoj je moguće zadovoljiti tu potrebu su od suštinskog značaja za unutrašnje usmeravanje i organizaciju ponašanja.

Između većeg broja donekle različitih modela motivacionih procesa, odlučili smo se za model motivacionog procesa koji daje Niten (prema Hrnjica S.), jer po našem mišljenju, upravo ovaj model može biti vrlo koristan konceptualni okvir za razumevanje i istraživanje motivacionog ponašanja u organizacijama.

U krajnje jednostavnoj situaciji kada imamo jednu potrebu i niz ciljeva koji tu potrebu mogu da zadovolje **motivacioni proces** obuhvata sledeće elemente:

- aktivirana potreba

- 
- identifikacija potrebe tj. njen 'prepoznavanje' od strane individue
  - analiza situacije
  - izbor jednog od mogućih ciljeva (objekata)
  - planiranje puta (skupa aktivnosti) ka cilju
  - ostvarenje cilja
  - pad napetosti izazvane nezadovoljenom potrebotom

Prema Nitenu, ova koncepcija podrazumeva da je motivacija istovremeno izvor aktivnosti i njenog smera, ili, preciznije rečeno motivacija je ta koja određuje ponašanje kao usmerenu aktivnost. To su dva momenta motivacije, dinamički i svrhoviti. Dinamički moment, ili kako ga još zovu energetski, aktivacioni, podsticajni...izaziva stanje pripremljenosti za ponašanje. Direktivni ili svrhoviti moment, pak, označava selektivni odnos prema različitim ciljevima koji omogućavaju zadovoljenje potrebe.

Ovaj jednostavni sled javlja se samo onda kada je potrebe lako identifikovati, kada se potreba javlja sama ili sa drugim potrebama koje nisu sa njom u konfliktu, kada je situacija relativno jednostavna, ciljevi dostupni i put do cilja vremenski i po stepenu složenosti prihvatljiv. Ali ne biva...U realnim uslovima svaka od pomenutih komponenti znatno je složenija, a kretanje po motivacionom ciklusu može biti po principu 'korak napred, dva koraka nazad'. Na primer, među većim brojem potreba prednost dajemo intenzivnjim potrebama, onima koje percipiramo kao važnije itd. Ili pod određenim uslovima, potreba može da ostane neprepoznata ili da bude pogrešno protumačena. Tako recimo, neka osoba želi da zadovolji svoju potrebu za društvenošću (druženjem) ali nije prihvaćena od strane drugih ljudi. Pošto ta ista osoba ovo percipira u svojoj sredini, tj. uviđa da nije poželjna, da bi sačuvala svoje ugroženo samopoštovanje ona svoju potrebu da bude sa ljudima koji je suštinski ne žele može identifikovati kao potrebu za jelom. A zatim jede, i opet jede... Zbog pogrešne identifikacije potrebe, pa samim tim i cilja potreba ostaje nezadovoljena, a osoba može postati vremenom gojazna i tako još više produbiti svoj problem.

Slicno, intenzitet potrebe, pa prema tome i motivacionog ponašanja može da bude različit. Istrajnost u ponašanju, pa i usmerenost ponašanja u velikoj meri upravo zavise od intenziteta motivacije. Pokretači ljudskog ponašanja mogu biti veoma raznovrsni. Isto ponašanje, kod različitih ljudi, ili u različitim situacijama može biti podstaknuto različitim potrebama.

Zato, ponovićemo Nitenu sugestiju, u izučavanju motivacije, neophodno je proučavati *odnose* između individue koja preduzima neku akciju i objekata ili situacija iz okoline na koje osoba usmerava svoju akciju. U radu menadžera koji nastoje da razumeju ponašanje svojih zaposlenih i da uspešno upravljaju njime ova sugestija može biti od izuzetne koristi.

Recimo još samo nešto o osnovnim motivacionim pojmovima, pojmu *motiv* i pojmu *potreba*.

---

Pod pojmom **motivi** podrazumevaju se unutrašnji psihički faktori, koji pokreću, usmeravaju, održavaju i obustavljaju ljudsku aktivnost. Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dok se cilj ne ispuni.

Prema Olportu motiv je svaki unutrašnji uslov u pojedincu koji ga navodi na ponašanje ili razmišljanje. Nešto veći stepen određenosti pojma motiv srećemo kod Kreča i Kračilda. Prema ovim autorima motiv je "potreba ili želja udružena sa namerom da se postigne odgovarajući cilj. Zato sama potreba za hranom nije motiv, niti je hrana sama po sebi motiv, motiv je težnja za uzimanjem hrane da bi se zadovoljila potreba za njom."

Pod pojmom potreba podrazumeva se stanje nestabilnosti ili poremećene ravnoteže u organizmu, koje se pretežno ispoljava u povećanoj ili produženoj aktivnosti ili napetosti. Neke potrebe su urođene, a neke su stečene tokom života. Potrebu smatramo zadovoljenom onda kada je ostvaren cilj koji snižava tenziju izazvanu nezadovoljenom potrebom. Način zadovoljenja potreba, i urođenih i stečenih, visoko je socijalizovan, odnosno pod značajnim je uticajem sredine u kojoj čovek živi. Ali da li će zadovoljenje istovremeno predstavljati i zadovoljstvo, zavisiće od niza drugih faktora i usklađenosti cilja i načina dolaska do njega sa mnogim svojstvima ličnosti kao što su moral, etika, navika... Pr. uzimanjem hrane možemo zadovoljiti potrebu za hranom, ali ne moramo u njoj istovremeno i uživati. Za menadžere ljudskih resursa je od posebne važnosti da o ovome vode računa u segmentu svog posla koji se odnosi na zadovoljstvo zaposlenih.

## Priroda motivacije u organizacijama

Pitanja kao što su :

- **Šta čoveka pokreće na aktivnost?**
- **Kako se ta aktivnost usmerava?**
- **Šta tu aktivnost održava?**
- **Šta tu aktivnost obustavlja?**

odugek su bila u centru interesovanja menadžmenta svake organizacije i to ne bez razloga. Poznavanje faktora koji motivišu ljudsko ponašanje omogućilo bi im da uspešnije upravljaju ljudima u organizaciji u pravcu postizanja organizacionih i ličnih ciljeva.

Zadatak (obaveza) menedžera je da shvate ljudsku složenost i individualnost, motivacione teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima se kompanija nalazi pronađu i primene različite materijalne i nematerijalne motivacione tehnike motivacijskog sistema i izgrade motivacioni sistem koji

---

može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurenčnu sposobnost i vrednost. Upravo, sposobnost menedžera i jeste u tome da prepozna pojedinačne razlike i potrebe ljudi, i da poveže te ljudе sa poslovima koji su primereni njihovim potrebama. Naime, dobar menadžer mora da se rukovodi saznanjem da se svaki pojedinac u mnogome razlikuje od drugih ljudi, te da se u istoj meri razlikuju i potrebe koje ga motivišu. Posebno važno je da pri tom da pravilno individualizuje nagrade te da ih poveže sa radnim učincima i realizacijom ciljeva.

Cilj menadžmenta u svakoj organizaciji je da omoguću, izazove i podstakne svakog zaposlenog da se u najvećoj meri ponaša na takav način da doprinese ostvarenju ciljeva organizacije u celini.

Postavlja se pitanje šta je to unutrašnji podstrek? Šta su ljudske potrebe i očekivanja i kako one uticu na ponašanje i uspeh zaposlenih? Motivacija je izuzetno kompleksna, to je individualna stvar na koju uticu brojni elementi. Ljudi imaju raznolike potrebe i očekivanja koja se menjaju i koja pokušavaju da zadovolje na razlicite načine.

Farene nas podseca na dvanaest ljudskih potreba, koje postoje od početka ljudske istorije:porodica, bogatstvo i blagostanje, posao/karijera, ekonomija, učenje, dom/sklonište, društveni odnosi, duhovnost, zajednica, dokolica, pokretljivost, okruženje/sigurnost. Posao i privatan život u novom milenijumu nastavljaju da se okreće oko ovih dvanaest ljudskih potreba.

Uz to, kada je u pitanju radno ponašanje zaposlenih odnos između učinaka tj. postizanja očekivanih, poželjnih ciljeva i motivacije zaposlenih često je veoma složen. Iako motivacija doprinosi izvođenju posla, ona nije jedina. Ostvarivanje učinka rezultat je tri ključna faktora: sposobnosti zaposlenih da ostvare učinak, šanse zaposlenih da ostvare učinak i motivacije zaposlenih da ostvare učinak.

Sposobnost zaposlenih da ostvare učinak se postiže njihovim obrazovanjem, dodatnim obukama i učenjem na poslu, kroz iskustvo ili rad sa mentorom. Priliku zaposlenima, šansu da ostvare predviđeni učinak stvara i pruža organizaciona struktura kompanije. Konačno, mora da postoji motivacija samog zaposlenog da ostvari predviđeni rezultat.



Ljudi mogu imati više različitih motiva koji se javljaju istovremeno. Ponekad ovi motivi mogu biti u sukobu. Na primer, radnik na kopir aparatu može imati motiv da zadovolji svog šefa tako što će biti produktivan koliko to mogućnosti dopuštaju. Međutim, ako je previše produktivan, može doći u sukob sa svojim kolegama, koji strahuju da će oni u očima šefa izgledati loše. Iz tog razloga ova dva motiva mogu istu osobu da usmere u dva razlicita pravca; pobediće onaj motiv koji je u dатој situaciji jaci.

## Potrebe i očekivanja zaposlenih

Raznolike potrebe i očekivanja na poslu mogu da budu kategorisane na brojne nacine, npr. jednostavnom podelom na psihološke i socijalne motive, ili na unutrašnju i spoljašnju motivaciju.

Spoljašnja motivacija je povezana sa opipljivim nagradama, kao što su: plata, razne beneficije, bezbednost, unapređenje, ugovori o uslugama, poslovno okruženje i uslovi za rad. Takve opipljive nagrade su često određene u organizacijama i uglavnom su izvan kontrole individualnih menadžera.

Unutrašnja motivacija je povezana sa „psihološkim“ nagradama, kao što su: šansa da se dokažu sposobnosti, osećaj izazova i postignuća, dobijanje visoke ocene, javna pohvala, odavanje priznanja,

---

ophođenje na brižan i obazriv način. Psihološke nagrade su uglavnom određene postupcima i ponašanjem individualnih menadžera.

S obzirom na kompleksnu i nestalnu prirodu potreba i očekivanja, sledi pojednostavljena, ali korisna i jasna troslojna klasifikacija kao početna tačka za reviziju motivacije na poslu:

- **Nagrade ekonomskog karaktera** - kao što su: plata, beneficije, penziona prava, materijalna dobra i bezbednost. Ovo je instrumentalna orijentacija prema poslu i bavi se „drugim stvarima“.
- **Unutrašnja satisfakcija** - izvedena iz prirode samog posla, interesovanje za posao, kao i personalni rast i razvoj. Ovo je personalna orijentacija prema poslu i bavi se „samim sobom“.
- **Društveni odnosi** - kao što su prijateljstvo, timski rad, potreba za pripadanjem, statusom. Ovo je odnosna orijentacija prema poslu i bavi se „ drugim ljudima“.

Licna motivacija, poslovna satisfakcija odredene su komparativnom snagom ovog seta potreba i očekivanja, sve do granice dok ne budu zadovoljene. Na primer, neki ljudi se namerno odriču unutrašnje satisfakcije i društvenih odnosa (uglavnom na kratak vremenski period ili na samom početku radnog staža) u zamenu za visoke materijalne nagrade. Drugi ljudi se zadovoljavaju srazmerno nižimmaterijalnim nagradama u korist posla koji pruža visoko unutrašnje zadovoljstvo i/ili kvalitetne društvene odnose.

Unutrašnje zadovoljstvo je lični stav koji varira u zavisnosti od različitih okolnosti. Ono takođe varira od posla do posla, a često varira i između različitih delova istog posla. Društveni odnosi predstavljaju važan aspekt za mnoge ljudе, posebno za one koji rade npr. u uslužnim delatnostima, gde odnos sa drugim ljudima, dobar timski rad, podrška kolega može biti snažan motivator za posao.

## Ponašanje prouzrokovano frustracijom

Da bismo razumeli ponašanje ljudi u organizacijama moramo posebno razmotriti i onaj oblik ponašanja koji se javlja kod ljudi kada su sprečeni u zadovoljenju svojih potreba, odnosno kada se na putu zadovoljenja njihovih potreba pojavi prepreka. Ovo je veoma važan aspekt organizacionog ponašanja, i menadžeri bi morali biti dobro upućeni kako i šta da učine u takvим situacijama, s obzirom na to da su ovakve situacije u organizacijama učestale, a posledice mogu biti veoma štetne, kako za pojedinca tako i za organizaciju.

---

Ukoliko je čovekova pokretačka sila sputana pre nego što je ostvaren željeni cilj, kao rezultat se mogu javiti dva moguća ishoda:

- konstruktivno ponašanje
- ili frustracija.

**Konstruktivno ponašanje** predstavlja pozitivnu reakciju čoveka na prepreku na koju nailazi na svom putu ka realizaciji postavljenog cilja. Konstruktivno ponašanje se manifestuje na dva načina:

- rešavanjem problema
- ili rekonstrukcijom

Rešavanje problema predstavlja uklanjanje barijere. To su one situacije kada iznalazimo načine da otklonimo ili zaobiđemo prepreku na koju nailazimo. Pr. zamolimo kolegu da nam objasni zadatak koji samostalno ne umemo da rešimo.

Rekonstrukcija, ili kompromis predstavlja zamenu postavljenog cilja nekim drugim, ali dešava se da taj alternativni cilj bude nižeg ranga npr. Pronalaženje još jednog posla sa skraćenim radnim vremenom radi popravljanja svoje materijalne situacije koja je na aktuelnom poslu nezadovoljavajuća.

**Frustracija** predstavlja negativno reagovanje na prepreku koja se nalazi na putu ka ostvarenju cilja i kao rezultat dobijamo odbrambeni oblik ponašanja. Postoje brojne, moguće reakcije na frustraciju koja je prouzrokovana neispunjavanjem postavljenih ciljeva. Te reakcije mogu biti:

- agresija,
- regresija,
- fiksacija,
- povlačenje.

pri čemu se ove kategorije međusobno ne isključuju. Većina oblika ponašanja prouzrokovanih frustracijom na poslu predstavljaju kombinaciju agresije, regresije i fiksacije.

Sada ćemo ukratko opisati svaki od ovih oblika **reagovanja na frustracionu situaciju**:

**Agresija** predstavlja fizički ili verbalni napad na neku osobu ili objekat, npr. vršenje pritiska na supervizora, žestok i pogrdan jezik, uništavanje opreme ili dokumenata, maliciozno ogovaranje nadredenog. Ovakva forma ponašanja može da bude usmerena protiv osobe ili predmeta koji se smatraju uzrokom frustracije. Međutim, dešava se da nije moguć direktni napad na osobu ili objekat koji se smatraju uzrokom frustracije. To se dešava u situacijama kada izvori frustracije nisu jasno određeni, ili kada je izvor moćan, kao npr. strog supervizor. U takvim situacijama agresija može biti preusmerena na neku drugu osobu ili predmet.

Kada je u pitanju **preusmerena agresija**, frustrirana osoba može naći jednostavniju i sigurniju osobu ili predmet kao žrtvu za oslobođanje frustracije. Frustrirana osoba se u takvim situacijama najčešće ponaša na sledeće načine: zajedljivi komentari sa kolegama, ispoljavanje naglog i prekog temperamenta prema potčinjenima (vikanje na čistačice, šutanje korpe za otpatke...). Konstruktivniji način ispoljavanja preusmerene agresije se ogleda kroz zahtevan fizicki rad ili sport, ili možda kroz vikanje i psovanje kada je osoba sama, ili kada se nalazi u društvu kolege punog razumevanja.

**Regresija** predstavlja vraćanje ponašanja na jedan od prevaziđenih oblika ponašanja osobe, na detinjastu ili primitivniju formu ponašanja (npr. zlovoljnost, plakanje, nastupe gneva, šutanje pokvarene mašine, ili nekog dela opreme...).

**Fiksacija** predstavlja neodustajanje od forme ponašanja koje nema prilagodljivu vrednost, kao i kontinuiranost u ponavljanju radnji koje ne daju pozitivne rezultate (npr. nesposobnost da se prihvati promena ili nove ideje, konstantno isprobavanje mašine koja očigledno neće proraditi, insistiranje na apliciranju za unapredjenje iako je ta osoba nedovoljno kvalifikovana za posao).

**Povlačenje** predstavlja apatiju, odustajanje ili ostavku kao što su kašnjenje na posao, odlaženje sa posla ranije, bolest i odsustvovanje, odbijanje prihvatanja odgovornosti, izbegavanje donošenja odluka, prebacivanje posla na kolege ili u potpunosti napuštanje posla itd.

## TEORIJE MOTIVACIJE U FUNKCIJI RAZUMEVANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

### Lokova i Latamova teorija postavljanja ciljeva

Proces određivanja ciljeva je jedna od najvažnijih motivacionih sila koje deluju na ljude u organizacijama.

**Lokova i Latamova teorija** sadrži neka razmišljanja o tome kako ljudi odgovaraju na zadate ciljeve. Tačnije, ovi teoretičari tvrde da zadati cilj utiče na razmišljanja ljudi o tome da li su sposobni da izvrše zadatok i da ostvare sopstvene ciljeve. Ova dva faktora zajedno utiču na učinak.

Dakle, ciljevi ili namere igraju važnu ulogu u određivanju ponašanja. Cilj je motivator ponašanja, jer pokreće ljudе da porede svoje potrebne sposobnosti sa sposobnostima koje su potrebne za uspešno ostvarenje cilja. Ukoliko pak postoji uverenje da je cilj nedostizan, to će usporiti ili čak zaustaviti akciju kretanja prema cilju, ali zato dok god postoji nada da se cilj može ostvariti ljudi su spremni da ulažu povećan napor da bi ga ostvarili.

---

Postavljen cilj mnogo više motiviše ljudi nego kada im se kaže: „Radite najbolje što umete“. Ovaj zahtev je vrlo neodređen pošto ljudi vrlo često ne znaju šta je i koliko je to „najbolje što umeju“. Kada imaju jasan cilj koji trebaju da ostvare, oni tačno znaju koliko je napora potrebno uložiti u njegovo ostvarivanje.

Ova teorija je više puta proveravana u praksi i ispostavilo se da u mnogim slučajevima postavljanje cilja pred pojedinca ili grupu zaista podiže nivo njihove motivisanosti na rad.

Kombinacija težine cilja i stepen spremnosti da se teži nekom cilju reguliše stepen uloženog napora. **Generalno pravilo glasi: ciljni učinak treba da bude težak, ali prihvatljiv. Ili jednostavnije rečeno ciljevi su najefektniji ukoliko nisu postavljeni ni previsoko ni prenisko.**

Ljudi sa specifičnim kvantitativnim ciljevima, kao što su definisani stepen učinka ili utvrđivanje krajnjeg roka da se zadatak obavi, će bolje raditi nego ljudi koji nemaju postavljene ciljeve.

Takođe je utvrđeno da ljudi koji imaju teže ciljeve rade bolje od ljudi koji imaju lakše ciljeve.

Ova teorija ima brojne implikacije za menadžere:

- Specifični ciljevi učinka bi trebalo da budu sistematski identifikovani i postavljeni tako da usmeravaju ponašanje i održavaju motivaciju. Otkriveno je da ljudi bolje rade ako je cilj specifičan i kvantifikovan.
- Ciljevi bi trebalo da budu postavljeni na izazovnom, ali realističnom nivou. Teški ciljevi vode višem ucinku. Međutim, ako je cilj postavljen na previše visokom nivou ili ako se smatra da je nemoguce ostvariti ga, učinak ce trpeti, posebno na duže staze. Neostvarivi kao i previše lako ostvarivi ciljevi demotivisu ljudi.
- Uvek treba davati povratnu informaciju zaposlenima o ostvarivanju njihovih ciljeva. Ljudi su više motivisani ako znaju kako ostvaruju postavljene ciljeve.

- Ciljeve mogu postavljati ili nadređeni ili sami pojedinci. Ciljeve koje postavljaju supervizori će mnogo verovatnije biti prihvaćeni ukoliko postoji učešće zaposlenog u postavljanju zadatka. Učešće zaposlenog može dovesti do većeg učinka, jer teško da iko može da učestvuje u postavljanju cilja, a da zatim ne radi na njegovom ostvarenju.

## Adamova teorija pravednosti

Prema teoriji pravednosti ili jednakosti na motivaciju zaposlenih ne utice samo odnos napora koje oni ulažu i nagrada koje dobijaju već i poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih u organizaciji ili van nje. Ova teorija kaže da su ljudi motivisani da održe poštene ili pravedne međusobne odnose i da izbegavaju one odnose koji nisu fer ili su nepravedni.

Teorija pravednosti koju je uveo Adam navodi da se ljudi poredeći se sa drugima usredsređuju na dve promenjive velicine:

- rezultate
- i inpute.

Rezultati su ono što mi dobijamo iz našeg rada, uključujući platu, dodatne privilegije i prestiž. Inputi su doprinosi, kao što je vreme na poslu, uložen trud, broj proizvedenih jedinica kao i kvalifikacije za posao.

Ova teorija kaže da se ljudi motivišu kroz upoređivanje svojih rezultata/inputa sa rezultatima/inputima drugih ljudi sa kojima rade. Praktično, pošto se ova teorija bavi percepcijama tj. viđenjima poštenja i nepoštenja, razumno je očekivati da će se nepravedna stanja ispraviti samom promenom nečijeg poimanja određene okolnosti, situacije. Valjano obrazloženje svake nagrade ili kazne od strane nadređenih utoliko može da poprimi snagu jakog motivatora.

Ova poređenja mogu dati jedno od tri različita stanja: stanje nepravde zbog veće plate, stanje nepravde zbog manje plate ili pravedna plata.

- **Preplaćenost** Osoba koja se poredi percipira da je preplaćena bilo zato što misli da ulaže manje napora od referentne osobe za istu nagradu bilo zato što procenjuje da dobija veću nagradu od referentne osobe za isti uloženi napor.
- **Potplaćenost** Osoba koja se poredi percipira da je potplaćena bilo zato što percipira da ulaže više inputa od referentne osobe za istu nagradu ili zato što percipira da za isti uloženi input kao referentna osoba dobija manju nagradu od nje.

- 
- **Jednakost/pravednost** Osoba percipira da je njen racio inputa i autputa jednak onome kod referentne osobe.

Sva empirijska istraživanja koja su vršena u okviru ove teorije pokazuju da niko ne voli neravnotežu, pa čak i kada je ona u formi njihove sopstvene preplacenosti. Interesantan je primer jednog vlasnika prodavnice u Kaliforniji koji je zaposlenima dozvolio da sami sebi odrede platu. Niko nije odredio platu veću od one koju je do tada imao, a jedan zaposleni je sebi odredio manju platu jer je želeo da radi maje naporno od ostalih.

Suočeni sa situacijom potplaćenosti ili preplaćenosti zaposleni mogu da:

- Promene svoje inpute (npr. da smanje uloženi napor)
- Promene svoje autpute (npr. da traže vecu platu)
- Promene percepciju sopstvenih inputa i autputa (npr. ako su potplaćeni mogu početi da misle da njihove nagrade vrede više nego što su do sada mislili, a da njihov uloženi napor vredi manje nego što su do tada mislili; ako su preplaćeni oni mogu početi da manje cene svoje nagrade koje dobijaju ili pak da više cene svoje inpute – uloženi rad, znanje, iskustvo)
- Promene percepciju inputa i autputa referentne osobe (npr. ako su potplaćeni oni mogu da pocnu da više cene uložene inpute referentne osobe ili pak da manje cene nagrade koje oni dobijaju; ako su preplaćeni oni mogu da pocnu da potcenjuju inpute referentne osobe ili pak da precenjuju nagrade koje drugi dobijaju za isti napor)
- Promene referentnu osobu sa kojom se porede.
- Promene posao i kompaniju za koju rade.

Jasno je da davanjem previsokih nagrada zaposlenima nećete povećati njihovu motivaciju budući da će oni vrlo verovatno uskoro racionalizovati te nagrade, tako što će početi da precenjuju svoj napor ili

---

da potcenjuju same nagrade. Znači, kako vreme odmiče preplaćene osobe počinju da veruju da one stvarno zaslužuju veće plate i svoj radni učinak spuštaju na uobičajen nivo.

Preplaćivanjem određenih osoba samo ćete značajno umanjiti motivaciju onih zaposlenih koje te osobe koriste kao svoje referentne licnosti.

Zaključak je jasan: menadžeri treba da se trude da se prema svim radnicima ponašaju na isti nacin.

## Vrumova teorija očekivanja

Osnovu teorije očekivanja predstavlja stav da su ljudi motivisani da rade ako očekuju da će radom moći da ostvare ono što žele. prema ovoj teoriji ljudi su racionalna bića koja, pre nego što obave svoj posao razmišljaju o tome šta treba da urade da bi dobili nagradu i koliko je nagrada za njih vredna.

Mada je predloženo više verzija teorije očekivanja koje se neznatno razlikuju – uključujući i popularne verzije Vruma, kao i Portera i Loulera – svi ovi teoretičari se slažu da je motivacija rezultat tri različite vrste verovanja kod ljudi. I to:

- očekivanja – verovanje da će uloženi trud doneti rezultate,
- instrumentalnosti – verovanje da će rad biti nagrađen
- i valentnosti – percipirana vrednost nagrade za onoga koji je prima.

Ilustracije radi, evo nekoliko primera iz prakse:

Ljudi uglavnom očekuju da uložen trud donosi rezultate. Očekivanje rezultata i nagrada koje potom slede čini da ljudi budu motivisani za ono što rade. Međutim, nije uvek tako. Radnik sa neispravnom opremom s pravom očekuje da sa takvom opremom ne može postići visok radni učinak, te se, ukoliko je prinuđen da radi i pod takvim okolnostima, najverovatnije neće mnogo zalagati. Ili uzmimo za primer radnika koji radi naporno i ostvaruje dobre rezultate. Do pada njegove motivisanosti može doći jer se dotični radnik već nalazi u najvišem platnom razredu kompanije i on svoj rad više ne vidi kao instrument koji donosi nagradu. Konačno, čak i kada postoji uverenje da nagrade prate postignute rezultate, radnik ne mora biti motivisan za rad jer ponuđena nagrada za njega nema dovoljnu valentnost, privlačnost.

Teorija očekivanja tvrdi da je motivacija višestruka funkcija sve tri komponente. To znači da će motivacija biti veća ako postoji visok stepen sva tri elementa - očekivanja, instrumentalnosti i valentnosti. Ova prepostavka teorije takođe implicira da će ukupan stepen motivacije biti nula u slučaju da je neka od ovih komponenti nula. Tako, na primer, čak i kada neko veruje da će njegov trud doneti rezultat, a da će zatim uslediti nagrada, motivacija ce biti nula ako je valentnost nagrade koju očekuje nula.

---

Ova teorija ne poriče činjenicu da veštine i sposobnosti takođe doprinose radnom učinku pojedinca. Nije nikakva tajna da su neki ljudi bolje opremljeni za obavljanje svog posla od drugih po osnovu svojih jedinstvenih karakteristika i posebnih veština i sposobnosti.

Teorija očekivanja takođe primećuje da radni učinak zavisi od načina na koji ljudi percipiraju svoju ulogu – drugim recima, od onoga što misle da se od njih očekuje na poslu. Nejasnoće u pogledu radnih dužnosti mogu negativno uticati na učinak.

Konačno, teorija očekivanja priznaje važnost postojanja mogućnosti da se izvrši posao. Čak i najbolji radnici mogu raditi veoma loše, ako su im mogućnosti ograničene. Na primer, veoma motivisan prodavac može imati loše rezultate ako su mu mogućnosti ograničene (ako je njegova teritorija pogođena finansijskim problemima ili ako su zalihe ograničene).

Teorija očekivanja jasno sugeriše da je bitno da se objasne očekivanja ljudi da će njihov trud proizvesti određen rezultat. Motivacija se može ojačati obukom radnika da na najefikasniji način obave svoj posao, čime će ostvariti veći učinak.

Takođe je moguće povećati stepen očekivanja u vezi sa trudom i učinkom, tako što će se prihvati sugestije radnika o tome na koji način treba da se izvrše promene na poslu. Ukoliko su radnici svesni onih problema na poslu koji utiču na njihov učinak, svaki pokušaj da se problemi reše omogućiće im da rade efikasnije. Dobri supervizori ne samo što ljudima jasno stavljam do znanja šta se od njih očekuje, već im pomažu da postignu taj nivo učinka.

Drugi praktičan predlog teorije očekivanja je taj da je neophodno postaviti jasan odnos između nagrade i učinka. Drugim rečima, menadžeri treba da podrže verovanja svojih podređenih službenika u instrumentalnost, tako što će tačno navesti kakvo ponašanje se očekuje za određenu nagradu.

---

Jasno je da nagrade ne moraju po prirodi biti novčane, čak i verbalno priznanje za dobro urađen posao može biti veoma efikasno.

Najzad jedna od najpraktičnijih sugestija teorije očekivanja je da treba deliti nagrade koje za radnike imaju pozitivnu valentnost. Drugim recima, šargarepa na kraju štapa mora biti ukusna da bi bila potencijalni motivator.

U savremenom svetu sa veoma heterogenom radnom snagom bilo bi pogrešno pretpostaviti da svi radnici imaju isti stav prema istim nagradama. Imajući ovo u vidu mnoge kompanije su uvele planove beneficija „stila kafeterije“ odnosno sisteme stimulacija koji omogucavaju radnicima da, pored redovnih primanja, izaberu beneficije iz različitih ponuđenih alternativa.

## REZIME

**Motivacija** se određuje kao "skup procesa koji podstiču, usmeravaju i održavaju ljudsko ponašanje prema nekom cilju". U svom odnosu sa svetom ličnost je motivisana, tj. podstaknuta na aktivnost različitim unutrašnjim i spoljašnjim faktorima.

U krajnje jednostavnoj situaciji kada imamo jednu potrebu i niz ciljeva koji tu potrebu mogu da zadovolje **motivacioni proces** obuhvata sledeće elemente: aktivirana potreba, identifikacija potrebe tj. njen 'prepoznavanje' od strane individue, analiza situacije, izbor jednog od mogućih ciljeva (objekata), planiranje puta (skupa aktivnosti) ka cilju, ostvarenje cilja, pad napetosti izazvane nezadovoljenom potrebom

Pod pojmom **motivi** podrazumevaju se unutrašnji psihički faktori, koji pokreću, usmeravaju, održavaju i obustavljaju ljudsku aktivnost. Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dok se cilj ne ispuni.

Pod pojmom potreba podrazumeva se stanje nestabilnosti ili poremećene ravnoteže u organizmu, koje se pretežno ispoljava u povećanoj ili produženoj aktivnosti ili napetosti. Neke potrebe su urođene, a neke su stečene tokom života.

Zadatak (obaveza) menedžera je da shvate ljudsku složenost i individualnost, motivacione teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima se kompanija nalazi pronađu i primene različite materijalne i nematerijalne motivacione tehnike motivacijskog sistema i izgrade motivacioni sistem koji može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurenčku sposobnost i vrednost. Upravo, sposobnost menedžera i jeste u tome da prepozna pojedinačne razlike i potrebe ljudi, i da poveže te ljudе sa poslovima koji su primereni njihovim potrebama. Naime, dobar menadžer mora da se rukovodi

---

saznanjem da se svaki pojedinac u mnogome razlikuje od drugih ljudi, te da se u istoj meri razlikuju i potrebe koje ga motivišu. Posebno važno je da pri tom da pravilno individualizuje nagrade te da ih poveže sa radnim učincima i realizacijom ciljeva.

Cilj menadžmenta u svakoj organizaciji je da omoguću, izazove i podstakne svakog zaposlenog da se u najvećoj meri ponaša na takav način da doprinese ostvarenju ciljeva organizacije u celini.

Raznolike potrebe i očekivanja na poslu mogu da budu kategorisane na brojne nacine, npr. jednostavnom podelom na psihološke i socijalne motive, ili na unutrašnju i spoljašnju motivaciju.

Ukoliko je čovekova pokretačka sila sputana pre nego što je ostvaren željeni cilj, kao rezultat se mogu javiti dva moguća ishoda: konstruktivno ponašanje ili frustracija.

Konstruktivno ponašanje predstavlja pozitivnu reakciju čoveka na prepreku na koju nailazi na svom putu ka realizaciji postavljenog cilja. Konstruktivno ponašanje se manifestuje na dva načina: rešavanjem problema ili rekonstrukcijom

Frustracija predstavlja negativno reagovanje na prepreku koja se nalazi na putu ka ostvarenju cilja i kao rezultat dobijamo odbrambeni oblik ponašanja. Postoje brojne, moguće reakcije na frustraciju koja je prouzrokovana neispunjavanjem postavljenih ciljeva.

Lokova i Latamova teorija sadrži neka razmišljanja o tome kako ljudi odgovaraju na zadate ciljeve. Tačnije, ovi teoretičari tvrde da zadati cilj utiče na razmišljanja ljudi o tome da li su sposobni da izvrše zadatak i da ostvare sopstvene ciljeve. Ova dva faktora zajedno utiču na učinak. Dakle, ciljevi ili namere igraju važnu ulogu u određivanju ponašanja. Cilj je motivator ponašanja, jer pokreće ljude da porede svoje potrebne sposobnosti sa sposobnostima koje su potrebne za uspešno ostvarenje cilja. Ukoliko pak postoji uverenje da je cilj nedostiguć, to će usporiti ili čak zaustaviti akciju kretanja prema cilju, ali zato dok god postoji nada da se cilj može ostvariti ljudi su spremni da ulažu povećan napor da bi ga ostvarili.

Prema teoriji pravednosti ili jednakosti na motivaciju zaposlenih ne utice samo odnos napora koje oni ulažu i nagrada koje dobijaju već i poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih u organizaciji ili van nje. Ova teorija kaže da su ljudi motivisani da održe poštene ili pravedne međusobne odnose i da izbegavaju one odnose koji nisu fer ili su nepravedni.

Teorija pravednosti koju je uveo Adam navodi da se ljudi poredeći se sa drugima usredsređuju na dve promenjive velicine: rezultate i inpute.

Predavanje br. 13

## KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJAMA

### UVOD

„Okolnost koja čoveka čini superiornim nad svim ostalim bićima na ovom svetu nije sama sposobnost komunikacije, već sposobnost da operiše simbolima putem kojih se komunikacija obavlja“

Još je, poznati američki psiholog i filozof, *William James* (1842 - 1910), govorio da je nauka učinila mnoge dobrobiti za čovečanstvo jer je izbrisala, ili bar pomerila, granice shvatanja mnogih društvenih i prirodnih fenomena. Međutim, najmanje je učinila kada je u pitanju prevazilaženje granice između misli jednog i misli drugog čoveka. Upravo, komunikacija sa drugim ljudima jeste način da čovek prevaziđe granice izmedju sebe i drugih, deleći sebe i svoja značenja sa drugima, saznavajući tako i kako svet izgleda drugima i pridodajući nova mišljenja svojim misljenjima i delanjima.

### IZ UGLA MENADŽERA

Veliki deo svoga vremena menadžeri provode komunicirajući. Retko se dešava da sede sami za svojim stolom i razmišljaju, planiraju i procenjuju alternative. U stvari, menadžer najveći deo svoga vremena provede u komunikaciji licem u lice, elektronski ili telefonskim razgovorima, sa radnicima, supervizorima, dobavljačima ili kupcima. Ukoliko ne razgovara sa drugima lično ili telefonom, menadžer verovatno piše ili diktira beleške, pisma ili izveštaje - ili čita poruke koje su njemu upućene. Čak i one retke momente kada su menadžeri sami, prekidaju komunikacije.

---

Na primer, jedna studija o menadžerima na visokom i srednjem nivou, pokazala je da oni mogu neometano da rade u intervalu od pola sata do sat tek jednom u dva dana.

Kao što je poznato, menadžment predstavlja odgovarajuću veštinu vođenja poslova pomoću i preko ljudi, što dalje znači da osnovnu aktivnost menadžera čini uticanje na ljude kako bi poslovanje organizacije bilo što uspešnije. Da bi pomogli ljudima da se menjaju, prilagođavaju i sopstvene interese ugrađuju u interes kompanija u kojima rade, menadžeri moraju da komuniciraju.

Koliko je komunikacija važna za uspešan rad i delovanje menadžera u organizaciji govori i sledeći stav Bernarda koji komunikaciju stavlja ispred svih drugih menadžerskih poslova. Tako, po ovom autoru, menadžerske funkcije čine: "prvo, obezbeđenje sistema komunikacija, drugo, osiguranje i podsticanje neophodnih napora u radu i, treće, koncipiranje i definisanje cilja".

Nakon sistematskog praćenja i analiziranja rada top menadžera Henri Minzberg navodi sledeće podatke:

- verbalne interakcije zauzimaju 78% menadžerskog vremena
- i 67% njihovog rada.
- Najveći deo ovog vremena menadžeri troše na sastancima i telefonskim razgovorima, odnosno u komuniciranju.

**Dakle, komunikacija je tako neophodan, i tako moćan alat u ostvarivanju zadataka menadžera i u postizanju ciljeva organizacije!**

## FUNDAMENTALNA ULOGA KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

Komunikacija u organizacijama ne uključuje samo individualne napore, već i usklađenu akciju. Da bi organizacija mogla da funkcioniše, pojedinci i grupe moraju pažljivo da koordiniraju svoje napore i aktivnosti. Jedna od ključnih svrha organizacione komunikacije je da **usmeri i koordinira** akciju, odnosno poveže aktivnosti pojedinaca ka postizanju željenog cilja.

Na primer, trgovac u maloprodaji dostavlja listu traženih artikala svom šefu kojiće ih potom uvrstiti u trebovanje prilikom sledeće nabavke. Poslastičar osluškuje komentare svojih mušterija, i zajedno sa svojim kolegama prilagođava i menja recepte kako bi se prilagodili potrebama kupaca i povećali prodaju.

Komunikacija je ključ koji leži u osnovi svih pokušaja da se koordinira bilo koja organizaciona aktivnost. Bez nje, ljudi ne bi znali šta da rade i organizacije ne bi mogle efikasno, ili ne bi mogle uopšte, da funkcionišu.

I ne samo to, komunikacija je ona zajednička nit koja povezuje glavne organizacione procese kao što su planiranje, organizovanje, vođenje, kontrolisanje. Menadžeri razvijaju planove kroz komunikaciju sa drugima u svojoj organizaciji i pripremaju implementaciju planova kroz razgovore s drugim ljudima o tome koji je najbolji način za distribuciju autoriteta i dizajniranje poslova. Politike motivisanja, liderstvo, grupe i timovi aktiviraju se tek redovnom i razmenom informacija.

Funkcionisanje svakog elementa u organizaciji i organizacije kao celine presudno je usmereno karakterom i sistemom procesa komuniciranja. "**Komunikacije su osnovni instrument usmeravanja i kontrolisanja delovanja i ponašanja ljudi, pojedinaca i grupa u organizaciji**" (Damjanović, M. 1990). Efikasan sistem komuniciranja je snažno oružje menadžmenta u obezbeđivanju integrativne funkcije i sinergije u aktivnostima zaposlenih.

Na kraju ovog poglavlja o ulozi i značaju procesa organizacionog komuniciranja i komuniciranja u organizaciji, treba još reći da bi bilo pogrešno verovati da se komunikacija u organizaciji svodi samo na razmenu poslovnih informacija i činjenica, i na koordinaciju poslovnih aktivnosti u cilju postizanja kompanijskih ciljeva. Značajan deo komunikacije u organizacijama, i značajan uticaj na organizaciju čine i imaju međuljudske **komunikacije sa težištem na društvenim odnosima** koji vladaju među ljudima. Stvaranje prijatne radne atmosfere, razvijanje prijateljstava, stvaranje poverenja i prihvatanja samo su neki od produkata društvene komunikacije u organizacijama, a sa čije se druge strane nalaze pandami kao što su neprijateljstvo, nepoverenje i ne prihvatanje praćeni svojim brojnim i značajnim negativnim posledicama po pojedinca i po organizaciju.

## KOMUNIKACIJE MEĐU LJUDIMA

Složen fenomen kakav je komunikacija, nije lako na jednostavan i na jedinstven način definisati. Ljudska komunikacija je složena, raznovrsna i stalni je pratilac ljudske aktivnosti. Najčešće i najkraće komunikacija se definše kao **razmena informacija**, gde se i pod pojmom 'razmena' i pod pojmom 'informacija' nalazi širok raspon drugih komunikoloških pojmoveva. Tako bi

- pojam 'razmena' obuhvatao davanje i primanje informacija na bilo koji način, odnosno različitim sredstvima kao što su govor, neverbalna komunikacija, pismo, signali i simboli;

- 
- informaciju predstavlja svaki podatak koji stiže do čoveka a uvećava njegovo znanje, (dakle, nije od ranije poznat).

Dakle, komunikacija se najopštije može definisati kao prenošenje informacija od jedne do druge osobe, pri čemu bi se efektivnom komunikacijom mogla smatrati ona komunikacija, odnosno proces oblikovanja i slanja informacija, koji bi primaocu omogućavao da informacije shvati u značenju koje približno odražava izvorni smisao.

Za razumevanje procesa organizacionog komuniciranja i komuniciranja u organizacijama, predlaže se određenje pojma komunikacije kakvo daju Rene i Vojč a koje glasi: "**Komunikacija je sredstvo kojim uveravamo, 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**" (Wren i Voich).

Komunikacija među ljudima, u organizaciji, ali i van nje, u životu, je nužan proces. Stoga, kada je reč o komunikacijama, pitanje nije i ne može biti, komunicirati ili ne komunicirati (odbijanje da se komunicira ili povlačenje iz komunikacija je takođe svojevrsna komunikacijska poruka). Opravданo je jedino postaviti pitanje kako da one budu što uspešnije. Međutim, odgovor na ovo pitanje je složen. Da bi se upravljalo komunikacijama, trebalo bi razumeti samu suštinu procesa komunikacija.

U cilju boljeg razumevanja procesa komunikacije među ljudima, u literaturi se navode četiri ključna postulata ljudske komunikacije:

- **Komunikacija je proces.**

Ova tvrdnja znači da je komunikacija dinamična i kontinualna aktivnost. Ona nema određeno početno i završno vreme, već se najčešće nastavlja verbalno i neverbalno. Ona je dinamična aktivnost. Uključuje reči, pokrete, grimase, posebne aranžmane, itd.

- **Komunikacija je sistemska.**

Komponente komunikacionog procesa su deo sistema, odnosno, međuzavisne. Tako, komunikacija se dešava kad komponente unutar interaktuju i utiču jedne na drugu. Bilo koja komponenta komunikacije na površinskom nivou, uključuje čitav niz komponenata u procesu komunikacije i od njih zavisi (izvor, poruku, kanal, prijemnik i povratnu spregu). Eliminisanje bilo koje od ovih pet komponenti može sprečiti komunikaciju ili u najmanju ruku učiniti je manje efektivnom.

➤ **Komunikacija je interakcionalna i transakcionalna.**

Prvo svojstvo znači da u procesu komunikacije dolazi do izmene originalne poruke od strane ljudi koji su uključeni u komunikacioni proces. Drugo, pak, da ljudi uključeni u komunikacioni proces ne samo što učestvuju u kreiranju i dekodiranju (interpretiranju) poruka nego utiču i jedni na druge.

➤ **Komunikacija može da bude namerana i nemamerana.**

Komunikacija se odigrava bez obzira da li je nameravana ili nije. Prvi slučaj postoji onda kada jedno lice šalje poruku drugom licu koje tu poruku želi da primi (na primer, kad jedno lice traži uputstva, a drugo mu ih daje). Drugi slučaj postoji onda kada jedno lice namerava da pošalje poruku drugom licu, primaocu poruke i kad primalac na poruku reaguje nesvesno ili nemamerano (na primer, kad se govornik na sastanku osmehuje drugom licu u nameri da skrene njegovu pažnju na sebe i u tome uspeva tako što to drugo lice nesvesno reaguje na osmeh i započinje sa pažljivim praćenjem poruke pošiljaoca).

## Model procesa komunikacije

Ilustracije radi, komunikaciju bismo mogli uporediti sa poznatom igrom 'pokvarenih telefona' u kojoj jedna osoba šapne poruku na uvo druge osobe, koja zatim šapatom prenosi poruku drugoj osobi i tako dalje, sve dok je poslednja osoba u lancu glasno ne izgovori i kada se obelodani da to više nije ona poruka koja je bila na početku lanca poslata.

Prema opšteprihvaćenom modelu komunikacija komunikacioni proces sadrži šest ključnih komponenti:

- 
- ***izvor,***
  - ***poruku,***
  - ***kanal,***
  - ***primalac,***
  - ***buku i***
  - ***povratnu spregu.***

Najčešće, komunikacijski modeli, predstavljaju se šematski. Na sledećoj strani je dat šematski prikaz opštег modela komunikacija. U suštini svaka komunikacija se obavlja između pošiljaoca i primaoca poruka. Komunikacija može da ide u jednom smeru i da se tu završi ili da primalac uzvrati odgovorom na poruku čineći tako povratnu spregu.

**Izvor** je kreator (coder) poruke, pa time i njen pošiljalac. On započinje komunikaciju. U nekoj organizaciji pošiljalac je lice koje poseduje informacije, potrebe ili želje i cilj da ih prenese jednom ili većem broju drugih lica. Kreator, odnosno pošiljalac poruke može da bude pojedinac, grupa ili organizacija. Pošiljalac treba da se postara da poruka koju šalje bude što je moguće više razumljiva primaocu i u tom smislu on treba da se pridržava određenih pravila:

- ***relevantnost - poruka treba da bude relevantna i značajana***
- ***jednostavnost - poruka treba da bude saopštена na što jednostavniji način***
- ***organizacija - informacije treba da budu organizovane po srodnosti u odgovarajuće celine***
- ***ponavljanje - ključne informacije treba ponavljati***
- ***fokusiranje - poruku treba organizovati oko onoga što je u njoj najvažnije***

U suštini, smetnje u komunikaciji nastaju delovanjem tri grupe faktora koje praktično odgovaraju određenim fazama komunikacijskog procesa, a to su:

- ***šifrovanje***
- ***dešifrovanje***
- ***buka***

**Šifrovanje - (kodiranje)** nastaje kada pošiljalac informaciju koju treba da prenese prevodi u seriju simbola. Šifrovanje je neophodno jer se informacije mogu preneti od jednog do drugog lica samo pomoću slika ili simbola. Pošiljalac bira simbole, obično u reči ili gestovima, koji po njegovom mišljenju, imaju isto značenje i za primaoca.

Nepostojanje opšteprihvaćenog značenja jeste jedan od najčešćih uzroka nesporazuma ili prekida sporazuma. Tako recimo, za razliku od naše kulture, u Bugarskoj klimanje glavom gore - dole znači 'ne', dok klimanje u smeru levo - desno znači 'da'. Čak i kada bismo u razgovoru sa nekim od njih

---

koristili neki od internacionalnih jezika, recimo engleski, ovo klimanje glavom, ukoliko ga bude moglo bi da unese zabunu u komunikaciju.

**Kanal** - predstavlja vezu između izvora poruke i njenog primaoca. Postoje mnogi različiti kanali kojim se poruka šalje, kao što su telefoni, pisma, kompjuteri itd. U kanale spadaju i neposredni susreti licem u lice pošiljaoca i primaoca poruke. Za svaku poruku odabira se odgovarajući kanal. Efektivni menadžeri će uvek nastojati da prilagode kanal dатој situaciji. Kad je u pitanju organizaciono komuniciranje, kanal, odnosno put kojim poruka ide do primaoca, određen je strukturon organizacije odnosno njenim komandnim sistemom.

Na organizaciju se može gledati kao na mrežu organizacionih kanala , kroz koje prolaze informacije i preko kojih se vrši uticaj , rešavaju problemi i donose odluke, što predstavlja suštinske aktivnosti u organizaciji. Različite komunikacione mreže imaju različit uticaj i na organizaciju i na pojedince u njoj. Tako, neke organizacione mreže su efikasnije u rešavanju pojedinih problema , a neke pozicije unutar njih se više cene od drugih.

Struktura organizacionih komunikacionih šema direktno ili indirektno utiče na sledeće:

- ***ko sa kim komunicira***
- ***broj ljudi sa kojima pojedinac može da komunicira***
- ***koliko je informacija široko rasprostranjena i ko je koristi***
- ***ko se ističe kao voda***
- ***za koga se primećuje da ima uticaja, a za koga da nema***
- ***zadovoljstvo ljudi svojim ulogama i radnim mestima***

**Dešifrovanje - (dekodiranje)** je proces pomoću kojeg primalac tumači poruku i prevodi je u razumljivu informaciju. To je dvostepeni proces. Primalac mora da primi poruku pa tek onda da je tumači. Na tumačenje poruke će uticati primaočevo iskustvo, lična interpretacija gestova i simbola, očekivanja, kao i to da li postoji opšteprihvачen dogovor sa pošiljaocem o značenju simbola. Generalno, što je veće podudarnost između poruke koju dešifruje primalac i poruke koju šalje pošiljalac to je komunikacija uspešnija. Takođe, smanjivanje fizičke udaljenosti, a posebno tokom vremena, uticaće na sve bolje razumevanje pošiljaoca i primaoca poruke.

**Primalac** - je lice čija čula primaju poruku pošiljaoca. Nakon što je poruka šifrovana i poslata ona stiže do primaoca. Jedna od najčešćih zabluda pošiljaoca poruke je da će primalac poruke primiti

---

poruku onako kako ju je on poslao. Međutim, razlika uvek postoji. Ukoliko je ona manja utoliko je komunikacija efektivnija. Ponekada primalac nije jedno lice nego poruka prima veći broj lica kao na primer kada se neka beleška uputi svim članovima organizacije. Prilikom pripremanja poruka moraju se imati u vidu znanje ili karakteristike sredine primaoca. Inžinjer u kompaniji kompjuterskih mikročipova, na primer, ne bi trebao da koristi tehničke izraze kada komunicira s ljudima iz propagandnog odeljenja iste kompanije. Pojedinac iz propagandnog odeljenja će primetiti da inžinjeri ne primaju komunikacije o demografiji. Način primanja i razumevanja poruke je uslovjen interesima primaoca, njegovim znanjem, sistemom vrednosti, iskustvom, očekivanjima, osobinama ličnosti, stavovima, predrasudama... *Ako poruka ne stigne do primaoca komunikacije nije ni bilo.* Situacija nije bolja kada poruka stigne do primaoca, ali je on ne razume.

*Primalac pre svega mora biti spremna da sluša. Ova sposobnost je posebno važna za komunikaciju rukovodioca sa zaposlenima. Rukovodilac mora pre svega da obezbedi vreme da sasluša svoje saradnike i da bude otvoren za informacije. U tome ga često mogu ometati nestrpljenje, žurba ali i negativni stavovi ili stereotipi prema pojedincu, ili prema kategorijama saradnika, kao i sopstvene karakteristike ličnosti. Za uspešnu komunikaciju potrebna je zapravo spremnost za uzajamno razumevanje, saradnju, poštovanje (D. Vujić.).*

Sposobnost slušanja se može razviti edukacijom i treningom. Postoje određena pravila kojih bi se trebalo pridržavati kako bi slušanje bilo što efektivnije:

- Ne žuriti sa iznošenjem sopstvenog stava. Pre toga bilo bi uputno rezimirati ono što je sagovornik rekao.
- Više se usredsrediti na poruke sagovornika, a manje govoriti.
- Stvoriti pogodan ambijent za sagovornika.
- Pokazati interesovanje za ono što sagovornik saopštava.
- Nastojati da se shvati ono što sagovornik govoriti, ali i šire od toga, njegov pogled na svet...
- Postavljati pitanja i tražiti dodatne informacije.
- Raspravu ili odgovor ostaviti za kraj da se spreči otpor sagovornika i prekid komunikacije.

**Povratna informacija - (feedback)** Kada se konačno poruka dekodira proces može da se nastavi time što će primalac preneti novu poruku prvočitnom pošiljaocu, odnosno omogućiti saznanje kakav je uticaj poruke na primaoca. Primanje povratne informacije omogućava pošiljaocu da proveri da li su njegove poruke bile ispravno shvaćene. U isto vreme, davanje povratne informacije može da omogući uvid primaocu da li je pošiljaocu stalo da njegovog mišljenja. Kada jednom stigne, povratna informacija može da podstakne novu ideju kod pošiljaoca, te može da započne novi ciklus prebacivanja informacija.

---

**Buka - (šum)** uprkos jednostavnosti prikazanog modela komunikacije, on retko funkcioniše tako idealno kao što je to šematski prikazano. Faktore koji oštećuju jasnoću poruke nazivamo bukom ili šumom. Oni mogu da se pojave u biklo kojoj fazi komunikacionog procesa. Na primer, poruke koje su slabo kodirane (npr. nejasno napisane), ili slabo dekodirane mogu da umanju efektivnost komunikacije. Ovi i drugi faktori (npr., pritisak vremena, organizaciona politika) mogu da dovedu do iskrivljenja informacije koja se prenosi od jednog do drugog lica i do usložnjavanja komunikacije.

**Poruka -** Poruka sadrži informacije koje pošiljalac ima nameru da uputi primaocu , a može da se šalje različitim znacima. Znakovi deluju posredno, ukazuju na nešto i stoje umesto nečega. To mogu biti verbalni - usmeni i pisani znaci i neverbalni znaci. Oni se javljaju kao instrumenti u procesu interakcije među ljudima. Bazični simbolički sistem za čoveka predstavlja jezik.

Kao što je već istaknuto, mnogi faktori u procesu komunikacije mogu bitno da utiču na sadržaj poruke. Međutim činjenica je da ništa ne može dati značaj i težinu nekoj informaciji, ukoliko ona nema svoju unutrašnju vrednost, odnosno ukoliko se ne zasniva na istinskim činjenicama koje se mogu dokazati (prema D. Vujić). "Postojanje, ili ne postojanje sadržaja koji je sam po sebi autentičan, pravi razliku između komunikacije i manipulacije" zaključak je M.L. Merloa. Ulepšane informacije imaju kratkotrajno snažno pozitivno dejstvo i dugotrajno loše negativne posledice, kao što su stvaranje osećaja izneverenosti i nepoverenja, a jednom izgubljeno poverenje teško se stiče.

Još jedan bitan faktor koji određuje sadržaj poruke je opažanje njene vrednosti za primaoca. Ukoliko primalac smatra da poruka nije važna za njega on je jednostavno 'ne čuje'. To se dešava sa rukovodiocem koji 'ne čuje' predloge i sugestije svojih saradnika jer ne vrednuje njihovo mišljenje ili , pak, ni nema nameru bilo šta da menja. Sa druge strane, saradnici koji više puta naiđu na barijeru najverovatnije će u buduće odustati od promišljanja o organizacionim problemima i davanja novih predloga.

Komunikacija između ljudi se nikada ne odigrava samo na racionalnom planu, već i na nivou odnosa tj. socijalno-emotivnih relacija , a efikasnost komunikacije zavisi od njihove usklađenosti i uravnoteženosti. Ukoliko, recimo dođe do preovladavanja emotivne komponente argumentacija se premešta sa racionalnog na emotivni plan i komunikacija se blokira. U našoj kulturi ovo je čest problem. Emocije su često prenaglašene u odnosu na činjenice. Skloni smo da nedostatak činjenica i veštine dokazivanja nadoknađujemo pojačanim tonom izlaganja, čestim digresijama, ponavljanjem rečenog. Ovakva komunikacija zamara učesnike i udaljava ih od predmeta razgovora.

Ali, isto tako, ukoliko se podaci i činjenice iznose sa premalo emocija, suvoparno i bez stava, efekti komunikacije biće negativni.

Sadržaj poruke može biti saopšten različitim znacima, verbalnim i neverbalnim. Radi postizanja što većeg razumevanja u komunikaciji pošiljalac treba da nastoji da sadržaj poruke bude iskazan jezikom primaoca. Može se reći da su uspešnoj komunikaciji neophodni stereotipi. Ovo je posebno zanimljivo za organizacije koje imaju žargon grupe i hijerarhijskih nivoa te u tom smislu treba voditi računa da sadržaj poruke bude koliko je moguće usklađen sa prihvaćenim žargonom grupe.

Znatan deo informacija u privatnom i organizacionom životu razmenjuje se neverbalnim putem. **Pod neverbalnom komunikacijom podrazumevati sveukupnost informacija koje smo primili/poslali van jezičkih formi. Na prvom mestu to su znaci koje šalje naše telo, ali i predmeti i prostori, pa čak i atmosfera koja je sa nama u vezi.** Zato svaki komunikator, mora da uspostavi kontrolu nad neverbalnim porukama koje šalje i istovremeno da se trudi da bude što bolji čitač tuđih neverbalnih poruka. Neverbalne komunikacije su sastavni deo kulture tako da pošiljalac i primalac poruke moraju komunicirati na ravni istih kulturnih kodeksa.

## VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

### Verbalna komunikacija - (jezička komunikacija)

Verbalna komunikacija je slanje i primanje ideja putem reči jednog jezika. Jezik predstavlja najrasprostranjenije i najsavršenije sredstvo komunikacije. Dok je jezik kao specifičan sistem znakova apstraktna forma, jezička komunikacija predstavlja materijalizaciju jezika.

Verbalna komunikacija predstavlja najpotpunije sredstvo izražavanja misli, ono je najbogatije mogućnostima da se saopšte najrazličitiji i najsloženiji sadržaji. Jedino upotrebom verbalnog izražavanja moguće je razviti neku složeniju poslovnu ili stratešku koncepciju, precizno prikazati neko shvatanje, izložiti argumente za različita uverenja i verovanja.

Jedan od osnovnih ciljeva svakog iznošenja vlastitog mišljenja je uticanje na shvatanja i stavove osoba kojima je saopštenje upućeno. Obično se nastoji da se, iznošenjem neke poruke, drugi pridobiju za sopstvena shvatanja.

Verbalna komunikacija može da bude **govorna**, kada se koristi govorni jezik u razgovoru 'licem u lice', u telefonskom razgovoru ili slično...ili **pisana** u obliku beležaka, pisama, porudžbenica, elektronske

pošte. Suštinsko obeležje verbalne komunikacije i u govornom i pisanim obliku jeste upotreba reči, odnosno jezika.

U organizacijama postoji sklonost ka upotrebi verbalne komunikacije, kao u ostalom, i u životu uopšte, ali se s pravom postavlja pitanje da li je to uvek i najbolje rešenje. Koje vrste verbalnih medija postoje u organizacijama, koje su njihove odlike i kada je najefikasnije da se koriste govorimo nešto kasnije u delu predavanja o organizacionom komuniciranju.

## Neverbalna komunikacija

Podrazumeva upotrebu nejezičkih znakova u komunikaciji, kao što su osmeh, pogled, izraz lica, držanje tela, položaj u prostoru isl. Ovaj oblik komunikacije često se naziva 'govorom bez reči'.

Iako su ljudi evolucijom uspeli da od krika dođu do govora, neverbalna komunikacija je nastavila da se razvija, ali ne više kao osnovno ili jedino sredstvo komunikacije, već pomoćno i moćno, ali i najistinitije. Tako neverbalna komunikacija ljudima služi da osnaži, podcrtava i dopuni govor; da zameni govor ako je nečim onemogućen npr. čuvanjem tajne, prostornom udaljenošću i sl.

Ove poruke su manje pod svesnom kontrolom, teže ih je sakriti, pa mogu imati veće značenje nego reči. To se naročito vidi kada se poruka govorom i neverbalna poruka razlikuju.

U neverbalne poruke spadaju:

- *fizička pojava,*
- *hod i način hoda,*
- *gestovi,*
- *pozicija tela,*
- *dodir,*
- *facijalna ekspresija,*
- *osmeh,*
- *karakteristike glasa,*
- *kontakt očiju,*
- *klimanje glavom...*

Neverbalna komunikacija biće efikasnija kada je više ekspresija u isto vreme, npr. kombinacije osmeha, odobravanja, nagnutosti napred...

Recimo nešto više o jednoj vrsti neverbalnih znakova, gestovima. Gestovima se smatra motorička komunikativna upotreba određenih delova ljudskog tela. Specifičnost gestovne upotrebe je u tome što je to, pored prirodnog jezika, jedini vid ljudske komunikacije koji ne koristi artificijelne posrednike; međutim, ne mogu da se, poput na primer izgovorene reči, zapišu ili nacrtaju, fotografišu i sl. i da prenesu potpuno isto značenje kao i u svom prirodnom izražajnom obliku, iako delovi tela kojima se

---

izvode imaju, za razliku od govornih organa, mnoge druge *vidljive* funkcije i u biološkoj specifikaciji vrste i u svakodnevnom životu.

Iako im je poreklo u osnovama ljudske biologije i neurofiziologije, gestovi su kulturni artefakti u gotovo istom smislu kao, na primer, knjige recepata ili katedrale. Gestovi su, slično govoru, ljudska biološka mogućnost koja se ostvaruje simbiozom fizičkih pokreta i kulturnog regulisanja značenja tih pokreta. Gestovi su kulturno motivisani i neophodna je određena kompetencija za njihovo razumevanje. Gestovi po sebi jesu neverbalni simboli, ali njihova upotreba, tj. njihovi pojavnii konteksti i komunikacijski modusi ne moraju nužno i uvek da budu neverbalni. Gestovi su, u izvesnom smislu, komplementarni osnovnom i najrasprostranjenijem ljudskom komunikacijskom sistemu - govoru, ali bez obzira na njihova različita svojstva, gestovi ne mogu u potpunosti da zamene govor, niti se - izuzev u retkim i posebnim situacijama - igde tako koriste među ljudima koji nisu gluvi, odnosno gluvonemi (B. Žikić)

Najčešći neverbalni komunikativni znaci koji se sreću u organizacijama su:

- ***način odevanja***
- ***korišćenje vremena***
- ***korišćenje prostora***

Ako ste ikada čuli izreku da 'odelo ne/čini čoveka', verovatno ste već svesni koliko je način oblačenja važan oblik komuniciranja. Mnoga istraživanja su pokazala recimo, da su ljudi koji su prikladno

---

odeveni za intervju prilikom zapošljavanja samopouzdaniji u odnosu na one koji nisu prikladno odeveni. I ne samo to, pokazalo se da 'dobro' odeveni kandidati u proseku traže veće plate od onih koji to nisu!

Ipak, još uvek nije ustanovljena jedinstvena formula oblačenja 'za uspeh'. Stručne kvalifikacije u tom pogledu ne gube na značaju, ali interpretirane u formi pogodnog odevanja mogu da budu značajno osnažene.

Još jedan veoma važan mehanizam neverbalne komunikacije sreće se u organizacijama a to je upotreba vremena. Da li ste imali prilike da sedite, možda i satima, u čekaonici neke doktorske ordinacije. Verovatno da jeste. Zbog čega morate da čekate na ove ljude? Uglavnom zato što oni poseduju specijalne veštine zbog kojih su veoma traženi. Zbog toga je njihovo vreme organizovano onako kako to njima odgovara.

Medicinski radnici nisu jedini koji primoravaju druge ljude da čekaju da bi ih primili. Činjenica je da pojedinci na visoko statusnim pozicijama često stavlju do znanja da je njihovo vreme dragocenije od vremena ostalih ljudi, na taj način što ih čekaju da bi ih primili. Tipično je da duže morate da čekate na prijem kod neke osobe što je njen organizacioni status viši.

Prostor, je takođe važno i često korišćeno sredstvo komunikacije u organizacijama. Istraživanja su pokazala da se organizacioni status neke osobe iskazuje količinom prostora koja je toj osobi data na raspolaganje. Na primer, radnici na polisama osiguranja veće vrednosti na raspolaganju su imali prostranije kancelarije i radne stolove veće površine u odnosu na radnike pripravnike koji su radili sa polisama manje vrednosti.

Zanimljivo je da nešto slično u vezi sa korišćenjem prostora čine i organizacije. Na primer, prema Džonu Skaliju (*John Sculley*), bivšem predsedniku *PepsiCo*, svetsko sedište njegove kompanije bilo je tako dizajnirano da saopštava posetiocu da pred sobom ima "najvažniju kompaniju na svetu".

## ORGANIZACIONO KOMUNICIRANJE

Organizaciono komuniciranje podrazumeva postojanje i korišćenje unapred osmišljenog sistema prenošenja informacija kojim se informacije mogu prenositi velikom broju ljudi unutar ili izvan organizacije.

Dakle, nije svaka komunikacija u organizaciji istovremeno i organizaciona komunikacija, već je to samo ona koja predstavlja osmišljen menadžerski napor. Osnov organizacionog komuniciranja najviše

---

je uslovjen formalnom organizacionom strukturu, odnosno formalnim uređenjem radnih veza, linija komunikacije koje članovima jedne organizacije daju određeni oficijelni status.

Formalno organizaciono komuniciranje je u najvećoj meri planirano, dobro praćeno i kontrolisano od strane menadžmenta organizacije. Ovo dalje znači, da komunikacija putem formalnih linija zahteva veću odgovornost komunikatora i pruža mogućnost oficijelnog sankcionisanja.

Ne treba zaboraviti da se iza formalnih linija komuniciranja u jednoj organizaciji uvek nalazi i struktura neformalnih linija komunikacije koje mogu bitno uticati na sadržaje formalnih komunikacija bilo da ih dopunjaju, uvećavaju ili umanjuju značaj, pridodaju nova značenja i slično. Dobar menadžer nikada neće podceniti značaj neformalnih komunikacija u svojoj organizaciji.

Efikasnost komuniciranja u kompanijama je od izuzetnog značaja jer je komunikacija uslov usmeravanja i uticaja na zaposlene u cilju ostvarivanja kompanijskih interesa, sprovođenja promena, generisanja dobrih ideja... Nije teško zaključiti da neuspešno komuniciranje može da bude veoma skupo. Neke od posledica su:

- loše donete odluke
- nerazumevanje i nesporazumi između organizacijskih celina
- pogrešno shvatanje ili neshvatanje ciljeva organizacije i mogućnosti ostvarivanja ličnih ciljeva u organizaciji
- konflikti
- loš kvalitet proizvoda i usluga kao posledica nerazumevanja sopstvenog učešća
- otpor promenama i razvoju
- nedovoljno angažovanje zaposlenih
- nekonzistentne aktivnosti i loša koordinacija...

## Tipovi komunikacije u organizacijama

Komunikacijski procesi u organizacijama mogu se pojavljivati u različitim formama. Neke od najvažnijih formi su:

- **formalna i neformalna komunikacija** - formalna komunikacija je ona koja je isplanirana, zvanična, i ima podršku ili je bazirana na odlukama menadžmenta. Kao njena suprotnost javlja se neformalna komunikacija i o tome je već bilo govora u ovom predavanju.

- 
- **jednosmerna i dvosmerna komunikacija** - u slučaju jednosmerne komunikacije poruke idu u samo jednom smeru ne ostavljajući prostor da primalac poruke reaguje na nju. Klasičan primer jednosmerne komunikacije je naređenje. U dvosmernoj komunikaciji se, pak, ohrabruje odgovor i reakcija primaoca poruke. Klasičan primer bio bi razgovor kao razmena mišljenja, odnosno dijalog.
  
  - **komunikacija na dole, na gore i lateralna** - ovi oblici se razlikuju po tome da li su usmereni od baze ka menadžmentu, ili obrnuto. Udeo komunikacija sa tokom 'na gore' odslikava učešće zaposlenih u procesu odlučivanja. U slučaju lateralne komunikacije reč je o komunikaciji koja se odvija među osobama na istom hijerarhijskom nivou, na primer razgovor dva inženjera ili razgovor između članova istog tima.
  
  - **posredna i neposredna komunikacija** - posrednu komunikaciju imamo onda kada pošiljalac i primalac nisu u direktnom kontaktu na primer korišćenje oglasne table, štampanih dokumenata... U neposrednoj komunikaciji odnos učesnika je direktni čime se omogućava protok velikog broja najrazličitijih relevantnih informacija za oba učesnika komunikacije kao i njihovo usklađivanje. Stoga, ovaj oblik komunikacije, posebno ukoliko je on istovremeno i dvosmeran, ima poseban značaj u organizacionom komuniciranju.

## Sredstva komunikacija u organizaciji

U suštini kombinovanjem formalnih i neformalnih puteva komunikacije sa posrednim ili neposrednim oblikom komuniciranja dobijamo četiri tipa komunikacije koji ne samo što imaju različitu ulogu i namenu u organizaciji već i isto tako imaju i svojstvena sredstva kojima se ostvaruju:

**Sredstva formalne posredne komunikacije** - to su pisma, obaveštenja, izveštaji, priručnici, bilteni, kompanijske novine i magazini, interna TV i radio sredstva, video, telefon, elektronska pošta, ankete i tzv. kutije za predloge. u svim ovim slučajevima menadžment kompanije obraća se nekim od ovih sredstava pojedincu, grupi ili svim zaposlenima. Tako na primer pisma uz platni koverat mogu biti pogodna za saopštavanje koje se upućuje pojedincu, dok obaveštenja na oglasnoj tabli ili kompanijske novine mogu prenosi informacije važne svim zaposlenima. Izveštajima se mogu prikazati rezultati određenih poslovnih poduhvata, godišnji bilansi i sl. Posebnu zanimljivost u tom pogledu predstavljaju kutije za predloge koje predstavljaju svojevrstan vid povratne informacije upćen menadžmentu od strane zaposlenih pri čemu se poštije pravo zaposlenih na diskreciju uz istovremeno maksimalno otvoren prostor za iskazivanje sopstvenih mišljenja i stavova.

**Sredstva formalne neposredne komunikacije** - su skupovi zaposlenih sa govorom rukovodilaca, sastanci uz prisustvo rukovodilaca, posete, obuka, odavanje priznanja, zajedničke aktivnosti i svečanosti. Ono što je zajedničko svim ovim sredstvima je da su ovi oblici komunikacije organizovani i najčešće inicirani od strane kompanijskog menadžmenta i odvijaju se uz prisustvo nekog od rukovodilaca u organizaciji. Dakle, ne podrazumeva samostalno i samoinicijativno okupljanje i komuniciranje zaposlenih u kompaniji.

**Sredstva neformalne posredne komunikacije** - od sredstava neformalne posredne komunikacije razlikujemo glasine i šaljive satirične pismene materijale. Zbog značaja koji glasine imaju u okviru komunikacija u organizaciji o njima ćemo reći nešto više.

Glasine su one nepotvrđene informacije koje se prenose 'od usta do usta' ili 'u poverenju' poznate po nazivu tračevi ili ogovaranja. Snaga glasina je velika i ponekad mogu iz temelja da protresu organizaciju. Njihova velika psihološka snaga počiva na činjenici da se obraćaju subjektivnim faktorima pažnje. Njihov naboј je iracionalan i teško ga je kontrolisati. Glasine su dobar način da se proveri korporativna kultura kompanije. Osluškivanje glasina često veoma brzo pokaže šta se krije iza neke naizgled 'čiste' organizacije. Ovo stoga jer su glasine neformalne, što ih nije lako usmeravati, a kamoli kontrolisati. Iskustva sa kontrolisanjem glasina pokazala su, uglavnom u vezi sa glasinama u ratnom stanju, da je uzaludno pokušati obuzdati glasine tačnim argumentacijama i to uglavnom zbog velikog učešća emocionalnih i iracionalnih komponenti u njima. Pokazalo se da umesto toga glasinama treba dodati kontra glasine.

**Sredstva neformalne neposredne komunikacije** - ovde se misli na konverzacije, odnosno neformalne, spontane i ne prethodno organizovane koji vode kolege na svim nivoima. Ovaj vid komunikacije često je u vezi sa ostalim vidovima komunikacija u organizaciji, a posebno sa glasinama. Ovde takođe spadaju privatna mreža telefonskih i ličnih kontakata koji je posebno efikasan kada neki posao treba obaviti brže nego što bi to bio upotrebot formalnih sistema komunikacije. Usvajanje određenih znakova i gestova u komunikaciji od strane određena grupe ljudi u organizaciji predstavlja takođe sredstvo neformalne neposredne komunikacije.

## REZIME

Veliki deo svog vremena menadžeri provode komunicirajući. Kao što je poznato, menadžment predstavlja odgovarajuću veštinu vođenja poslova pomoću i preko ljudi, što dalje znači da osnovnu

---

aktivnost menadžera čini uticanje na ljudе kako bi poslovanje organizacije bilo što uspešnije. Da bi pomogli ljudima da se menjaju, prilagođavaju i sopstvene interese ugrađuju u interes kompanija u kojima rade, menadžeri moraju da komuniciraju.

Komunikacija u organizacijama ne uključuje samo individualne napore, već i usklađenu akciju. Da bi organizacija mogla da funkcioniše, pojedinci i grupe moraju pažljivo da koordiniraju svoje napore i aktivnosti. Jedna od ključnih svrha organizacione komunikacije je da **usmeri i koordinira** akciju, odnosno poveže aktivnosti pojedinaca ka postizanju željenog cilja.

Komunikacija se najopštije može definisati kao prenošenje informacija od jedne do druge osobe, pri čemu bi se efektivnom komunikacijom mogla smatrati ona komunikacija, odnosno proces oblikovanja i slanja informacija, koji bi primaocu omogućavao da informacije shvati u značenju koje približno odražava izvorni smisao.

Komunikacija među ljudima, u organizaciji, ali i van nje, u životu, je nužan proces. Stoga, kada je reč o komunikacijama, pitanje nije i ne može biti, komunicirati ili ne komunicirati (odbijanje da se komunicira ili povlačenje iz komunikacija je takođe svojevrsna komunikacijska poruka). Opravdano je jedino postaviti pitanje kako da one budu što uspešnije.

Prema opšteprihvaćenom modelu komunikacija komunikacioni proces sadrži šest ključnih komponenti: izvor, poruku, kanal, primalac, buku i povratnu spregu.

Verbalna komunikacija je slanje i primanje ideja putem reči jednog jezika. Jezik predstavlja najrasprostranjenije i najsavršenije sredstvo komunikacije. Dok je jezik kao specifičan sistem znakova apstraktna forma, jezička komunikacija predstavlja materijalizaciju jezika. Verbalna komunikacija predstavlja najpotpunije sredstvo izražavanja misli, ono je najbogatije mogućnostima da se saopšte najrazličitiji i najsloženiji sadržaji. Jedino upotreboru verbalnog izražavanja moguće je razviti neku složeniju poslovnu ili stratešku koncepciju, precizno prikazati neko shvatanje, izložiti argumente za različita uverenja i verovanja.

Podrazumeva upotrebu nejezičkih znakova u komunikaciji, kao što su osmeh, pogled, izraz lica, držanje tela, položaj u prostoru itd. Ovaj oblik komunikacije često se naziva 'govorom bez reči'.

Organizaciono komuniciranje podrazumeva postojanje i korišćenje unapred osmišljenog sistema prenošenja informacija kojim se informacije mogu prenositi velikom broju ljudi unutar ili izvan organizacije. Dakle, nije svaka komunikacija u organizaciji istovremeno i organizaciona komunikacija, već je to samo ona koja predstavlja osmišljen menadžerski napor. Osnov organizacionog komuniciranja najviše je uslovjen formalnom organizacionom strukturu, odnosno formalnim



Predavanje br. 14

## "TAMNA STRANA" UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

### UVOD

Kao i svaka druga ljudska aktivnost, i podela rada negde stvara blagostanje, a negde je uzrok svađa i zavisti.

Istovremeno, industrija koja stvara menadžere deklarativno se zalaže za stvaranje dobrih menadžera, držeći da je menadžerstvo predmet koji se može studirati i naučiti poput svih drugih veština.

Da li je zaista tako?

Svima nama je dobro je poznata istina da medalja uvek ima dve strane.

Preispitivanje vlastite odgovornosti i razvijanje osveštenosti o svojim postupcima može značajno uticati na razvijanje boljih i humanijih odnosa među ljudima i stvaranje čovečnjeg i srećnijeg radnog ambijenta.

Srećno!



## SARADNJA I/ILI TAKMIČENJE U ORGANIZACIJI

U složenoj i obično velikoj grupi, kakva je organizacija, izdvaja se posebna grupa pitanja upravljanja ljudskim resursima vezana za proučavanje *procesa socijalne interakcije ljudi* u organizacijama, a čija integrisana aktivnost i čini organizaciju.

Opšte je prihvaćen stav da bi menadžment trebao biti proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno, efikasno ostvaruju postavljene ciljeve. Međutim, nije uvek tako. Na mestu prosocijalnog ponašanja i saradnje, često nailazimo na takmičenje i konflikte, a kao rezultat uticaja loših menadžera na zaposlene javljaju se malodušnost, stres i pritisci... U tekstu koji sledi govorićemo upravo o takvim pojavama grupne dinamike i posledicama lošeg upravljanja ljudima.

Da li su altruizam (delanje u korist bližnjih) i afilijativnost (potreba pojedinca da se pridruži drugima) prirodne osobine čoveka, ili je čovek po prirodi egocentričan i sklon upotrebi drugih zarad obezbeđivanja sopstvene sigurnosti i dobrobiti, pitanja su na koja su mnoge epohe, filozofi i naučnici davali različite odgovore..." No, ono što se gotovo uvek pokazuje kao jedna od najvažnijih razlikujućih karakteristika među ljudima jeste da li je i koliko je neko dobar ili loš. Neki kažu da postoje samo dve vrste ljudi: s jedne strane pravednici koji se smatraju grešnima, a s druge grešnici koji se smatraju pravednicima. Prema tome, većina dobrih ljudi ponekad nije uopšte svesna koliko vredi, kao što se većina onih koji nisu dobri uopšte time ne zamara." (I.Vrhovski)

## PROSOCIJALNO PONAŠANJE

Ostavimo li po strani debatu da li postoji čisti altruizam tj. ponašanje kojim jedna osoba čini dobro drugoj osobi ili grupi ljudi ne očekujući ništa za uzvrat, ili je reč o dobročiniteljskom ponašanju koje uvek donosi izvesne dobiti i za samog dobročinjoca, makar to bili manje uočljivi dobici kao što su eliminacija negativnih osećanja, lično zadovoljstvo...primetićemo da ljudi često pomažu jedni drugima na mnogo načina.

U radnim sredinama ovakvo ponašanje se može čak smatrati uobičajenim. nekim pojedincima, kao što su savetnici ili instruktori je ovakvo ponašanje deo posla, međutim ljudi često pružaju pomoć svojim kolegama čak iako to ne moraju, već to čine samo zato što to žele. Ovakvo 'dobrovoljno' ukazivanje pomoći naziva se u stručnoj literaturi **ponašanjem izvan uloge**. Reč može biti o pomoći koja je vezana za sam posao, kao što je na primer pomoći da se posao uradi na vreme ili savlada teži zadatka, ali isto tako pomoći kolege može se odnositi i na pružanje pomoći u savladavanju nekih privatnih problema.

Grinberg i Baron navode zanimljive nalaze jedne nedavne studije koja se bavila ispitivanjem uslova u kojima su ljudi spremni da pomognu, primenjujući ponašanje izvan uloge. Učesnici eksperimenta su bili studenti unajmljeni da pronađu i isprave greške koje su sistematski bile unete u naloge za porudžbine. Jedna grupa studenata je plaćana po satu bez obzira na količinu i kvalitet urađenog posla, dok se isplata druge grupe vezivala za odrađene norme, koje su takođe bile varirane po težini od lako dostižnih bonusa do onih koji su bili teško ostvarljivi. Dok su učesnici obavljali svoj zadatak u grupu je uvedena osoba, saradnik eksperimentatora, koja je tražila pomoći jer je navodno propustila časove obuke. Pokazalo se da su studenti prestajali sa radom za koji su bili plaćeni da bi pomogli 'novom' kolegi, ali da je bilo razlike u količini pomoći koju su nudili pojedinci. Naime, stopa pomaganja bila je najniža kod onih studenata koji su trebali da ostvare teško dostižan bonus. Ovim pojedincima čin pomaganja bio je veoma skup jer ih je sprečavao da postignu vlastiti cilj. međutim, u ostalim uslovima, ljudi su nudili mnogo više pomoći. Ovi rezultati sugerisu da su ljudi spremni da pomognu jedni drugima , ali pod uslovom da ih ta pomoć ne košta previše.

Slično, ljudi mogu da budu prosocijalni i u svom nastupu prema kupcima. Ovde naravno, moramo razlikovati ponašanje, pomoći kupcima koja je sastavni deo njihovog posla, ali posebna predusretljivost i briga za interes kupca to svakako prevazilaze. Dešava se da ljudi ponekad budu toliko predusretljivi da više ne rade za u najboljem interesu svoje firme. Slučaj takvog ponašanja imamo kod trgovca koji odvraća mušteriju od kupovine nekog skupog proizvoda ili kada mušteriji odobre neautorizovan popust.

Konačno, prosocijalno ponašanje radnika može biti usmereno i na pružanje pomoći samoj organizaciji, bilo poštovanjem njenih pravila i uputstava, predlaganjem mera za poboljšanje radnog procesa, ulaganjem dodatnog napora kada je to potrebno...

## Građansko ponašanje u organizacijama

Visok stepen zadovoljstva poslom povezan je sa pojmom tzv. **ponašanja organizacionog građanstva** - izraz koji se koristi da bi se označilo građansko ponašanje zaposlenih u organizacijama i to kao vid dobrotljivog delovanja pojedinaca u organizaciji, a koje nije povezano niti sa zvaničnim sistemom nagrađivanja, niti ulazi u zvaničan opis radnog mesta. U prvom redu to su učitost, prihvatanje dodatnih zadatka 'bez zatezanja' kada je to neophodno, čuvanje imovine i resursa organizacije, a iznad svega ponašanje organizacionog građanstva podrazumeva nuđenje pomoći drugima bez očekivanja da iste osobe odmah uzvrate uslugu. Sve je više dokaza da ovakvo ponašanje povećava prijatnost radnog okruženja i da može da doprinese povećanju učinka i efikasnosti rada. Istraživanja pokazuju da 'ponašanje organizacije' prema radniku stoji u najužoj vezi sa ispoljavanjem građanskog ponašanja zaposlenih u organizaciji. Tačnije, percepcija pravde u međuljudskim odnosima i nagrađivanju, fer i učitivo ponašanje od strane supervizora najbolji su načini da se podstaknu ovakva ponašanja i kod samih zaposlenih.

Ponekad, zaposleni se nađu u situaciji da shvate da se njihova organizacija ponaša na nepravilan način. Da bi ispravili tu grešku oni mogu da tu nepravilnost, ili ilegalnu radnju, prijave nekome ko počinjenu grešku može da popravi ili da obustavi dalje ponavljanje iste nepravilnosti. Ovakvo ponašanje nekog zaposlenog nazvano je simbolično '**sviranje u pištaljku**' i podrazumeva otkrivanje nelegalnih, nemoralnih ili nelegitimnih praksi poslodavca od strane zaposlenih, ljudima i organizacijama koje mogu da preduzmu odgovarajuće akcije.

Da li je ovde reč o prosocijalnom ponašanju?

Iz ugla društva obično to jeste, mada pravi odgovor na ovo pitanje leži u suštini motivacije za ovakvo ponašanje. Ukoliko svirač u pištaljku računa na neku vrstu lične koristi ili na osvetu organizaciji, onda ovakvo ponašanje ne može da se nazove prosocijalnim u pravom smislu te reči, barem sa stanovišta organizacije. Zaposleni koji se odluči na takav čin obično prolazi kroz mukotrpan period dokazivanja prijavljene nepravilnosti, doživjava proganjanja i neprijatnosti, a može se dogoditi i da ostane bez posla. Ipak, svest o važnosti, motiviše ljudе da takva ponašanja ipak sprovedu. Na primer prijavljivanje nelegalnog oslobađanja od opasnog hemijskog otpada može da spase veliki broj ljudi od bolesti i

nesreće koja bi ih mogla zbog toga zadesiti. Naglasimo još i to da i sam način na koji se ovo 'uzbunjivanje' sprovodi može uticati na tumačenje motivacije 'svirača'. Smatra se adekvatnim da se na nepravilnost pre svega ukaže nadležnim službama unutar same organizacije i tek ukoliko se tu ne nađe na odgovarajuću reakciju, opravdano je traženje pomoći spolja.

## KOOPERACIJA I/ILI KOMPETICIJA?!

Kooperacija ili saradnja i kompeticija ili takmičenje sa drugima su redovni oblici ponašanja u kojima se ostvaruju razne vrste interakcija među ljudima. Kooperacija ili saradnja je oblik interakcije pri kome osobe, zaposleni u interakciji jedna drugu podržavaju u aktivnostima koje izvode. dakle, za razliku od prethodnog oblika interakcije u kojoj je jedna osoba davalac, a druga primalac pomoći, saradnja podrazumeva međusobno pružanje podrške i pomoći radi lakšeg ostvarivanja ciljeva koji svaki od njih ili zajedno žele da postignu. Ljudi su društvena bića i zavisni su jedni od drugi u stalnom su kontaktu. Zato je saradnja ne samo čest nego i neophodan oblik ponašanja. Manifestuje se u dijadnim odnosima, u grupnoj aktivnosti, u odnosima među grupama, organizacijama, društvu.

Saradnja je osnovna forma koordinacije u organizacijama npr. kada tim stručnjaka zajedno radi da otkloni virus na novom programu i omogući dalji tok poslova u organizaciji. Saradnjom se postižu ciljevi koji pojedinačno ne bi mogli da se postignu. Kada se željeni ciljevi postignu, korist se deli, prema nekoj utvrđenoj šemi što dalje znači da je krajnji rezultat saradnje pozitivan ishod za sve.

Kooperativno ponašanje može biti od koristi i pojedincima koji imaju pojedinačno različite ciljeve. Različiti ciljevi pojedinaca mogu biti ostvareni tek udruživanjem kroz zajedničku akciju. Postizanjem zajedničkog cilja ostvaruju se i različiti (ali ne suprostavljeni!) ciljevi pojedinaca.

Takođe sekundarni efekti saradnje, kao što su razvijanje pozitivnih stavova prema drugima, povezanosti, poverenja, naklonosti, više komunikacije i grupne produktivnosti, posebno su značajni kada se radi o saradnji zaposlenih u organizaciji.

Međutim i pored ovako očigledne dobiti s pravom se postavljaju pitanja:

- 9 *Zbog čega ipak do saradnje uvek ne dolazi?*
- 9 *Zbog čega ljudi koji imaju iste ciljeve ne udružuju uvek svoje snage?*

Prema tvrđenju Dojča (*Deutsch*), poznatog istraživača iz ove oblasti, kada su ciljevi povezani tako da svaki od učesnika može ostvariti svoj cilj samo u slučaju da i ostali ostvare svoje ciljeve - imaćemo kooperaciju.

Delimično odgovor na ova pitanja leži i u činjenici da isti ciljevi kojima pojedinci teže često ne mogu da se podele. Na primer, dvoje ljudi koji se prijavljuju za isti posao ili unapređenje, ne mogu da udruže svoje snage da bi postigli svoj cilj. Slično, kada kompanije odlučuju o partnerstvu sa jednom drugom kompanijom, potencijalni partneri ne mogu da rade integrisano da bi postigli svoj cilj. U ovim i sličnim slučajevima dolazi do ponašanja poznatog kao konkurenčija. Svaka osoba, grupa ili jedinica teži da maksimizira svoju individualnu dobit, često na račun drugih. Što je za jednu stranu 'dubit' za drugu predstavlja 'gubitak'.

Takmičenje međutim ne mora da podrazumeva želju da se drugom nanese šteta ili da se neko drugi spreči da dođe do cilja. Već izrazito nastojanje da se bude bolji od drugih, čak i kada druge osobe nemaju istovetne težnje, može se označiti kao kompeticija. Takmičenje je veoma čest vid odnosa među ljudima, a izvori iz kojih nastaje i uslovi u kojima se javlja su različiti. Jedan od čestih uzroka takmičenja je težnja za ličnom afirmacijom, koja se manifestuje u težnji da se postigne više od drugih, ili bar od znatnog dela drugih ljudi sa kojima se dolazi u trajan kontakt, pri čemu ova želja ne mora biti praćena i željom da se drugi oštete ili spreče da dođu do sličnih dostignuća. U osnovi ovog takmičarskog ponašanja je biti poznat i priznat, po materijalnim, stručnim ili duhovnim dostignućima.

Nije redak slučaj da ljudi između saradnje i takmičenja biraju ovaj drugi način ponašanja čak i kada je na zajedničku, ali i ličnu štetu. Najplastičniji prikaz ovakvog ponašanja imamo u slučaju poznate 'dileme zatvorenika'. Istraživanja ponašanja ljudi u ovoj situaciji pokazuju da se ljudi uglavnom odlučuju za oblik ponašanja koji pojedinačno i zajedno nije najdelotvorniji.

Slična istraživanja kompetitivnog ponašanja su, takođe, pokazala da ljudi veoma često slede tzv. recipročnost u ponašanju. Naime, na kompeticiju odgovaraju kompeticijom, na saradnju saradnjom. Ali recipročnost u ponašanju nije jedini faktor koji utiče na izbor ljudi između sardnje i takmičenja. Neki ljudi konstantno teže takmičarskom ponašanju čak i kada su potpuno svesni da druga strana želi saradnju. Sumnjičave, nepoverljive, agresivne i ambiciozne osobe češće teže takmičenju od drugih ljudi. Važnu ulogu ima i početna orientacija osoba u interakciji, njihov početni stav. Takođe i nepostojanje kontakta osoba u interakciji težiće pre da proizvede takmičenje nego saradnju.

Očigledno je i da se pojedine organizacije uglavnom razlikuju u pogledu postignutog stepena kooperacije. Šta je uzrok ovakvih razlika? Jedan od ovih faktora je sistem nagrađivanja koji funkcioniše po principu 'pobednik nosi sve'. Ova činjenica ima tendenciju da umanji saradnju pojedinih jedinica organizacije i da poveća njihovo suparništvo jer svaka od njih želi da maksimizira svoje nagrade. Takođe, uočeno je da i sama priroda posla može uticati na količinu saradnje odnosno



takmičenja među zaposlenima. Naime, neki poslovi po svojoj prirodi zahtevaju tesnu saradnju ljudi na istom zadatku.

Recimo još i to da takmičenje ne mora uvek da bude štetno. Već od ranije nam je poznata situacija da uvođenjem spoljašnje konkurenциje raste kohezivnost i saradnja u grupi. Dobri menadžeri umeju da iskoriste ovu pozitivnu stranu 'takmičarskog duha' svojih zaposlenih i na taj način uz istovremeno podizanje pozitivnog radnog ambijenta postignu zavidne rezultate.

### **Dilema zatvorenika:**

*Organizuje se igra u kojoj su dva ispitanika na mestu dva zatvorenika koji su optuženi za težak zločin, ali za njihovo delo nema dokaza. Saopštava im se da:*

- 1. ukoliko obojica priznaju krivicu, obojica će dobiti smanjenu kaznu*
- 2. ukoliko jedan od njih prizna, biće mu kazna drastično smanjena zbog saradnje u postupku, a partnera čeka dugogodišnje izdržavanje zatvorske kazne*
- 3. ukoliko oboica poriču delo proćiće skoro nekažnjeno, tačnije samo sa kaznom za nedozvoljeno nošenje oružja*

*Pogađate, opcija dva je najzastupljenija iako ne odgovara, ni najboljem pojedinačnom, ni najboljem zajedničkom interesu.*

## **ORGANIZACIONI KONFLIKTI**

Posle razmišljanja o Bogu i ljubavi, prema proceni Losa i Raifa, sukobi sa drugima najviše okupiraju ljudski um. Po nekim drugim procenama, nažalost, konflikti su veoma česta pojava u modernim organizacijama, a njegovi efekti su preskupi da bi mogli da se ignorišu. Menadžeri u praksi izjavljuju da provode približno 20% svog vremena na konflikte i njihovo rešavanje. Uzavrela ozlojeđenost i pokidani odnosi koji su posledica mnogih konflikata, mogu da traju mesecim, pa čak i godinama, ostavljajući velike posledice po ljudske resurse, i ne samo njih. Zbog ovih razloga organizacioni konflikt je važna tema na planu organizacionog ponašanja i stoga zahteva našu punu pažnju.



## KONFLIKT - POJAM I VRSTE

Uobičajeno ovaj pojam se koristio da opiše događaje/doživljaje koji kreću od unutrašnjeg nemira koji se stvara zbog unutrašnjih potreba ili želja (unutrašnji konflikt), do otvorenog nasilja između čitavih društava (ratovanje).

U kontekstu organizacionog ponašanja pojam konflikt prvenstveno opisuje pojavu kada jedinice ili pojedinci unutar jedne organizacije rade jedan protiv drugog, umesto jedan sa drugim. Formalnije rečeno konflikt je proces u kojem jedna strana smatra da je neka druga strana preuzela, ili namerava da preuzme, neku akciju koja će imati negativne posledice po njene glavne interese. Zato Dojč i kaže da "konflikt postoji onda kada dođe do inkopatibilne akcije".

Suprotnosti u shvatanjima, ocenama i stavovima su izvori konfliktova. Konflikti nastaju kada pojedinci ili grupe pokušavaju da takva, jedno drugom suprotstavljena shvatanja i realizuju. Dakle, konflikt je manifestovana suprotnost među članovima grupe koja dolazi do izražaja u neusklađenim akcijama koje pojedinci ili grupacije pojedinaca preuzimaju.

Postojanje konfliktova moguće je prema nekim autorima (Exline i Ziller) utvrditi na osnovu sledećih indikatora (posebno se uočavaju u diskusionim situacijama):

- 9 Postojanje borbe među članovima za uticaj na donošenje odluka.
- 9 Često odbijanje predloga koji neko drugi daje.
- 9 Nepriznavanja tuđih zasluga za rešavanje problema.
- 9 Napregnute i neprijatne atmosfere u kojoj se javljaju agresivnost i neprijateljstvo.
- 9 Više kritikovanja iznetih mišljenja i celokupne grupne aktivnosti nego dobromernog iznošenja predloga i mišljenja.

## Da li su svi konflikti destruktivni?

Pre nego što pređemo na izlaganje o različitim vrstama konfliktova uputno je raspraviti dilemu oko toga jesu li svi konflikti uvek štetni ili ne?

Ne, nisu svi konflikti, ni kod pojedinaca ni kod grupe, štetni.

Opravdano je razlikovati štetne, destruktivne od korisnih, konstruktivnih konflikata.

O destruktivnim konfliktima govorimo onda kada konflikt dovodi do trajnih negativnih posledica za pojedince ili za grupe. To su konflikti koji trajno ometaju uspešno funkcionisanje grupe ili čak ugrožavaju njenu održanje.

Kao negativni efekti konflikta javljaju se sledeća fakta:

- ⑨ konflikt proizvodi negativne emocije
- ⑨ konflikt je veoma stresan
- ⑨ konflikt eliminiše koordinaciju članova grupe
- ⑨ konflikt troši energiju potrebnu za izvršavanje zadatka
- ⑨ konflikt može ozbiljno da ometa efektivnost organizacije
- ⑨ konflikt povećava tendenciju primene negativnih stereotipova na osobe u sukobu
- ⑨ konflikt umanjuje mogućnosti komunikacije
- ⑨ konflikt dovodi do promene stila rukovođenja unutar grupe sa participativnog na autoritarni stil.

Nemaju svi konflikti ovakva štetna i razorna dejstva. Pojedinci, grupe i organizacije 'dinamični su živi organizmi' koji imaju potrebu za opstankom, rastom i razvojem. Preduslov razvoja je stvaranje promena koje će doprineti boljem funkcionisanju i usavršavanju koje će obezbediti dalji razvoj. A te promene su obično praćene konfliktima. Takvi su konflikti usled nezadovoljstva sa starim i sukobi sa onima koji se opisuju promeni, ili konflikti koji nastaju zbog loših uslova rada i loše organizacije, dakle sukobi koji su preduslov delovanja po pitanju disfunkcionalnosti u organizaciji i potrebe da se ovo stanje prevaziđe i reši.

Pozitivni efekti konflikta mogu biti:

- ⑨ konflikt iznosi na videlo probleme koji su bili sakriveni
- ⑨ konflikt zahteva uspostavljanje novog balansa unutar organizacije
- ⑨ konflikt navodi na razmišljanje i preispitivanje različitih opcija
- ⑨ konflikt podstiče razmatranje i primenu novih ideja
- ⑨ konflikt učvršćuje svest o potrebi donošenja teških odluka
- ⑨ konflikt pojačava lojalnost grupi
- ⑨ konflikt između grupa povećava motivaciju i učinak unutar grupa

- ⑨ kognitivni konflikt i učešće u raspravi povećava zadovoljstvo pripadnošću organizaciji i opšte zadovoljstvo poslom, pokazuju neka najnovija istraživanja

## Vrste konfliktata

Moguće je razlikovati više vrsta konfliktata. Razlikovanje možemo načiniti primenom različitih kriterijuma razvrstavanja, recimo, subjekata koji učestvuju u konfliktu ili sadržaja koji su predmet konflikta.

Na osnovu prvog kriterijuma, nosioca konflikta, možemo razlikovati:

- ⑨ intrapsihičke konflikte
- ⑨ interpersonalne konflikte
- ⑨ konflikte vezane za grupu
- ⑨ intergrupne konflikte

**Intrapsihički konflikti** u psihološkoj literaturi često se govori o intrapsihičkim konfliktima. To su konflikti koji se nalaze unutar same ličnosti i imaju izvor u njenim oprečnim motivima, ciljevima, moralnim suđenjima...Usled postojanja nekog od ovakvih unutrašnjih konfliktata ljudi mogu da ne ulaze u akciju jer ne znaju kako da u određenom trenutku postupe. Nerešavanje konfliktnе situacije neće biti od većeg značaja ukoliko se ne radi o pitanjima veoma važnim za pojedinca. Ali za pojedinca važni nerešeni konflikti izazivaju osećanje frustriranosti i anksioznosti i značajno utiču na ličnost i njeno ponašanje. Ovu vrstom konflikta bavi se psihologija ličnosti i nama sa aspekta upravljanja ljudskim resursima su oni manje važni od konflikata koji se javljaju među različitim ličnostima ili grupama.

**Interpersonalni konflikti** su sukobi dve ili više osoba, ali nisu vezani za grupu. Izvor konflikta je ličnost pojedinaca, bilo da je reč o ličnoj netrpeljivosti prema nekome ili nečemu, ili da je reč o pravednoj osetljivosti.

**Konflikti vezani za grupu** veliki je broj raznih konflikata koji su vezani za grupu i odnose u grupi. Ovde je reč o konfliktima koji se javljaju kod jedne osobe ali za razliku od intrapsihičkog konflikta, ovde je izvor konflikta u grupnoj pripadnosti individue. najčešće je reč o konfliktima različitih i neusklađenih uloga koje jedna osoba ima kao pripadnik nekoliko različitih grupa. Da pojasnimo.

Konflikt ove vrste bio bi konflikt koji bi imala žena kod koje se sukobljavaju njena profesionalna i radna uloga koju ima u organizaciji, sa ulogom majke i domaćice koju ima u porodici. Slično, konflikt radnika-predradnika počiva na suprotnim očekivanjima od dve istovremene uloge koje mu pripadaju, uloge radnika i uloge predradnika. Uopšte, konflikti ove vrste veoma su česti u organizacijama, a najčešće nastaju usled nedovoljne određenosti pojedinih uloga ili na njihovo lošoj usklađenosti.

U grupu konfliktova vezanih za grupu dolaze i oni konflikti koji se odvijaju između članova jedne grupe. U organizacionim situacijama to su najčešće konflikti vezani za grupne odnose i procese. To može biti sukob za prestiž, moć, ili sukob radi osiguranja veće koristi od grupne aktivnosti. Poznati su i sukobi pojedinaca oko definisanja i poštovanja grupnih normi, sukobi formalnih i neformalnih uloga koje pojedinci imaju i sl.

**Intergrupni konflikti** su konflikti među većim grupama, državama i nacijama. Njihovo dejstvo može biti veoma pogubno, nažalost, pisalo je stranice istorije čovečanstva. Međutim, ova vrsta konflikta nije predmet našeg interesovanja. Ipak, postoji jedan poseban vid na koji ovaj konflikt utiče na život i rad organizacija. Otvorena vrata ovim konfliktima u organizacije čine predrasude o pripadnicima pojedinih nacionalnih i rasnih grupa, kao i ponašanja zasnovana na predrasudama i stereotipima o 'nacionalnim proizvodima' i 'pretenzijama'.

Drugi čest kriterijum za razlikovanje konflikata jeste sadržaj u vezi sa kojim dolazi do konfliktata:

- Dojč razlikuje pet vrsta konflikata s obzirom na sadržaj:
- 9 konflikti u vezi sa kontrolom sredstava koja služe za zadovoljavanje potreba kao što su imovina, novac, prostor, moć
  - 9 konflikti u vezi sa različitim preferencijama i averzijama, aktivnosti ili ukusi koje voli jedna strana ne odgovaraju drugoj
  - 9 konflikt u vezi sa različitim vrednostima pr. da li se opredeliti za nagrađivanje prema rezultatima rada ili za nagrađivanje po principu socijalne jednakosti
  - 9 konflikt u vezi sa različitim uverenjima odnosno oko toga šta je važno a šta nevažno, ispravno ili neispravno...
  - 9 konflikt u vezi sa položajima i odnosima u grupi ili organizaciji kao što je takmičenje za uticaj i moć

Konačno treća, poslednja podela konfliktakoju ćemo mi navesti, ali ne i najmanje važna je podela odnosno razlikovanje konfliktakoju obzirom na realističnost njihovog izvora.

U tom smislu razlikujemo:

- ⑨ realističke konflikte kojima je izvor u stvarnim i neuskladivim suprotnostima
- ⑨ nerealističke konflikte kod kojih suprotnosti nisu neuskladive i neizbežne

Do nerealističnih konfliktakoju dolazi onda kada se ne uočava mogućnost da se sukob uz malo truda izbegne ili lako reši. Često, međutim, u pozadini nerealističkih konfliktakoju, odnosno njihovih sadržaja koji su u nedovoljnoj meri 'opravdani' leži neka dublja pozadina i stvari sukob interesa, neki latentni razlog. Menadžeri o ovoj vrsti konfliktakoju moraju voditi računa kao o indikatorima nekih važnijih problema pokušavajući da otkriju stvarne uzroke sukoba svojih zaposlenih i da iznalaze puteve njihovog rešavanja, jer iako nerealistični, ovi sukobi stvarno postoje i zahtevaju da budu rešeni.

## Osnovni stilovi rešavanja konfliktakoju

Neki od modernijih modela konfliktakoju pokazuju da se konflikti, bilo da je reč o interpersonalnim ili grupnim konfliktima, najbolje mogu sagledati preko njihove dve glavne dimenzije:

- ⑨ distribuciji tj. izraženošću brige za sopstvene rezultate
- ⑨ integraciji tj. izraženošću brige za rezultate drugih

Da bismo bolje razumeli suštinsku vrednost ovakvog načina opisivanja konfliktakoju zapitajmo se i sami do koje mere smo u svojim odnosima sa ljudima usredsređeni na maksimiziranje sopstvenih rezultata tj. interesa, odnosno dok radimo u kojoj meri brinemo o interesima drugih ljudi. Odgovor na ovo pitanje nije lako dati tim pre što su sve kulture razvile jake norme u vezi sa ispoljavanjem čiste sebičnosti...ipak...Veliki broj ispitivanja utvrdio je da je ovde reč o dvema dimenzijama koje su međusobno nezavisne. To znači da možemo u jednom konfliktu imati recimo, istovremeno visok stepen i jedne i druge dimenzije, ili nizak stepen obe dimenzije, ili jednu visoku a drugu nisku. Kombinacijom stepena izraženosti jedne i druge dimenzije u konfliktu moguće je dobiti pet različitih stilova rešavanja konfliktakoju sa drugima:

- ⑨ **takmičenje**
- ⑨ **kolaboriranje**
- ⑨ **izbegavanje**
- ⑨ **prilagđavanje**
- ⑨ **kompromis**



Kulture se međusobno razlikuju po dimenziji individualnost - kolektivnost. Kulture koje su relativno individualističke (npr., SAD) ističu ciljeve i prava pojedinca i daju prioritet kompetitivnim strategijama prilikom razrešavanja konfliktova. Kulture koje su kolektivističke (npr., Kina i Tajvan) ističu grupne ciljeve i odgovornosti, i daju prioritet prilagođavanju ili izbegavanju pri rešavanju konfliktova.

Danas, mnoge moderne teorije o konfliktu ističu da je konflikt proces i da obuhvata percepcije, razmišljanja, osećanja i namere svih učesnika.

## Uzroci konflikta u organizaciji

Uzroci konflikta u organizaciji su brojni, neki od njih imaju svoj izvor u samoj organizacionoj strukturi, dok se drugi pretežno zasnivaju na međuljudskim odnosima.

Kada je o organizacijskim uzrocima konflikata reč najočigledniji primer imamo u konfliktima koji nastaju usled konkurenčije oko ograničenih organizacionih resursa kao što su novac, oprema, prostor i sl. Svaka strana teži da preuveliča sopstveni doprinos, a česta je pojava i da važni pojedinci u organizaciji na pristrasan način odlučuju o raspodeli stečenih dobara. Kao rezultat toga može doći do pojave dugotrajnih, intenzivnih konflikata koji loše utiču kako na poslovanje organizacije tako i na međuljudske odnose u njoj.

Takođe, grupe i pojedinci u organizaciji često su u nedoumici ko je odgovoran za izvršavanje određenih zadataka. Problem postaje gorući i tada obično izbjiga konflikt kada treba preuzeti krivicu za neobavljen ili loše obavljen posao.

Izvor konflikta može biti i kada pojedini zaposleni u izvršavanju svog zadatka zavise od drugih zaposlenih, odnosno kada njihov rad zavisi od inputa drugih u organizaciji. Konflikt nastaje kada taj input kasni, stiže nekompletan, kada je nezadovoljavajući...Uopšte, diferencijacijom posla mnogi pojedinci se u prevelikoj meri poistovećuju sa svojom radnom grupom dok prema ostalima, čak i bez osnovanih razloga (nerealistički konflikti) ispoljavaju težnju ka sukobljavanju.

Međuljudski odnosi mogu biti čest uzrok konflikta u organizaciji. Tačnije sukobi u organizaciji često su posledica sukoba između određenih pojedinaca. Razlozi zašto se neko nalazi u konfliktu sa nekim ljudima u organizaciji su brojni. Recimo, 'pamćenje' neke ranije nanesene nepravde i dugogodišnje osvetničko ponašanje zbog toga, pogrešno tumačenje nečijih postupaka i namera, nepoverenja, greška u komunikaciji - nesporazuma koji može proizvesti neopravdanu kritiku...

Stoga je veoma važno umeti razlikovati konstruktivnu kritiku od destruktivne i naravno praktikovati u svakodnevnom menadžerskom radu ovu prvu, konstruktivnu varijantu. Šta to tačno znači? To znači i kada ste u (ne)prilici da morate da kritikujete vodite računa o tome: *da kritika bude izrečena u pravo vreme, na uviđavan način i bez pretnji. Da kritikujete rezultat, a ne osobu. Da bude jasno motivisana željom da se pomogne osobi i reši problem, po mogućству sa sugestijama za poboljšanje.*

Konačno i neke lične karakteristike imaju udeo u nastajanju konflikata u organizacijama. Iskustvo nam govori da postoje osobe koje češće od drugih zapadaju u konflikt sa drugim ljudima. Za ove osobe je karakteristično da imaju nizak nivo samokontrole i nedovoljno tačne percepcije o tome kako ih drugi vide. Nasuprot njima imamo osobe sa visokim nivoom samookontrole i dobrom opažanjem i empatičnošću u međuljudskim odnosima koje veoma retko ulaze u konflikte i većinu iskrslih problema rešavaju na produktivan način.

## Efektivno upravljanje konfliktom

Kao što je već do sada rečeno, konflikti mogu da proizvedu brojne negativne posledice, ali isto tako i brojne korisne efekte. Stoga, savremena menadžment nauka pre govori o upravljanju konfliktima nego o njihovom eliminisanju, imajući u vidu potencijalne dobrobiti od pojave nekih konfliktova, odnosno ističe neophodnost rada na maksimalizaciji potencijalnih koristi i minimiziranju eventualnih šteta od konfliktova.

U ove svrhe, koristi se nekoliko postupaka, a to su:

- ⑨ pregovaranje
- ⑨ intervencija treće strane
- ⑨ uvođenje nadređenih ciljeva
- ⑨ eskalacija

**Pregovaranje** je daleko najuobičajenija strategija rešavanja konfliktova i efektnog upravljanja njima. prilikom ovog procesa suprostavljene strane razmenjuju ponude, kontra-ponude i ustupke, bilo na direktni način ili putem predstavnika. Ako je pregovaranje uspešno dolazi se do rešenja koje je prihvatljivo za obe strane, ali ukoliko bude neuspešno odnosi aktera u konfliktu mogu i da se pogoršaju.

Šta može uticati na ishod pregovora?

Na ishod pregovora, pre svega, mogu uticati primenjene taktike pregovaranja. One mogu biti takve da su koncentrisane na umanjivanje aspiracija protivnika, odnosno nastoje da ga ubede da ima malo izgleda da će ostvariti svoje ciljeve i da treba da prihvati ponudu koja ustvari odgovara strani koja ih nudi. Recimo u pregovorima, ali ne i u stvarnosti, može iskrasnuti novi potencijalni partner, ili se svoja kritična tačka može predstaviti daleko nižom nego što jeste, npr. ponuda ispod koje se neće ići. Zapaženo je da relativno ekstremne ponude obično vrše jak pritisak na pregovarače da učine ustupak, pošto suprotna strana ostavlja utisak da ima brojne rezervne varijante, da neće popustiti i ponuditi više...

Fokusiranje na pozitivne formulacije - usredsređivanje na koristi od postizanja dogovora pospešuje pogađanje, dok ga fokusiranje na negativne formulacije - usmerenost na potencijalne gubitke i troškove, oštećuje.

Takođe, pregovaranje je često oštećeno pogrešnom percepcijom koju imaju njegovi pregovarači. Tačnije, pregovori često započinju sa gledištem da su interesi dveju strana u potpunosti nekompatibilni, što dovodi do previđanja nekih elemenata u kojima bi interesi mogli biti usaglašeni. Osim ovoga pogrešnu polaznu pretpostavku u pregovorima često čini i mišljenje da i druga strana

istim elementima pridaje važnost ili prioritet. Srećom, ove pogrešne percepcije blede tokom pregovaranja, nekada već i u prvim minutima razgovora. Setite se samo koliko ste puta i sami bili u situaciji da već u početku nekog razgovora steknete utisak da sada mnogo jasnije vidite šta druga strana od vas tačno želi ili očekuje?

Ipak, najvažniji pojedinačni faktor koji utiče na uspeh pregovaranja je celokupna orijentacija svakog od učesnika. Kada su strane ušle u pregovore sa opštom idejom o pregovaranju kao 'dubitno-dubitnoj' situaciji šanse za uspeh pregovaranja su daleko veće nego u situaciji kada se pregovaranje shvata kao 'dubitno-gubitna' kombinacija.

**Posredovanje i arbitraža** su postupci uvođenja treće strane u pregovaranje onda kada iz nekih razloga pregovaranje zapadne u čorsokak. *Posredovanje* podrazumeva taktiku u kome treće lice predstavlja samo medijatora u pregovaranju, koji je tu da poboljša komunikaciju između protivnika. Medijatori mogu da nude određene preporuke za kompromis, da razjašnjavaju neka od pitanja raskola, ali nemaju ulogu nekog ko bi nametao svoja rešenja i odluke. *Arbitraža* predstavlja upravo takav oblik posredovanja u pregovaranju. Arbitri imaju moć nametanja svoje odluke bilo da im je ona unapred data od obe strane (postoji poverenje u sagledavanje problema i način i pravednost rešavanja problema od strane arbitra) to je tzv. *obavezujuća arbitraža*. U *dobrovoljnoj arbitraži* strane zadržavaju pravo da odbiju predloženo rešenje od strane arbitra.

**Nadređeni ciljevi** podrazumeva postupak uvođenja viših ciljeva, onih koji povezuju interese obe strane. Osnovna ideja je ta da će uvođenje ovakvog zajedničkog cilja oslabiti barijere koje postoje između aktera i ukloniti prepreke koje ometaju komunikaciju, koordinaciju i slaganje.

**Eskalativna intervencija** zasniva se na pojačavanju postojećeg konflikta kako bi se on razrešio i istovremeno ostvarilo nekoliko povezanih ciljeva. Prepostavlja se da će intenziviranje konflikta dovesti do krizne tačke u kojoj rešavanje konflikata više ne može da se izbegava, oni jasno izbijaju na površinu zahtevajući restrukturaciju postojećih odnosa.

Na koji način konflikt može da se intenzivira?

Konflikte je moguće intenzivirati pre svega upornim izvođenjem ponašanja, akcija koje i jesu predmet konflikta. Na ove akcije moguće je i nadovezati još neke aktivnosti koje nisu bile u direktnoj vezi sa konfliktom ali njihovim uvođenjem jasno se pokazuje da postojeći konflikt proširuje svoj opseg. Kanali komunikacije među akterima mogu da se učine još problematičnijim ili da se potpuno blokiraju. Takođe može se dejstvovati po pitanju ukidanja barijera koje su sprečavale otvoreno izražavanje konflikta.

Naravno, treba naglasiti da taktika intenziviranja konflikta radi njegovog razrešavanja ne pruža nikakve garancije o njenom pozitivnom ishodu. Moguće je da krajnji ishod bude pucanje i potpuni



raskid odnosa među bivšim partnerima. Zato ovaj posao treba prepustiti dobro obučenim i stručnim licima sa bogatim iskustvom u postupcima upravljanja konfliktima.

## LOŠI MENADŽERI I NJIHOV UTICAJ

O tome ko su i kakvi su dobri menadžeri i kako postati dobar menadžer govorili smo, manje više, tokom svih naših dosadašnjih predavanja.

Sada postavljamo sledeće pitanje:

Da li su svi menadžeri dobri?

Naš odgovor je jasan. Ne nisu svi menadžeri dobri. Postoje i oni menadžeri koji ne upravljaju dobro poslovima koje obavljaju i ljudima sa kojima rade.

O ovakvim menadžerima govorićemo u narednom poglavljju.

### Ko su loši menadžeri?

Već smo negde na početku ovog izlaganja izneli stav da bi menadžment morao biti proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Takođe, poznata nam je i činjenica da su za dostizanje grupnih ciljeva neophodni pojedinci, menadžeri, da bi vodili računa i osigurali koordinaciju rada, koji bi planirali, vodili, kontrolisali...

Ovi pojedinci, menadžeri, u funkciji koju vrše mogu biti orijentisani na rezultate i mogu biti orijentisani na ljude, ili mogu povezati oba zadatka. Dobar menadžer povezaće oba ova zadatka i u oba slučaja će postići zadovoljavajuće rezultate. Loš menadžer će kao krajnji rezultat imati jedan od sledećih rezultata:

- ⑨ neće ostvariti ciljeve, ali će brinuti o ljudima
- ⑨ ostvariće ciljeve, ali neće brinuti o ljudima
- ⑨ neće ostvariti ni jedan od ova dva zadatka

Dakle, u suštini loših menadžera nailazimo na dve vrste ljudi, nesposobne ili neetične.

Nesposobnost podrazumeva nedostatak potrebnih znanja, iskustava i menadžerskih veština koje kao krajnji rezultat daju loše osmišljene i izvedene strategije, taktike, loše ugovore, loše korišćenje postojećih resursa, neuspeh grupe.



Neetičnost predstavlja ne pravljenje razlike između dobrog i lošeg, stavljanje svojih potreba i ispunjenja sopstvenih ciljeva ispred grupnih i opšteg dobra.

Stoga bi temeljno opšte i stručno obrazovanje, ali i lični rast i razvoj, razvijanje lične odgovornosti i moralnosti morali postati prioritetni zadaci u stvaranju i negovanju generacija budućih menadžera.

## UTICAJ LOŠIH MENADŽERA NA PONAŠANJE ZAPOSLENIH

Upravljanje ljudima sastoji se od niza situacija u kojima menadžeri utiču na ponašanje zaposlenih kako bi stvorili uslove za postizanje određenih ciljeva. Problem nastaje onda kada menadžer umesto dogovorenih zajedničkih ciljeva daje prednost i nameće svoje ciljeve.

Šta menadžerima daje moć da utiču na ponašanje svojih zaposlenih?

Pre svega to je moć pozicije koju drži u hijerarhiji organizacije, ali i prepoznavanje razmišljanja ljudi koji rade na nižoj hijerarhijskoj lestvici. Pritisak na zaposlene jedan je od najstarijih načina uticanja na njihovo ponašanje. On može biti naizgled pristojan, umeren pa čak i da ne nalikuje na pritisak, a može biti grub i ogoljen do prepoznatljivosti.

Rešavanje problema prisile i danas se pogrešno pojednostavljuje pretpostavkom da će se pritiskači zadovoljiti ispunjenjem svojih zahteva. Međutim, iskustvo pokazuje, da ukoliko se jednom popusti i pristane na izvršenje nerealnog zadataka, pritisak će se verovatno ubuduće ponavljati i lista nerealnih zahteva i očekivanja samo će se proširivati. Jedini način odupiranja pritisku je da se nauči da se kaže "ne".

Pogledajmo sada koje vrste pritisaka u svom upravljanju ljudima koriste loši menadžeri.

### Stvaranje neprijatnosti

Stvaranje neprijatnosti je vrsta pritiska kojom se služe dominantni menadžeri kako bi naterali zaposlene da što pre prekinu neprijatnu situaciju pristajući na, uglavnom, nepovoljnorešenje koje im se nudi.

Istraživanja su pokazala da 70% ljudi pom svaku cenu nastoji da izbegne neprijatnu situaciju, ako je moguće odlaskom sa mesta događanja, a ako nije, pristankom na bilo koju ponudu druge strane. Rezultati tih istraživanja nedvosmisleno su pokazali da osećaj neprijatnosti počiva na strahu i nesigurnosti, kao i na osećaju podređenosti u odnosima.

## Stvaranje anksioznosti

Pod anksioznošću ili tzv. lebdećem strahu podrazumeva se posebno psihičko stanje koje je rezultat iščekivanja neprijatnosti.

Ovaj proces u sebi sadrži niz kognitivnih i emocionalnih komponenata i snažno utiče na ponašanje i sposobnosti pojedinca. upravo ova njegova kognitivna komponenta igra značajnu ulogu u manipulaciji sa anksioznošću.

Naime, kao posebno anksiozne pokazale su se osobe koje zavise od mišljenja drugih ljudi. Ukoliko je situacija i realno takva, a u odnosu između menadžera i njegovih zaposlenih uvek u određenoj meri imamo takvu situaciju, kontrola anksioznosti pojedinca praktično se nalazi u rukama menadžera.

Neki menadžeri svojim ponašanjem namerno pojačavaju ovakvo stanje stvari. Oni u komunikaciji sa zaposlenima ističu zavisnost zaposlenih pri čemu opciju loše procene uvek drže otvorenom.

Skoro 90% ljudi u izvesnoj meri oseća neku vrstu anksioznosti u komunikaciji sa svojim nadređenim. Važno je da se zna da nebi trebalo da se u jednakoj meri uzima u obzir mišljenja drugih. Ukoliko nekritički primamo svako mišljenje kao važno, stvaramo preduslove za stalno nezadovoljstvo i zavisnost od mišljenja drugih ljudi, koje iako nas po nekad može podići, još češće može da pokvari dan.

## Stvaranje malodušnosti i opadanje motivacije

Loši menadžeri ponakad stvaraju i takve situacije koje uništavaju životni elan i radnu motivaciju. Oni kod svojih zaposlenih stvaraju stav da kako god se ponašali i radili ne mogu bitno promeniti situaciju u željenom smeru.

Međutim, postoje ljudi koji zahvaljujući svojoj duhovnoj snazi jesu u stanju da izdrže i najrazličitije pritiske a da ne klonu duhom.

Ukoliko u radnoj grupi postoji barem jedna osoba koja je sposobna da se suoči sa teškoćama i komunikacijom lošeg menadžera, radna motivacija grupe će verovatno biti spašena.

## Stres

Izraz stres odomaćio se u svakodnevnom govoru ljudi. Široka rasprostranjenost upotrebe termina upravo govori o širokoj rasprostranjenosti stresa u populaciji.

Pod stresom se podrazumeva "psihofizičko stanje u koje čovek zapada u oteženim prilikama i situacijama" najčešće kada nastoji da poveća nivo upotrebe svojih sposobnosti.

U svakoj reakciji na stres mogu se uočiti tri faze:

- 9 **alarmna reakcija** početna faza koja kratko traje i u kojoj organizam nastoji da prikupi svoje snage kako bi bio spremjan da se suoči sa sresnom situacijom

- 9 **reakcija otpora** organizam stupa u borbu protiv stresa i nastoji na njega da se adaptira. Doživljava se kao stanje povećanog pritiska a osećaj da je pritisak popustio najčešće znači da se osoba prilagodila životu sa stresom
- 9 **iscrpljenje** nastaje ukoliko mehanizmi adaptacije ne pokažu dovoljno efikasnim. Pojava iscrpljenosti siguran je znak da je organizam poklekao i da je osobi odmor neophodan

Najpoznatiji istraživač pojave stresa, Hans Selje, tvrdi da iscrpljujuća borba sa stresom može da predše u tzv. bolest stresa. Manifestuje se nizom zdravstvenih tegoba koje se popularno nazivaju menadžerske bolesti.

Užurbanost života definitivno je jedan od najzastupljenijih izvora stresa. Stres se događa i onda kada Vas menadžer navodi na razmišljanje i delovanje koje je brže od vaših mogućnosti. Ubrzano izvršavanje zahteva, insistiranje na brzim odlukama, brza promena predloga mogu izazvati porast adrenalina (hormona nadbubrežne žlezde odgovornog za porast fizičkih sposobnosti u stanju borbe i uzbudjenosti) a ovo opet može dovesti do donošenja loših odluka, popuštanja neuviđajnom menadžeru...

Danas su u svetu i kod nas poznate brojne tehnike za kontrolu i oslobođanje od sresa. Pre svega to su joga, tehnike psihofizičke relaksacije i sl.

Najvažnije, čoveku je potrebno da se pravovremenio odmori i prikupi energiju za dalji rad.

## Mobing

Naziv mobing nastao je pre vdvadesetak godina kada su javnosti predstavljeni rezultati istraživanja Konrada Lorenca, psihologa koji je opisao ponašanje nekih životinja koje se udružuju protiv jednog člana zajednice, napadaju ga i isteruju iz nje.

Sistematsko proučavanje mobinga počinje pre dve desetine godina, a 1984. godine jedan drugi psiholog, Hajnc Lajman, dao je i njegovu prvu definiciju određujući ga kao specifičan oblik ponašanja na radnom mestu, odnosno psihički teror kojim jedna osoba ili grupa njih sistematski psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu, sa ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije sa radnog mesta.

Mobing može biti horizontalan i vertikalni. Vertikalni mobing događa se kada prepostavljeni maltretira jednog podređenog radnika ili jednog po jednog dok ne uništi celu grupu, ali i kada grupa radnika zlostavlja prepostavljenog, što se prema nekim podacima dešava u oko 5% slučajeva mobinga. Horizontalni mobing događa se među radnicima na istom hijerarhijskom nivou, što čini skoro polovinu slučajeva mobinga.

Ko su moberi?

'Tipičan mober' na poslu se opisuje kao osoba koja se oseća neadekvatnom, nekompetentnom i plaši se da će se to otkriti i želi to da sakrije. Mober deluje destruktivno, neprijateljski i na štetu drugih. Često su u pitanju osobe sa poremećajem ličnosti.

Neki zlostavljači ipak svesno žele da naškode drugima i da ga prisile da napusti radnu sredinu.

Neretko su moberi motivisani na ovakvo ponašanje iz sopstvenog straha da neće biti cenjeni ili da će i sami postati žrtva.

Moberima se često pridružuju i mnoge labilne ličnosti, identificujući se sa agresorom i stajući na njegovu stranu. Mober na ovaj način dobija dodatnu snagu, grupu koja ga podržava i kojoj on dokazuje svoju moć i važnost, a sve na račun žrtve.

Zlostavljanje najčešće polazi iz sukoba pojedinaca i nerešenih međusobnih odnosa čime se utiče na sve veće smanjivanje mogućnosti za dobru komunikaciju. Jedna osoba je u ovakvoj situaciji posebno agresivna, želi da ošteti protivnika, ali to čini u manje otvorenom vidu psihoterora. Vrtlog spletki, ogovaranja, unižavanja kreće da se razvija. U sledećoj fazi žrtva je već u svojoj sredini obeležena i svima poznata kao 'dežurni krivac' i 'kanta za otpatke'. Osoba gubi ugled, radnu reputaciju, a zatim posle izvesnog dužeg perioda i fizičko zdravlje. Ovo sve zajedno produbljuje problem i plasiranu 'lošu sliku' pojedinca.

U novije vreme osnovane su mnoge organizacije za pomoć i edukaciju žrtvama mobinga, za pružanje pravne i zakonske pomoći na koju žrtve mobinga, sasvim sigurno, imaju pravo.

Predavanje br. 15

## ETIKA – OSNOV LJUDSKE STRANE POSLOVANJA

### UVOD

*"Ljudi su o svemu već razmišljali. Teškoća je u tome da o svemu razmisle ponovo."*

Gete (Goethe)

Misleći čovek je odvajkada tragao za smisлом svog postojanja, tragajući za (naj)boljim odgovorima na materijalne i duhovne potrebe života. Savremeno, potrošačko društvo se odlikuje manje više zanemarenim duhovnim vrednostima i humanim međuljudskim odnosima. Upravo u cilju uspostavljanja uzajamno i socijalno podnošljivih međuljudskih odnosa, propisivane su norme i predlagana pravila ponašanja, svrstavana pod zajedničkim i više značnim pojmom **moral**. Moralno rasuđivanje i ponašanje deo su čovekove individualnosti, te stoga odlučujuća uloga u pridržavanju etičkih, javno proklamovanih i kodifikovanih principa, vezana je za sposobnost svakog pojedinca da moralno rasuđuje i deluje. S obzirom da, kako ističe Holzman (Holzman, 1979), "za ličnost nikada ne možemo kazati da jeste; ona uvek postaje", ostaje mogućnost da se sposobnost moralnog rasuđivanja tokom vremena stekne i razvija...

*Etika kao najveći čovekov "duhovni doseg" je nauka o moralu kao socijalnom fenomenu. "Učini dobro, ne naškodi, poštuj ličnost...", čvorna su pitanja na kojima je razapeta savest svakog čoveka.* S razlogom akademik Vukotić (2000) ističe da je "medicinska etika osobena jer se odnosi na život, bolest i smrt". Ali, ništa manje osobena, iako nedovoljno isticana, jeste **etika menadžmenta** i menadžera, jer **se odnosi na život, bolest i smrt kompanije (i zaposlenih) na čijem čelu se nalaze**.

---

Komercijalizacija i potreba za njom, praćena je svim manama i vrlinama 'slobodnog' tržišta, odnosno "lojalne i beskrupulozne konkurenčije, objektivnog marketinga ili vašarskog reklamiranja...", te se mnoge *odluke moraju zasnovati više na etičkim, nego na stručnim motivima*. Rečju, etičke principe treba stavljati ispred ili bar uporedno sa naučnim saznanjima...

Još je **Aristotel** na *etiku gledao kao na deo nauke o čoveku, čiji se zadatak sastoji u definisanju dobra, pri čemu bi primena etičkih načela trebalo čoveku da pruži "spokojstvo i sreću"*. Na žalost, etika nikada nije uspela da stigne do konačnog i trajnog odgovora o najvećem dobru i najvišem cilju u životu. Uostalom, "**čovek je biće dvoumljenja**", jer živi u stalnim sopstvenim nedoumnicama u odnosu na socijalno okruženje i u dilemama prema prirodnoj okolini".

Ali, pozabavimo se na trenutak analizom neke od „teorije igara“. Umesto poznate „Dileme zatvorenika“, pozabavićemo se pričom o dvojici vojnika. Vojnici, Tom i Den, čuvaju dva važna bliska položaja pokušavajući da zadrže napredovanje neprijatelja. Ako obojica ostanu na svojim položajima imaju sasvim dobre izglede da zadrže neprijatelja dok stigne pojačanje i tako obojica prežive. Ako obojica pobegnu, neprijatelj će odmah da se probije i izgledi svakog od njih da prežive su znatno manji. Međutim, ako jedan ostane na svom položaju a drugi pobegne, onaj koji pobegne će imati još bolje izglede da preživi nego što bi imao svaki od njih ako bi obojica ostala, dok bi onaj koji ostane imao još gore izglede nego što bi imao svaki od njih ako bi obojica pobegla. Pretpostavimo da su ove činjenice poznate obojici i da svaki od njih kalkuliše sasvim racionalno imajući u vidu, jednostavno, svoj opstanak. Tom razmišlja: ako Den ostanе na svom položaju, imaće bolje izglede da preživim ako pobegnem nego ako ostanem. Takođe, ako Den pobegne, imaće bolje izglede ako pobegnem nego ako ostanem. Tako, ma šta Den učinio, za mene je dobro da pobegnem. Pošto je situacija simetrična, Denovo razmišljanje je slično. Stoga će obojica da pobegnu. Pa ipa, svaki od njih bi imao bolje izglede da preživi, tj. da postigne cilj kojem teži, kada bi obojica ostali na svojim položajima. Očigledno da obojica imaju bolje izglede da dostignu svoj privatni cilj ukoliko bi 'samo' mogli da usaglase izvore svojih radnji.

Najbolji simetrični rezultat, te tako i najbolji koji bi se mogao postići putem nekog sredstva koje bi obojica mogla slobodno da prihvate, jeste da obojica treba da ostanu. Kako se to može postići? Njima je potrebno nešto što će povezati njihove radnje. Ako obojica znaju da su jedine otvorene mogućnosti da obojica ostanu ili da obojica pobegnu, onda će, kalkulišući racionalno ali sebično kao i ranije, obojica oстати. Ali, šta će poslužiti da poveže njihove radnje? Pretpostavimo da naprave nagodbu. Svaki kaže: „Ostaću na svom položaju ako ti ostanеш na svome.“ Međutim, ako su oni racionalni egoisti, svaki od njih će imati isti motiv da prekrši ovaj sporazum, koji je i ranije imao za bežanje, pre nego što je napravio sporazum. Kada bi svaki vojnik mogao videti onog drugoga, i znati da će onaj drugi znati trenutak kada on napusti svoj položaj, da li bi ga to privolelo da poštuje sporazum? To može biti tako ukoliko Tom veruje da će Den verovatnije da prekrši sporazum ako vidi da ga Tom krši,

---

a da ga se pridržava ako zna da ga se i Tom pridržava, i vice versa. Međutim, za sada, na pretpostavkama koje su do sada uvedene, nijedan nema nikakvog razloga da u to veruje.

Međuti, ako Tom i Den imaju opšti običaj da se drže dogovora, oni će moći da postignu isti rezultat. Oni će moći da naprave pogodbu da svaki ostane na svom položaju, a navika da se održi dogovor će svakog od njih držati na svom položaju. Štaviše, kako je to pogodba, svaki će biti u obavezi da je poštije samo onoliko dugo koliko to čini i onaj drugi, i svaki će znati da i drugi oseća to isto. Ako svaki može da vidi da li onaj drugi ostaje na svom položaju, imaće dodatni motiv da i sam tako čini, naime, imaće saznanje da ostajanjem ohrabruje svog druga da i on ostane. ... Hjum je bio potpuno u pravu rekavši da „je čovek korisniji i sebi i drugima kada je obdaren većim stepenom poštenja i časti“.

Nije teško zaključiti da će svakom čoveku ići na ruku da poštije dogovor ukoliko većina drugih ima nameru da ga poštije i da ga sprovede, a neće ukoliko većina namerava da ga prekrši.

Često se suočavamo sa moralnim pitanjima od kojih su neka mučnija od drugih... „Jedan moralni ili etički iskaz može tvrditi da je neka pojedinačna radnja ispravna ili neispravna, da su izvesne vrste radnji ispravne ili neispravne, može iznositi razliku između dobrih i loših osobina ili dispozicija, ili može predlagati neke široke principe iz kojih se mogu izvesti detaljniji sudovi ove vrste, na primer, da uvek treba da težimo najvećoj opštoj sreći, ili da treba da smanjimo sveukupnu patnju svih bića koja imaju osete, ili da treba da se posvetimo službi božijoj, ili da je ispravno i primereno da svako gleda svoje interesе. Svi takvi iskazi izražavaju etičke sudove...“ (Džon Meki, 1990).

**Moralnost**, kao isključivo ljudsko svojstvo, predstavlja sintezu (neodvojivog) osećajnog i racionalnog. Očigledno, "humanizacija, lepota i dobrota, odnosno nauka, etika i estetika, treba da upute ovaj svet, razapet između tehničke i duhovne kulture, u čovečnija, pravednija i srećnija vremena".

**Gotovo je neshvatljivo, a nadasve neprihvatljivo, da u zahtevima etičnosti i moralnosti, menadžment ne nalazi prostor svoje odgovornosti ali i mogućnosti za stvaranje uspešnih kompanija.**

Ukoliko ovom promišljanju pridružimo Kasel-ov (**Cassell**, 1973) stav da je celokupno čovekovo ponašanje **rezultat mišljenja i osećanja**, odnosno **kognitivnih i emocionalnih aktivnosti**, postaje očigledno i gotovo obavezujuće, da se prilikom **selekcije i klasifikacije ljudi za radna mesta**, naročito **menadžerska**, mora uzimati u obzir **ravnoteža između mišljenja i osećanja**.

## NIVOI ETIČKIH PITANJA U POSLOVANJU

Šta bi trebalo podrazumevati pod etikom?

Izrazi moral i etika se kod mnogih autora javljaju kao sininimi. Ne bez razloga, jer su oba izraza, jedan svojim latinskim, a drugi svojim grčkim korenom, povezana sa običajima, navikama, načinima ponašanja. Međutim, današnje rasprave o moralu i etici idu u pravcu uspostavljanja distinkcije među ovim pojmovima. Na primer, filozof Pol Riker (Paul Ricoeur) uspostavlja distinkciju po kojoj je **etika** - „*ono što se smatra ispravnim*“ a **moral** – „*ono što se nameće kao obavezno*“. Za ovaj kurs razumevanje distinkcije između „etike“ i „moral“ nije ključno i može da dovede do zabune pa, stoga, ovu razliku nećemo ni praviti.

Etiku možemo definisati kao nauku koja proučava kako naše odluke utiču na druge ljude. Moralnost se ne tiče samo **dobrog i lošeg, ispravnog i neispravnog, vrlina i poroka, dužnosti i prava**. Blisko povezani sa ovim pojmovima su pojmovi **izbora, dobrovoljne radnje, namere, odgovornosti, žaljenja i kajanja**. Moralni sistem se ne može sagledati bez pojma o tome šta osoba radi, koje izvore čini, a odatle zašta je zaslužna i nezaslužna.

Etika se može definisati kao „**skup principa, normi i standarda ponašanja koji se odnose na pojedince i grupe**“. Kada ljudi govore o etici, oni suštinski govore o ponašanju, jer se svaki dan nalaze u poslovnim situacijama kada bi trebalo da odluče koja je od dve ili više opcija dobra ili ispravna. *Da li bi trebalo nekoga da prime na posao, da ga nagrade ili unaprede, kazne ili čak otpuste? Da li bi u određenoj situaciji trebalo da ponude ili prihvare poklon? Kako da reaguju ukoliko pretpostavljeni od njih zatraži da postupe suprotno svojim uverenjima?*

Kao što ni jedan aspekt ljudskog života ne može da izbegne etički fokus, etička pitanja ne mogu da zaobiđu ni sferu poslovanja. **Poslovna etika** se bavi nama i našim kolegama – nama, poslovnim ljudima koji u svojim organizacijama svakodnevno donosimo odluke. Jedna od važnih odlike i vrednosti etike bi trebalo da bude njena javnost i transparentnost, jer „njena funkcija nije samo da rešava probleme i etičke dileme koji nastaju u hodu, već isto tako da u organizaciji vrši poučnu i edukativnu ulogu“.

Mahatma Gandhi je rekao da će čoveka upropastiti sedam stvari, 'sedam smrtnih grehova': *bogatstvo koje nije stečeno radom, uživanje bez savesti, znanje bez karaktera, poslovanje bez morala (etike), nauka bez humanosti, vera bez žrtvovanja, politika bez načela*

---

U svojoj knjizi „*Moralni osećaji*“, koja je prethodila delu „*Bogatsvo naroda*“, Adam Smith je objasnio koliko su za uspeh svih naših sistema važni moralni temelji: kako se odnosimo jedni prema drugima, duh dobrodušnosti, potpomaganja, davanja doprinosa. „Ako se ne obaziremo na moralne temelje i dopustimo državnom sistemu da deluje bez moralnog temelja i bez kontinuiranog učenja, ubrzo ćemo stvoriti amoralno, ako već ne i nemoralno društvo i poslovanje. Privredni i politički sistemi, na kraju krajeva, se zasnivaju na moralnim temeljima.“

Prema Adamu Smithu, svaka poslovna transakcija je moralni izazov koji nam nalaže da se pobrinemo za to da ni jedna strana ne bude oštećena. „Pravednost i dobronamernost u poslovanju temelji su sistema slobodnog preduzetništva koje se naziva kapitalizam... Duh **'zlatnog pravila'** ili dobitka obe strane, duh je moralnosti, obostrane koristi, pravednosti za sve uključene strane... To je jednostavno moralni osećaj usmerenosti na sve osobe na koje se to nešto odnosi.“

Kao članovi svojih organizacija, svakodnevno se suočavamo sa etičkim dilemama i situacijama u kojima bi trebalo da se opredelimo koju od suprotstavljenih vrednosti da izaberemo i da iza nje stanemo. Uostalom, da li ste i sami bili nekada u iskušenju da uradite nešto što smatrate da je pogrešno, kako biste ispunili očekivanja svog šefa ili ostvarili kratkoročni finansijski dobitak za svoju kompaniju... Nije sporno, mišljenje je mnogih, da je lojalnost velika vrednost. Ipak, šta bi trebalo da preduzmemo kada jedan od, na primer, naših podređenih (koji je istovremeno i naš prijatelj) u dužem vremenskom periodu ne ostvaruje zajednički dogovoren rezultat? Šta je u ovom slučaju važnije: lojalnost prema organizaciji ili lojalnost prema prijatelju?

Naše aktivnosti su rezultat dve vrste „pokretača“. Jedan je naša racionalna potreba za zadovoljavanjem svojih ličnih, ekonomskih interesa, a drugi je potreba za ispunjenjem moralne strane naše ličnosti. Organizacije takođe mogu da budu zainteresovane za etičko poslovanje da bi izbegle zakonske ili društvene sankcije (gubitak ugleda), ili jednostavno zato što smatraju da je to dobro i ispravno. S druge strane, dobra poslovna reputacija kao posledica etičkog ponašanja može doneti i opipljive materijalne koristi: mogućnost da se ostvare više cene proizvoda i usluga, privuku kvalitetniji klijenti i sl.

Razumevanje, prepoznavanje i poštovanje etičkih principa je od ogromnog značaja za sve nas jer postojanje etičkih normi predstavlja suštinu i najznačajniju odliku civilizovanog društva. Etika je temelj na kome se grade naši međuljudski odnosi sa poslodavcima, podređenima, kolegama, kupcima, dobavljačima, kao i sa širom društvenom zajednicom.

---

U poslovanju mnoga etička pitanja spadaju u jednu (ili više) od četiri kategorije: **društvenu kategoriju, kategoriju interesnih grupa (stekholdera), kategoriju unutrašnje politike i ličnu kategoriju.**

**Društvena.** Na društvenom nivou postavljamo pitanja o osnovnim institucijama u nekom društvu. „Problem aparthejda u Južnoj Africi je bio pitanje na društvenom nivou: da li je etički ispravno da imamo društveni sistem u kome su grupi ljudi – čak i većini – sistematski ukinuta osnovna prava? Iako su promene u Južnoj Africi okončale sistem aparthejda, teško je predvideti koliko će promene ka jednakosti glatko ići. Kompanije, koje tamo žele da posluju još uvek se susreću sa kompleksnim skupom problema dok se menja politička, ekonomski i društvena dinamika; situacija još uvek može da predstavlja etičku zagonetku za mnoge kompanije.“

Društveni aspekt je izvorište i mnogih drugih pitanja: koju ulogu bi trebalo da ima vlada u procesu regulisanja tržišta? Da li bi trebalo da se tolerišu ogromne nejednakosti u bogatstvu, statusu i moći?

Za veliki broj ljudi u ovu grupu pitanja spadaju i pitanja velikog povećanja nagrađivanja rukovodioca i (ne)primerena razlika u primanjima između rukovodioca i fabričkih radnika (u SAD 1: 157!!!; u Japanu 1:32...).

**Stekholderi.** Druga vrsta etičkih pitanja se odnosi na stekholdere – dobavljače, potrošače, akcionare i ostale. Kako se kompanija ophodi prema 'spoljašnjim' grupama na koje (može da) ima uticaj svojim odlukama, ali i kako se stekholderi odnose prema kompanijama. Mnogobrojna pitanja se otvaraju kada je o kompaniji i njenim stekholderima reč, i to u oba smera. Trgovina među informisanima je jedno, ali drugo je obaveza kompanije da informiše svoje potrošače o potencijalnoj opasnosti njenih proizvoda. Koje su obaveze kompanije prema dobavljačima? Koje su obaveze prema zajednici u kojoj radi? Koje su obaveze dobavljača prema kompanijama? Kakav je kvalitet odluka koje se ovim povodima donose i u čijem interesu? ... Brojna su pitanja koja se otvaraju u ovako složenim i međuzavisnim odnosima.

**Kategorija unutrašnje politike.** Treću kategoriju pitanja, ali ne manje važnih, predstavljaju pitanja o prirodi (kvalitetu) odnosa između kompanije i njenih zaposlenih. Ovu kategoriju etike nazivamo „unutrašnja politika“. Kako izgleda 'pošten' ugovor o radu? Koje su međusobne obaveze zaposlenih (radnika) i menadžera? Koja prava imaju zaposleni? Privremena otpuštanja sa posla, stimulacije, radna pravila, motivacija i liderstvo... – sve su to etička pitanja.

**Lična.** Kod ove etičke kategorije je fokus na međusobnim odnosima zaposlenih u okviru kompanije. „Kako ljudi treba da se ophode jedni prema drugima u okviru kompanije? Da li treba da budemo

---

iskreni jedni prema drugima, bez obzira na posledice? Kakve obaveze imamo – kao ljudska bića i kao kao radnici koji ispunjavaju određene radne uloge – prema šefovima, našim zaposlenima i prema sebi ravnima?...“ Ovo su neka od pitanja koja proizilaze iz svakodnevnih problema iz života bilo koje organizacije. Ali, ova pitanja samo otvaraju daleko kompleksnija pitanja – da li imamo pravo da posmatramo druge ljude kao sredstvo za postizanje sopstvenih ciljeva? Možemo li to da izbegnemo? Da li se uopšte može poslovati moralno?

Od svih pojedinačnih faktora koji utiču na ponašanje zaposlenih na poslu, sistem nagrađivanja ima najveći uticaj. Najvažnije pravilo koje se tiče ponašanja zaposlenih glasi: zaposleni se ponašaju na onaj način koji dovodi do njihovog nagrađivanja, a izbegavaju da se ponašaju na način koji dovodi do njihovog kažnjavanja. Ukoliko zaposleni uoče da napreduju oni pojedinci koji 'gaze' preko drugih ljudi, govore neistinu klijentima, falsifikuju izveštaje itd., mnogi od njih će krenuti istim putem. Ukoliko su menadžeri zainteresovani za etičko ponašanje svojih podređenih, važno je da vode računa ne samo da cilj koji su zacrtali bude ostvaren, već da taj cilj bude ostvaren na korektn i etički način.

Naravno, u obilju kršenja etičkih normi ima i svetlih primera. Na primer, kada je požar uništio porodičnu kompaniju Kidd&Co (proizvođač slatkiša od belog sleza iz Nevade), „potpredsednik Džon Kid i njegov stariji brat čarli su odlučili da plačaju svo 63 zaposlenih radnika dok je trajala reizgradnja, poštujući na taj način svoju obavezu prema zaposlenima i drugim interesnim grupama. Za uzvrat, zaposleni su za to vreme radili u javnim službama.“

## INSTRUMENTI ETIKE

Mnogi domeni ljudske aktivnosti su danas prožeti etičkim pitanjima. Svesno ili nesvesno, u svakodnevnom životu se bavimo nekim vidom etičkog rasuđivanja. Kako bismo bili u stanju da što kvalitetnije odgovorimo na ove zahteve i izazove koje etika i potrebna moralnog rasuđivanja stavlja pred nas, potrebno je da, bez nedoumica i nejasnoća, razumevamo ključne pojmove u jeziku etike, ato su: **vrednosti, prava, obaveze, pravila i odnosi**.

Dve važne vrednosti u L. L. Beanu su pružanje vrhunske usluge potrošačima i usavršavanje zaposlenih. Već godinama zaposleni u ovoj maloprodajnoj trgovini i trgovini putem kataloga iz Friporta, država Mejn, daju sve od sebe, i više od toga, da nastave tradiciju Beana u kvalitetu i održevaju reputaciju kompanije. Na primer, kada kupcu iz New Yorka nije stigao preporučeni kanu na vreme za vikend, jedan prodavac iz L. L. Beana mu ga je lično dovezao. Na tome se međutim, nije završilo; incident je podstakao menadžere kompanije da ispitaju zašto kanu nije stigao na vreme. Otkrili su da zaposleni u kompaniji nisu bili ovlašćeni da donesu odluke takve vrste koje bi sprečile incidente, niti su imali potrebno znanje o procesima na drugim nivoima organizacije koji utiču na takve situacije, iako su svi bili posvećeni usluživanju potrošača.

L. L. Bean je primenio prilaz menadžmenta totalnog kvaliteta da bi ispravio sistem. Međutim, umesto da se usredsredi na unapređivanje procesa, što većina kompanija radi kada pokrene ovakve izmene, L. L. Bean se koncentrisao na usavršavanje zaposlenih. Definicija totalnog kvaliteta kod Beana je odraz kako ceni zaposlene: „Totalni kvalitet obuhvata upravljanjem nekim preduzećem tako da se zahtevi potrošača zadovolje na najefikasniji način, maksimalnim angažovanjem ljudi na unapređenju načina rada kompanije.“ Prilaz totalnog kvaliteta je doneo sa sobom i izazov svim prepostavkama kompanije i ponovno dizajniranje njenih procesa. Promena je bila veoma uspešna i donela je sa sobom veće profite i povećano zadovoljstvo potrošača.

## Vrednosti

O vrednostima smo već govorili ali neće biti na odmet da ponovimo dato pojašnjenje. **Vrednosti** su relativno trajne želje koje same po sebi izgledaju dobre - kao mir ili dobra volja. Vrednosti predstavljaju odgovor na pitanja koja započinju sa "zašto". Zašto, na primer, čitate ovo predavanje? Možda ćete odgovoriti da želite da naučite nešto o etici i moralnim načelima. Zašto je to važno? Da bih bio dobar HR menadžer – možda ćete reći. Zašto to želite? Da bih bio unapređen i da bih zaradio više novca.

Zašto Vam je potrebno više novca? Da ga utrošim na kupovinu novog automobila... Ovakva vrsta pitanja može da se postavljaju sve dalje i dalje, sve dok ne dođete do tačke kada nešto ne želite zbog nečega drugog; u tom trenutku ste stigli do vrednosti. Drugi rečima, *vrednosti su stvari koje treba činiti ili razlozi zbog kojih činimo neke stvari*. Vrednosti su "postojana verovanja da je određeni način ponašanja ili određeno ciljno stanje personalno ili društveno poželjnije od suprotnog načina ponašanja ili ciljnog stanja" (Brown, 1995). Vrednosti predstavljaju neku vrstu idealna kojem pojedinac, organizacija ili društvo treba da teži i koje bi trebalo da usmeravaju njihovo ponašanje i sve njihove akcije.

## Prava i obaveze

Prava su „zahtevi koji dozvoljavaju osobi da preduzme određenu akciju“; ono daje osobi „prostor“ u kome može da deluje. Taj prostor je „sfera autonomije“ neke ličnosti, ili, jednostavnije rečeno, njegova ili njena sloboda (delovanja). Prava su retko apsolutna. Nije teško zaključiti da je izvorište ove ‘ograđenosti’ u pravima drugih; domet ličnih prava je ograničen pravima drugih (kao što ‘ograničava’ prava drugih). Ovaj zaključak je izведен iz shvatanja prava slobode; *sloboda je kada možemo da činimo ono što želimo, a da pri tome nikoga ne ugrožavamo*. Obično imamo pravo da otvoreno iznesemo svoje mišljenje, ali – sve dok to ne kleveta drugu osobu. Upravo stoga se i kaže: Čovek ima pravo svašta da misli ali nema pravo svašta da kaže; Tim pre što su prava u korelaciji sa **obavezama**. **Kada god neko ima pravo, drugi ima obavezu da to pravo poštue.** Obaveza je „zaduženje da se preduzmu određeni koraci – na primer, plaćanje poreza, ... i poštovanje zakona u svakom drugom pogledu.

## Moralna načela

Moralna načela su poput ‘putokaza’ koji nas vode kroz situacije u kojima dolazi do suprotstavljenosti interesa. Na moralna načela možemo gledati kao na „razrešioce“ mogućih neslaganja. Moralna načela su „pravila ponašanja koja bivaju prihvaćena kao vrednosti“. Moralna načela (prava) su „prava koja ne zavise od postojanja pravnog sistema. To su prava koja mi (moralno) „treba da imamo, bez obzira da li ih pravo eksplisitno priznaje“, smatra Kant.

## Međuljudski odnosi

Život u grupi čovekova je sudbina. Svako ljudsko biće je povezano sa drugim ljudskim bićima mrežom odnosa. „Ovi odnosi postoje zato što smo potrebni jedni drugima radi podrške i radi postizanja naših ciljeva. Od odnosa malog deteta prema roditeljima, do odnosa rukovodioca prema zaposlenom, odnosi su prožimajući aspekt moralnog života.“

---

Međuljudski odnosi su važno merilo etičnosti. S toga, kada kažemo da „se menadžment bavi odnosima, mi , u stvari, tvrdimo da on ima veliku etičku komponentu“.

## Opštamoralnost

Opšta moralnost je „*skup moralnih rešenja koja regulišu uobičajene etičke probleme*. Ovo su pravila po kojima većinom živimo i koja možemo da upotrebimo da bismo shvatili probleme menadžera u etičkom smislu“. Kada je o 'opštoj moralnosti' reč , pojavljuju se neslaganja naročito kada se ovaj koncept primenjuje kroz razne kulture. Ali, kako bismo bili u stanju da izgradimo svoj stav prema ovom konceptu, neophodno je da razmotrimo neke osnovne principe opšte moralnosti i da otkrijemo način njihovog delovanja. Osnovni principi opšte moralnosti su: držanje obećanja, odsustvo zle volje, uzajamna pomoć, poštovanje vlasništva, poštovanje ličnosti.

**Držanje obećanja.** Većina ljudi veruje, ili želi da veruje, da će 'drugi' uraditi ono što kažu. Bez jednostavne konvencije održavanja obećanja, „društvena interakcija bi zamrla; poslovanje bi bilo onemogućeno“.

**Odsustvo zle volje.** Prava i obaveze su, između ostalog, mere koje sprečavaju žestoke konflikte. Kada bismo stalno morali da brinemo o svojoj fizičkoj sigurnosti, posve logično, manje bismo bili voljni da verujemo drugim ljudima. Kant je tvrdio da je dobra volja najviše dobro. „Raditi na osnovu dobre volje znači raditi iz dužnosti.“ Postoje, naravno, izuzeci ali je ključna odlika moralnosti da se izbegava nasilje prilikom rešavanja svađa...

**Uzajamna pomoć.** Temelj ljudske zajednice se zasniva na saznanju da ljudi zavise jedni od drugih i pomažu jedni drugima. Davanje krvi je dobar primer ovog principa. „Prema principu uzajamnog pomaganja, pojedinci bi trebalo da pomažu jedni drugima, ukoliko cena toga nije previsoka.“

**Poštovanje vlasništva.** U osnovi ideje o vlasništvu leži princip „da ljudi većinom trebaju da dobiju saglasnost drugih pre nego što koriste njihovo vlasništvo. Ako smatramo da ljudi imaju vlasništvo nad svojim telom, onda iz poštovanja jedinke sledi i poštovanje vlasništva“.

**Poštovanje ličnosti.** Kant je najpoznatiji po tome što brani jednu verziju principa „poštovanja ličnosti“ koja prepostavlja da je bilo koja poslovna praksa koja daje istu vrednost novcu kao i ljudima nemoralna... Kompanije ispoljavaju nedostatak poštovanja u 'kantijanskom' smislu kada se odnose

---

prema zaposlenima kao i prema mnogim zamenljivim delovima u proizvodnom procesu i ne pokušavaju da se okrenu njihovim potrebama ili željama, niti da podstiču njihov lični razvoj, ili da obezbede svrshodan i koristan rad. Industrijski psiholozi odavno govore menadžerima da bi njihovi radnici bili produktivniji ukoliko se sa njima postupa kao sa ljudskim bićima. Godine 1960. Douglas McGregor je u svojoj knjizi „Ljudska strana preduzeća“ iskovao termin **Teorij X** da bi opisao stil upravljanja u kome radnici treba da budu bliže nadzirani i prisiljavani na poslušnost (D. McGregor, *Human Side of Enterprise*, 1960). On je predložio da se ovaj pristup zameni **Teorijom Y**, u kojoj se radnici ohrabruju da budu samousmereni, da prihvataju odgovornost i da nalaze ispunjenje u svojim poslovima. Uspeh japanskog stila upravljanja pripisivan je njihovom naglasku na postupanje prema zaposlenima s poštovanjem. Specijalista za menadžment Viljem Ouči označio je ovaj pristup kao **Teoriju Z**: kako američki svet poslovanja može da odgovori japanskom izazovu.

Poštovanje ličnosti se ne ograničava na odnose prema zaposlenima. Princip se takođe primenjuje na način na koji kompanije postupaju prema potrošačima i pripadnicima zajednica u kojima su smeštene. Opšta moralnost, ističe Kant, nam nalaže da posmatramo druge ljude kao cilj, a ne kao sredstvo za postizanje naših ciljeva. To podrazumeva da ih shvatamo ozbiljno, smatramo njihove interese legitimnim i prihvatamo da su njihove želje važne...

### “Etika brige”

Noviji teoretičari (Kerol Giligan, Nel Noddings) smatraju da je „opšta moralnost - moralnost pravila i pravde – samo jedna perspektiva u rezonovanju o njoj. Njih dve su predložile drugačiji modus rezonovanja i nazvale ga „etika brige“. Kerol Giligan iznosi pretpostavku da „postoje dve struje teorije morala – perspektiva 'pravde' i perspektiva 'brige' – od kojih je prva tipičnija za muškarce, a druga za žene“.

Prema ovom shvatanju, ljudi koji polaze od **perspektive pravde** ističu odvojenost od drugih i autonoman život. Oni rešavaju moralne probleme balansiranjem suprotstavljenih prava na zvaničan i apstraktan način. Za razliku od toga, **perspektiva brige** je okarakterisana osećanjem povezanosti s drugima, životom ispunjenim ljubavlju i pažnjom, i polazištem da moralni problemi proističu iz suprotstavljenih odgovornosti, koje često zahtevaju suptilno interpretiranje odnosa.

Ljudi koji su pristalice perspektive pravde kritikuju perspektivu brige da je nedorečena, dvosmislena i nedosledna jer stavlja težište na situaciju. Oni koji polaze od perspektive brige smatraju da je orientacija ka pravdi bezosećajna, neosetljiva i obuhvata strah od obaveza. Osnovne razlike između ove dve perspektive prikazane su u tabeli koja sledi.

	PRAVDA	BRIGA, PROTIVMERA
ORIJENTACIJA	Odvajanje; autonomija	Povezivanje; međuzavisnost
MODUS MIŠLJENJA	Zvaničan; apstraktan	Kontekstualan; narativan
IDEJA O MORALU	Poštenje; prava; jednakosti  Primat jedinke. „Formalna logika pravičnosti“  Odvajanje opravdano etikom prava	Pažnja; odgovornost  Primat odnosa. „Psihološka logika odnosa“  Povezivanje zahtevano etikom brige
RAZREŠENJE KONFLIKATA	Balansiranje prava; sudsko rešavanje spora	Komunikacija; zaštita odnosa
ODGOVORNOST	Ograničavanje agresije i zaštita prava	Producetak brige i očuvanje odnosa
VIDOVI NASILJA	Bliskost	Izolacija
METAFORA ZA ODNOS	Hijerarhija ili ravnoteža	Mreža

### ***Ključne razlike između perspektiva pravde i brige***

(Izvor: Rebecca Villa, Andrew Wicks, R. Edward Freeman; *A Note on the Ethics of Caring*; 1990.)

Ono što je važno shvatiti jeste činjenica da se obe perspektive primenjuju u praksi. Za očekivati je da će u vremenu koje je ispred nas neka sveobuhvatnija teorija integrisati ova dva pogleda. Ono što je razumno činiti u vremenu u kome istrajavaju obe nezavisne perspektive jeste da uložimo napor da razumevamo ljude sa drugačijom perspektivom od naše i da težimo da iznađemo rešenja na obostrano zadovoljstvo.

Naše poimanje moralnosti je pred velikim iskušenjima kada pokušavamo da primenimo principe opšte moralnosti i jezik etike na poslovne situacije. Na primer, citiranje principa uzajamne pomoći da biste pomogli nekome može da izazove podsmeh rukovodilaca korporacije ukoliko je strana kojoj bi trebalo pomoći konkurenca. U tekstu koji sledi možemo videti dvanaest pitanja na osnovu kojih možemo (pre)ispitati etiku poslovne odluke.

## PITANJA ZA ISPITIVANJE ETIČNOSTI POSLOVNE ODLUKE

1. *Da li ste tačno definisali problem?*
2. *Kako biste definisali problem da se nalazite na suprotnoj strani?*
3. *Kako je uopšte došlo do ove situacije?*
4. *Kome i čemu ste vi kao ličnost i kao član korporacije odani?*
5. *Kakva vam je namera u donošenju ove odluke?*
6. *Kako se ova namera poredi sa mogućim rezultatima?*
7. *Koga može vaša odluka ili akcija da povredi?*
8. *Da li možete da prodiskutujete o problemu sa zainteresovanim stranama pre nego što doneSETE odluku?*
9. *Da li ste uvereni da će vaša odluka biti validna (valjana) i nakon dužeg vremena?*
10. *Da li biste bez rezervi mogli da iznesete svoju odluku pred svojim šefom, CEO, upravnim odborom, vašom porodicom i društvom u celini?*
11. *Kakav je simboličan potencijal vaše akcije ukoliko bude shvaćena? Ukoliko ne bude shvaćena?*
12. *Pod kojim biste uslovima dozvolili izuzetke od vašeg stava?*

(Izvor: Laura L. Nash, *Ethics without the Sermon*; Harvard Business Review 59, 1981)

## INSTITUCIONALIZOVANJE ETIKE

Istraživanje je pokazalo da je više od 90% kompanija koje su pokušale da institucionalizuju etiku stvorilo etički kodeks po kome se traže ili zabranjuju određene prakse. Iako svega 11% ovih kompanije, pokazuje istraživanje, stvarno i primenjuje svoje kodekse u kancelarijama i fabrikama, većina će ipak otpustiti, smeniti ili opomenuti zaposlene koji se namerno ogreše o kodeks.

Trend etičkih kodeksa je najizraženiji u Sjedinjenim državama ali i kompanije u Ujedinjenom Kraljevstvu sve izraženije slede ovaj trend. Prema jednom izveštaju, skoro trećina vodećih kompanija u Britaniji ima napisane kodekse. U Španiji je nakon optužbi o korupcionaškim radnjama s vladom, *Blanco Biblao Vizcaya* izdao prvi eksplicitni kodeks ponašanja; *Fiat* to isto radi u Italiji... Jedan drugi izveštaj pokazuje da „kodeksi imaju ograničeni efekat u sprečavanju lošeg ponašanja namernih prekršilaca“, mnoge kompanije smatraju da etički kodeksi stavljaju zaposlenima na znanje da

---

poslovne odluke moraju da se zasnivaju i na etičkim principima a ne samo na ekonomskim. „Još važnije!, ističe se u studiji, „kodeksi ponašanja podsećaju zaposlene da je kompanija posve odlučna da iznese svoje standarde i da traži od svoje radne snage da ih ugradi u svoje radne aktivnosti.“

Na jednom okruglom stolu kome su prisustvovali generalni direktori i predsednici najvećih američkih kompanija, došlo se do zajedničkog stava da je upravo liderstvo od ključnog značaja za etičko ponašanje u organizaciji. Zaključeno je da generalni direktori moraju otvoreno i aktivno da podržavaju etičko ponašanje u firmi i da sami daju najveći doprinos uspostavljanju najboljih vrednosti. A za liderstvo su, barem istraživanja tako pokazuju, dva najveća kvaliteta poštovanje i kompetentnost. U govoru koji je održao polaznicima poslovne škole *Penn State* univerziteta, Vin Sarni, bivši predsednik *PPG Industries* je rekao da titula CEO (Chief Executive Officer – generalni direktor) podjednako dobro znači Chief Ethics Officer – generalni etički direktor, čime je htio da pokaže koliko je stvarni značaj etičkih standarda za svaku organizaciju.

Mnogi poslovni ljudi brinu o etici, kao i o imidžu koji etičko ponašanje donosi kompaniji. John Akers, bivši predsednik IBM-a je rekao: „*Ni jedno društvo ne može da se takmiči dugo ili uspešno ukoliko ljudi jedni drugima zabijaju nož u leđa; sa ljudima koji nastoje da kradu jedni od drugih; ukoliko je za svaku odluku neophodan pisani zapis jer ljudi jedni drugima ne veruju; ako se svaki manji nesporazum završi burnom svađom; ako vlada, u nameri da se poslovi obavljaju na pošten način, donosi gomile propisa čime de facto biznisu vezuje i ruke i noge... Ne može se pobeći od sledeće činjenice: što je veći stepen međusobnog poverenja i vere u etičke vrednosti društva, veća je i njegova snaga i ekonomski potencijal*“.

U nastojanju da pokaže vezu između etičkog ponašanja i uspeha u poslu, James Burke, bivši predsednik *Johnson & Johnson*, kompanije poznate po svojim etičkim standardima, napravio je listu od nekoliko kompanija koje su poznate po svojoj brizi za etiku i socijalnu odgovornost. Na toj listi se nalaze *Johnson & Johnson*, *Coca – Cola*, *IBM*, *3M*, *Pitney Bowes*, *Deere* itd. U periodu od 1950 – 1990. godine ove kompanije su imale godišnji rast od 11,3% dok je prosek drugih firmi u istom periodu bio 6,2%. Očigledan dokaz da etika i profit i te kako mogu da idu zajedno.

## ETIKA I ORGANIZACIONA KULTURA

O organizacionoj kulturi smo već raspravljali ali čemo je ovaj put organizacionu kulturu dovesti u direktnu vezu sa etičkim pravilima. Termin organizaciona kultura na sveobuhvatan način govori o unutrašnjem svetu koji karakteriše organizacije, koji govori o njihovoj „ličnosti“ i „karakteru“. Jednu od važnih odlika tog „karaktera“ predstavlja i odgovor na pitanje da li je organizaciona kultura etička ili ne. „Stvaranje etičke organizacione kulture je sveobuhvatan i složen proces koji zahteva punu posvećenost menadžera i zaposlenih, aktivan rad na uspostavljanju formalnih sistema vrednosti u organizaciji koje treba da prate svi neformalni sistemi i načini ponašanja, koji svi zajedno bi trebalo da budu u službi etičkih vrednosti i moralnog ponašanja“. Ako formalni etički kodeks sadrži konstataciju da je poštenje prioriteta vrednost u organizaciji, i ako menadžeri saopštavaju svojim klijentima istinu kada govore o mogućnostima kompanije da ispuni njihova očekivanja, onda zaposleni dobijaju jasnu i doslednu poruku da je kompaniji poštenje zaista izuzetna vrednost. S druge strane, ako je organizacija spremna da prevari svoje klijente kako bi ostvarila prodaju po svaku cenu, njena suština se zasniva na prevari, bez obzira na njen kodeks koji može da sadrži najuzvišenije poslovne vrednosti.

Preovlađujuće mišljenje je da se „ljudi ne mogu naučiti etičkom ponašanju jer u organizaciju dolaze kao ličnosti sa formiranim karakterima koji su – dobri ili loši. Shodno tome, organizacije ne mogu da urade bilo šta da promene karakter svojih zaposlenih, već jedino mogu da nastoje da u svoje redove primaju ljude sa dobrom karakterom. Ova teorija ‘trulih’ jabuka svu odgovornost svaljuje na neetičke pojedince, što je za organizaciju mnogo lakše nego da u organizaciji istražuju stvarne uzroke koji su doveli do toga da neke jabuke ‘istrule’. Uklanjanje ‘trulih’ jabuka ne znači, međutim, da će problemi sa neetičkim ponašanjem u organizaciji biti rešeni. Organizacija mora da se pozabavi sama sobom i da utvrdi da li je u njenom unutrašnjem sistemu nešto ‘trulo’ što ima negativne posledice i ‘kvare’ njene članove“. Nije teško zaključiti veliku važnost ovih aktivnosti s obzirom da mnogi ljudi imaju ‘pokvreni unutrašnji moralni kompas; putokaze za svoje ponašanje nalaze u okruženju, posebno kada te „etičke dileme nisu crno – bele i ne pokazuju nedvosmisleno na rešenja koja su ispravna. Vladajuća organizaciona kultura na poslu šalje jasne signale zaposlenima kako da se ponašaju; kada novi ljudi dolaze u organizaciju, veoma brzo uočavaju ko su ‘dobri’ a ko ‘loši’ momci (devojke), koje je to preovlađujuće ponašanje koje zaposlenima donosi ‘dobro’ ili ‘zlo’... Stoga kompanija mora veoma pažljivo da analizira i gradi svoju organizacionu kulturu, njena pravila – formalna i neformalna, sistem nagradjivanja, modele ponašanja itd., jer je to najefikasniji način za utvrđivanje sistema uzroka neetičkog ponašanja u organizaciji.

## MENADŽMENT OTVORENE KNJIGE

---

"Prema Formuli čoveštva", pojašnjava Kanta Kristina Korsgard, "prinuda i prevara su najosnovniji oblici oblici činjenja zla drugima - korenji svih zala. Prinuda i prevara krše uslove mogućeg pristanka i sve radnje čija priroda i efikasnost zavise od njihovog prinudnog ili obmanjujućeg karaktera su one koje drugi ne mogu da odobre... Fizička prinuda tretira osobu kao oruđe, laganje tretira nečiji um kao oruđe. Zbog toga Kant smatra da je ovo užasno; to znači direktno kršenje autonomije." (*Christine Korsgaard, 1996*).

Amerikanci su bili veoma zabrinuti zbog masovnih otpuštanja prouzrokovanih smanjivanjem broja radnika u korporacijama početkom i sredinom devedesetih godina prošloga veka. Da li su ova otpuštanja nemoralna? Ovakav postupak bi se mogao označiti kao nemoralan zbog toga što se zaposleni, navodno, koriste samo kao sredstvo za poboljšanje blagostanja deoničara. Međutim, ovakav zaključak bi bio preuranjen. Bilo bi neophodno ispitati odnos između poslodavca i zaposlenih, uključujući i sve ugovorene obaveze. "Sve dok ovaj odnos nije bio prinutan ili prevarantski, ne bi bilo ničeg nemoralnog u vezi sa otpuštanjima."

Ono što je najspornije je da li je standardni odnos između poslodavca i zaposlenih prinutan i/ili prevarantski. "Poslodavci nastoje da dokažu da su zaposleni veoma svesni mogućnosti otpuštanja kad stupaju na posao i, nadalje, da zaposleni imaju pravo, koje često koriste, da nađu posao na drugom mestu. Nema ničega prevarantskog niti prinudnog u standardnim ugovorima o radu niti u prećutnim normama koje regulišu odnos između poslodavca i zaposlenih." S druge strane, mnogi zaposleni tvrde da u vremenima relativno visoke nezaposlenosti i nesigurnosti zaposlenja, zaposleni stvarno moraju da prihvate ponude zaposlenja pod uslovima koje propisuje menadžment. "Uzmi ono što možeš da bi se prehrani, ali nemoj da prihvatiš pretnju otpuštanja da bi iskreno povećao blagostanje deoničara. Štaviše, u mnogim kompanijama, kao što je IBM, postoji duga tradicija sigurnosti zaposlenja u zamenu za lojalnost zaposlenih. Iznenadna jednostrana promena pravila zapravo bi značila prevaru i prinudu od strane menadžmenta, ili se bar tako tvrdi."

Savremena praksa poslovanja je opterećena je vrlo ograničenim znanjem zaposlenih o "stvarima kompanije". Ekonomskim rečnikom rečeno, postoji veoma velika informaciona asimetrija između menadžmenta i zaposlenih. "Kad god jedna strana ima informaciju koju čuva od druge, postoji jako iskušenje za zloupotrbu moći i prevaru". U težnji da se smanji ova informaciona asimetrija, Džek Stak je razvio praksu poznatu pod nazivom "menadžment otvorene knjige". Stak i njegova Springfieldska kompanija dobili su prestižnu nagradu za poslovnu etiku zbog uvođenja ove tehnike. **Menadžment otvorene knjige** znači da se svima zaposlenima daju sve finansijske informacije o kompaniji u redovnim intervalima. "S potpunom informacijom i pravom pobudom, zaposleni se ponašaju odgovorno bez potreba za postojanjem čitavih slojeva nadzora."

Kako *menadžment otvorene knjige* funkcioniše? Pojednostavljeni rečeno, možemo reći da "ljudi dobijaju šansu da rade, da preuzmu odgovornost a ne samo da obavljaju svoj posao... Ni jedan

---

nadzornik ili šef odeljenja ne može da predviđi ili da reši sve... situacije. Kompanija koja bi zaposlila dovoljno menadžera da reši ovaj problem, bankrotirala bi zbog prevelikih režijskih troškova. Menadžment otvorene knjige postiže da ljudi na poslu rade prave stvari. On ih uči da donose pametne odluke... jer oni mogu da vide uticaj svojih odluka na relevantne cifre". (Case, J.: Open Book Management, 1995).

Usvajanje praksi kao što je menadžment otvorene knjige mnogo bi doprinelo ispravljanju asimetrične informacije koju menadžeri imaju, jedne situacije koja pospešuje zloupotrebu moći i prevaru. Pod menadžmentom otvorene knjige, ako je firma suočena sa situacijom koja bi mogla da uključi otpuštanje zaposlenih, svako u firmi bi imao pristup istim informacijama. Prevara bi u takvim okolnostima bila manje verovatna. Sumnja bi bila manja i, kao rezultat toga, kooperativni napor da se reši problem bili bi verovatniji.

Po Kantovom shvatanju, svršishodan rad:

- ✓ Je slobodno izabran i obezbeđuje prilike radniku da praktikuje autonomiju na poslu;
- ✓ Podržava autonomiju i racionalnost ljudskih bića; rad koji umanjuje autonomiju ili potkopava racionalnost je nemoralan;
- ✓ Obezbeđuje platu koja je dovoljna za praktikovanje nezavisnosti i osigurava fizičko blagostanje i zadovoljenje nekih radnikovih problema;
- ✓ Omogućava radniku da razvije racionalne sposobnosti;
- ✓ Ne upliće se u radnikov moralni razvoj.

## RELATIVIZAM I ETIKA

Neophodno je suočiti se sa genealnim izazovom relativizma spram etike. **Moralni relativizam** "predstavlja ideju po kojoj ne možemo da odlučujemo o ispravnom i pogrešnom, o dobru i zлу, na bilo koji racionalni način". Moralni relativizam kao da implicira da na moralna pitanja postoje samo "individualni odgovori, pošto su dobro i zlo relativni za onog koji donosi odluku; takođe sugeriše da je konstruktivna moralna diskusija nemoguća jer će svaka osoba uraditi ono što sama misli da je ispravno. Iako možemo da se mučimo oko moralnih problema, ne postoji siguran način da utvrdimo da je jedna odluka moralno ispravnija od druge."

Najrasprostranjeniji oblik relativizma je tzv. **naivni relativizam** - ideja po kojoj je svako ljudsko biće za sebe standard po kome se njegova dela cene. Naivni relativizam podržava stav da su etičke odluke

---

lične, važne i kompleksne pa je stoga važno samo mišljenje onoga ko odlučuje. Međutim, lična i ozbiljna priroda moralnosti ne znači da se o njoj ne može rezonovati. Upravo stoga što je moralnost toliko važna za naše živote, o njoj se mora duboko promišljati... "Ako unapred odbacimo ideju da se nečija moralna uverenja moraju preispitati i kritikovati, kako će taj neko ikada postati bolji u donošenju moralnih odluka.? Ako ne postoje standardi po kojima možemo da zaključimo da li je jedna moralna odluka bolja ili lošija od druge, kako da verujemo da je moralnost uopšte važna? **Tolerancija** za druge je potrebna i dobra ali je u naivnom relativizmu otisla predaleko. Ljudi se često ne slažu po moralnim pitanjima, ali zbog toga ne smemo zaključiti da nikad ne postoji razlog zbog koga nešto činimo, ili da je jedan pravac akcije isto tako dobar kao i drugi. Umesto toga, moramo da pokušamo da raščistimo stvari, jer ako to ne uradimo, moramo da priznamo poraz i u razumevanju sopstvenih života. Pored toga, tolerancija koju naivni relativista ispoljava za sva gledišta je kontradikcija, jer je i sama po sebi određeni stav: Moramo uvek da budemo tolerantni." Postoji još uverljiviji argument protiv naivnog relativizma. Zastupajući stav da je svaka akcija moralna ukoliko određena osoba veruje da je akcija ispravna ili ne, naivni relativizam nas uči da ne moramo da proveravamo sam sadržaj određene akcije; moramo samo da otkrijemo da li je neka osoba radila prema svojim uverenjima... Pravi nedostatak naivnog relativizma "leži u njegovoj lenjosti: to i nije verovanje, već izgovor za nedostatak uverenja... Takva moralna lenjost ima i svoju cenu. Ona traži da se odrekнемo nade da ćemo ikada živeti u boljem svetu ili da ćemo biti bolji kao ljudska bića".

Drugi oblik moralnog relativizma, **kulturni relativizam**, tvrdi da je određena moralnost čvrsto spregnuta sa određenom kulturom, društvom ili zajednicom; da nema standarda stanarda po kojima možemo da sudimo o moralnosti neke kulture i da je ono najbolje čemu možemo da se nadamo razumevanje moralnih kodeksa i običaja određenog društva. "Kulturni relativizam nam nalaže da pokušamo da razumemo, na primer, kenijsku moralnost ili srednjoistočnu moralnost, ali ne i da im sudimo. Ako članovi nekog društva imaju zajedničke norme i običaje, gde je naše pravo, posmatrajući sa strane, da ih kritikujemo." Implikacije kulturnog relativizma po poslovanje su ogromne jer sve više organizacija danas radi na globalnom tržištu, sa zaposlenima koji održavaju veze sa različitim nacijama, rasama i verama. Menadžeri koji posluju u različitim zemljama, suočavaju se sa raznolikošću kulturnih normi - od različitog ponašanja za stolom do različitih religija i principa... Ukoliko su kulturni relativisti u pravu, potraga za jedinstvenim moralom u poslovnoj areni je besmislena. Menadžerima se nalaže da poštuju samo lokalne običaje, kodekse i zakone. Ali, da li su kulturni relativisti u pravu?... Kada se kompanije nađu između oprečnih moralnih i pravnih zahteva više kultura, jedini savet koji kulturni relativist može da da jeste: "Radite ono što želite, jer ćete se, u svakom slučaju, ogrešiti o pravne propise."

S druge strane, većina kultura je raznovrsna. Ono što izgleda kao *vladajuća norma* ne mora da odražava merilo čitavog stanovništva, pa čak ni većine. Relativizam ipak, nudi doprinos diskusiji o etici u poslovanju: "podseća nas na međugru između pojedinaca i zajednice - *osnovno polazište za svako razmišljanje o etici.*"

*Izazov relativizmu ilustruje svu dubinu i kompleksnost etike. "Postoji iskušenje da se prihvati lakši put koji nam relativizam nudi. Kada jednom prihvatimo da je etička komponenta menadžmenta značajna, nema bežanja od kompleksnog razgovora, koji je i sam etika. Prilikom eksplicitnog izlaganja o tome kako su etika i menadžment povezani, menadžeri mogu da unaprede svoje rezonovanje o etici."*

## REZIME

Misleći čovek je odvajkada tragao za smislim svog postojanja, tragajući za (naj)boljim odgovorima na materijalne i duhovne potrebe života. Savremeno, potrošačko društvo se odlikuje manje više zanemarenim duhovnim vrednostima i humanim međuljudskim odnosima. Upravo u cilju uspostavljanja uzajamno i socijalno podnošljivih međuljudskih odnosa, propisivane su norme i predlagana pravila ponašanja, svrstavana pod zajedničkim i višeznačnim pojmom **moral**. Moralno rasuđivanje i ponašanje deo su čovekove individualnosti, te stoga odlučujuća uloga u pridržavanju etičkih, javno proklamovanih i kodifikovanih principa, vezana je za sposobnost svakog pojedinca da moralno rasuđuje i deluje.

Etika kao najveći čovekov "duhovni doseg" je nauka o moralu kao socijalnom fenomenu. "Učini dobro, ne naškodi, poštuj ličnost...", čvorna su pitanja na kojima je razapeta savest svakog čoveka.

Još je Aristotel na etiku gledao kao na deo nauke o čoveku, čiji se zadatak sastoji u definisanju dobra, pri čemu bi primena etičkih načela trebalo čoveku da pruži "spokojstvo i sreću".

Gotovo je neshvatljivo, a nadasve neprihvatljivo, da u zahtevima etičnosti i moralnosti, menadžment ne nalazi prostor svoje odgovornosti ali i mogućnosti za stvaranje uspešnih kompanija.

Etiku možemo definisati kao nauku koja proučava kako naše odluke utiču na druge ljude. Moralnost se ne tiče samo dobrog i lošeg, ispravnog i neispravnog, vrlina i poroka, dužnosti i prava. Blisko povezani sa ovim pojmovima su pojmovi izbora, dobrovoljne radnje, namere, odgovornosti, žaljenja i kajanja. Moralni sistem se ne može sagledati bez pojma o tome šta osoba radi, koje izbore čini, a odatle zašta je zasluzna i nezaslužna.