

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

MASTER STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**UPRAVLJANJE SUKOBIMA U CILJU SPREČAVANJA
POJAVE MOBINGA NA RADNOM MESTU**

Mentor:

Prof. dr Lazar Dražeta

Student:

Aleksandra Petrović 400784/2012

Beograd, decembar 2014.

SADRŽAJ

Uvod	4
1. Menadžment ljudskih resursa	9
1.1. Planiranja ljudskih resursa	11
1.2. Rekrutovanje kandidata	14
1.3. Testiranje i selekcija zaposlenih	18
1.3.1. Testiranje i zakoni o jednakim mogućnostima	19
1.3.2. Individualna prava polagača i bebednost testova	20
1.3.3. Upotreba testova kao dodatka	20
1.4. Intervjuisanje potencijalnih kandidata	21
1.5. Obuka i usavršavanje zaposlenih	24
1.6. Etika i korektan tretman u menadžmentu ljudskih resursa	25
2. Definisanje sukoba	27
2.1. Vrste sukoba	27
2.2. Faze organizacionih sukoba	29
2.3. Uzroci nastanka sukoba	33
3. Upravljanje sukobima	35
3.1. Struktura sukoba	35
3.2. Stilovi upravljanja sukobima	36
4. Metode resavanja sukoba	38
4.1. Poslovno pregovaranje	38
4.1.1. Vrste pegovaranja	42
4.1.2. Osnovni koncept pregovaranja	44
4.1.3. Organizacione pretpostavke pregovaranja	49
4.1.4. Faktori koji utiču na pegovarački stil	50
4.2. Poslovna komunikacija	53

4.2.1. Poslovne komunikacije u organizacijama	53
4.2.2. Priroda poslovnih komunikacija	54
4.2.3. Komunikacioni poslovni procesi u organizacijama	55
4.2.4. Komunikacioni kanali	57
4.2.5. Vrste i sukobi poslovnih komunikacija	61
4.2.6. Smetnje i prepreke poslovnom komuniciranju	64
4.2.7. Efikasno poslovno komuniciranje u organizacijama	67
4.2.8. Interna komunikacija	68
5. Pojam i vrste mobinga	72
5.1. Pojam mobinga	72
5.2. Vrste mobinga	74
5.3. Mobing kao izvor sukoba	76
5.4. Mobing kao vid disfunkcionalnog sukoba	81
5.5. Mere zaštite od zlostavljanja na radu	83
5.5.1. Sudska zaštita od zlostavljanja na radu	84
5.5.2. Posredovanje između žrtve i zlostavljanja	86
5.5.3. Mere zaštite od zlostavljanja na radu	89
5.6. Mobing u svetu i našoj zemlji	90
6. Studija slučaja - Stavovi zaposlenih o rešavanju sukoba u kompaniji “Knjaz Miloš”	96
Zaključak	113
Literatura	116

UVOD

Sukob je situacija u kojoj dve ili više osoba žele da postignu cilj za koji opažaju da ga može postići samo jedna osoba, a ne obe ili sve zainteresovane osobe. Neki sukobi se ne mogu rešiti, ali ipak imaju u sebi pozitivan potencijal. Sukob sam po sebi nije ni dobar ni loš, samo posledice sukoba mogu biti dobre ili loše. Moguće posledice sukoba jesu i negativne i pozitivne. Negativne posledice sukoba mogu biti loši međuljudski odnosi, loša komunikacija, nezadovoljstvo, loši rezultati rada, potiskivanje negativnih osećanja, negativne vibracije organizma i to što međuljudski sukobi postaju važniji od rada i učenja. Pozitivne posledice sukoba su bolji kvalitet rešenja sukoba, razvijanje kreativnosti u rešavanju sukoba, bolje prilagođavanje promenama, veći interes grupe, smanjenje napetosti među učesnicima.¹

Sukobi su često svakodnevica svih nas, bilo da se dešavaju u nama samima ili u komunikaciji sa drugim osobama. Sukobi mogu da služe razvoju osobe, samo je pitanje na koji način ih sagledavamo, analiziramo, rešavamo i kakve pouke i iskustva iz njih izvlačimo. Oni nisu ni loši ni štetni. Potrebno je samo malo truda da se usmere u razvojni proces, kroz koji postajemo sve više odrasle osobe, da sve manje sukobi postaju uzrok naših psiho – somatskih oboljenja.²

Sukob sam po sebi podrazumeva interakciju i dijalog. Sukobi su potrebni za razvoj pojedinaca, a način na koji se ponaša u sukobu, važan je deo njegove ličnosti. Samosvest i razumevanje sebe doprinosi konstruktivnom upravljanju sukobom. Osobe niskog samopoštovanja često upravljaju sukobom drugačije od osoba visokog samopoštovanja. Bez obzira da li je sukob rešen ili ne, on pomaže ljudima da prepoznaju i razumeju ne samo vlastite potrebe i želje, već i potrebe i želje druge osobe, ako su dovoljno otvoreni da imaju razumevanja i za druge. Tako sukob može voditi boljim odnosima među ljudima.

¹ Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 240-242

² Dana, D., *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK 2000., str. 5-6

Za uspešno rešavanje sukoba potrebne su specifične veštine koje se mogu naučiti. Uprkos mišljenju da se u sukobu drugi mora poraziti, oni se mogu rešavati tako da se ne narušavaju ljudska prava.³

Nastanku mobinga na radnom mestu doprinose nedovoljno jasna atmosfera, jaka hijerarhija, nedostaci u internom informisanju, neadekvatno ponašanje rukovodstva, nedovoljno razgraničena nadležnost koju zaposleni imaju i podela zadataka, nedostaci u rukovođenju personalom, potiskivanje sukoba.⁴

Veoma važan uzrok ove pojave svakako je i loša radna klima u kojoj vladaju, uglavnom, zavist, zloba, neprijateljstvo i pritisci.

Cilj mobinga je da se zaposleni prisili da napusti radno mesto i tako ekonomski još više degradira. Radna sredina u kojoj preovladava ovakvo ponašanje prepoznaje na osnovu sledećih karakteristika: takmičarska sredina sa kultom karijerizma, strogo hijerarhijska struktura, naglašena briga o ekonomskoj dobiti umesto o međuljudskim odnosima, nedostatak međusobnog poštovanja, nedovoljno definisane radne uloge i nedostatak profesionalnosti.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je rešavanje sukoba koji predstavlja proces koji podrazumeva dogovor između dve sukobljene strane, kao i nalaženje kompromisa kako bi se sprečila pojava mobinga. On podrazumeva proces, medijaciju (posredovanje), arbitražu (suđenje), pomirenje i druge vrste razgovora. Sukobe nije moguće rešiti konstruktivno bez pozitivne interakcije. Za uspešno rešavanje sukoba potrebne su specifične veštine koje se mogu naučiti.

Sukobi mogu da služe razvoju osobe, samo je pitanje na koji način ih sagledavamo, analiziramo, rešavamo i kakve pouke i iskustva iz njih izvlačimo.

Mobing je psihičko maltretiranje koje se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posledica degradacija radnikovih radnih uslova, koja mogu prouzrokovati napad i naneti

³ Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 241-242

⁴ Kostelić-Martić A., *Mobing - psihičko maltretiranje na radnome mestu*, Školska knjiga, str.115

štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naručiti fizičko i mentalno zdravlje ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost.⁵

Nastanku mobinga na radnom mestu doprinose nedovoljno jasna atmosfera, jaka hijerarhija, nedostaci u internom informisanju, neadekvatno ponašanje rukovodstva, nedovoljno razgraničena nadležnost koju zaposleni imaju i podela zadataka, nedostaci u rukovođenju personalom, potiskivanje sukoba.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja u ovom radu su naučni i društveni.

Naučni cilj istraživanja je naučna deskripcija i analiza sistema upravljanja i rešavanja sukoba u organizacijama, odnosno sprečavanje pojave mobinga. Pretpostavka za ostvarivanje ovog cilja jeste analiza rešavanja sukoba u kompaniji „Knjaz Miloš”.

Društveni cilj ovog istraživanja se odnosi na primenu istraživanja u praksi, odnosno kako ovo istraživanje može pomoći organizacijama da dođu do rešenja za nastale sukobe odnosno kako svesti sukobe u organizacijama na minimum, a sve u cilju sprečavanja zlostavljanja na radu. Sve ovo smo praktično pokazali na primeru kompanije „Knjaz Miloš“ kroz anketiranje zaposlenih u ovoj kompaniji.

Hipoteze

Generalna hipoteza – Sukobima treba upravljati na adekvatan način kako bi se izbegla pojava mobinga, odnosno svesti ih na razuman nivo a sve u cilju sprečavanja zlostavljanja na radu.

Posebne hipoteze:

- Sukob je proces društvene interakcije koji uključuje borbu za resurse, moć i status, verovanja i druge preferencije i želje
- Uvek kada su potrebe, želje i aspiracije za sredstvima ili pozicijama veće od mogućnosti, dolazi do sukoba

⁵ www.mobing.rs pregledano 20.11.2014.

- Preduslovi za rešavanje problema su otvorena komunikacija kojom se prevazilaze nesporazumi i analiziranje uzroka sukoba
- Upravljanja sukobima u organizaciji odnosno premalo sukoba može dovesti do stagnacije, osrednjosti i grupnog razmišljanja, suviše sukoba može dovesti do dezintegracije organizacije, dok umerena količina sukoba, kojim se upravlja na konstruktivan način, je značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.
- Svaki tip sukoba zahteva prikladan i primeren pristup i metod njegovog prevazilaženja i razrešavanja
- Cilj mobinga je da se zaposleni prisili da napusti radno mesto i tako ekonomski još više degradira.
- Prevencija mobinga podrazumeva konstantno informisanje, komunikacione treninge i pravilno upravljanje ljudskim resursima.

Metode istraživanja

Uzimajući u obzir kompleksnost proučavanog predmeta istraživanja, u procesu istraživanja koristimo metode i tehnike koje su adekvatne istraživanju rešavanja sukoba u organizacijama i prevazilaženju istih kako bi se izbelo i sprečilo zlostavljanje na radu.

Metodološki pristup ovom istraživanju zahtevao je primenu osnovnih analitičkih metoda, i to: metod analize, apstrakcije i dedukcije, kao i osnovne sintetičke metode kao što su: sinteza, konkretizacija i generalizacija. Od opšte-naučnih metoda korišćene su: hipotetičko-deduktivne, analitičko deduktivne i komparativne metode.

U prikupljanju podataka primenjeno je ispitivanje i metoda analize sadržaja prikupljenih istraživanja. Analiza je ostvarena na osnovu rezultata do kojih smo došli ispitivanjem zaposlenih u kompaniji „Knjaz Miloš“ odnosno anonimnim anketiranjem zaposlenih.

Primenom ovih metoda, što se može videti po rezultatima istraživanja, moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja.

Struktura rada

Rad se sastoji iz osam delova.

Prvi deo – odnosno uvodni deo rada, gde smo objasnili metodološki pristup rada, ukazali na predmet rada, ciljeve i metode korišćene u radu, postavili hipoteze.

Drugi deo – odnosi se na upravljanje ljudskim resursima u savremenim organizacijama, gde smo objasnili planiranje, regrutovanjem testiranje i selekciju ljudskih resursa, intervjuisanje i obuku budućih kandidata.

Treći deo - odnosi se na definisanje sukoba u organizacijama, pored toga ukazali smo na vrste, faze i uzroke nastanka sukoba.

Četvrti deo – upravljanje sukobima, gde smo objasnili strukturu sukoba i dali objašnjenje koji su to stilovi upravljanja sukobima.

Peti deo – U petom delu objasnili smo koje su to metode rešavanja sukoba, odnosno šta je poslovno pregovaranje i poslovna komunikacija svaku od tih metoda detaljno objašnjenja.

Šesti deo – U šestom delu rada objasnili smo pojam mobinga. Pored toga objasnili smo vrste mobinga, mobing kao izvor sukoba, mobing kao vid disfunkcionalnog sukoba, kao i mere zaštite od zlostavljanja na radu. Takođe, objasnili smo koliko je mobing rasprostranjen u zemljama sveta, a koliko kod nas.

Sedmi deo - U sedmom delu rada odnosno studiji slučaja kroz anketiranje zaposlenih u kompaniji „Knjaz Miloš“ predstavili smo šta dovodi do sukoba u organizaciji, kako zaposleni reaguju, kako rešavaju sukobe, koje metode koriste za rešavanje sukoba i šta treba uraditi kako bi se sveli na minimum, koliko su zaposleni upoznati sa mobingom, kakav je njihov stav po tom pitanju, sta bi radili kad bi oni bili žrtve mobinga, koliko su upoznati sa pravilnikom i Zakonom o zlostavljanju na radu.

Osmi deo – zaključak rad, gde smo sumirali sve ono do čega smo došli u radu odnosno istraživanju.

1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanje zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. Te prakse i politike su:⁶

- Analiza posla (utvrđivanje prirode posla za svakog zaposlenog),
- Planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao,
- Odabir kandidata za posao,
- Usmeravanje i obuka novih zaposlenih,
- Procena učinka,
- Upravljanje nadnicama i platama,
- Podsticanje zaposlenih i benificije,
- Komunikacija (intervjuisanje, savetovanje, kažnjavanje)
- Obuka i usavršavanje zaposlenih,
- Stvaranje posvećenosti kod zaposlenih.

Rukovodioci za ljudske resurse su uključeni u planiranje, regrutovanje, intervjuisanje, selekciju i obuku zaposlenih. Većina kompanija ima i posebno odeljenje i rukovodioca za ljudske resurse. U toku svoje karijere rukovodioci mogu da prelaze s pozicije linijskih rukovodioca na pozicije personalnih rukovodioca i obrnuto.⁷

Kompanije obično imaju po jednog zaposlenog u odeljenju za ljudske resurse na sto zaposlenih po ostalim odeljenjima firme. Međutim, ta razmera se smanjuje kako kompanija napreduje i raste. Sa rastom firme i povećanjem broja zaposlenih, zaposleni u odeljenju za ljudske resurse dele se po sektorima, tako da svaki sektor dobije po jednog

⁶ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, 2007., str. 2-4

⁷ Bates S., No Experience Necessary, Many Companies are Putting non HR Executives in Charge of HR with Mixed Results, HR Magazine 46, 2001., str. 34-41

zaposlenog u odeljenju za ljudske resurse. Rukovodioci za ljudske resurse i linijski rukovodioci obično dele odgovornost za najveći deo posla vezanog za ljudske resurse.⁸ Tako, na primer, rukovodioc može da odredi tip obuke koja je po njegovom mišljenju potrebna novozaposlenom, odeljenje za ljudske resurse može da osmisli program obuke, a rukovodioc potom može da se postara da obuka postigne željeni učinak.

Linijski rukovodioci, su u određenoj meri posvećeni zadacima vezanim za ljudske resurse. Direktno upravljanje ljudima oduvek je bilo sastavni deo posla svakog linijskog rukovodioca.

Recimo, kompanija Toyota kao opšte stavke navodi odgovornosti svojih linijskih rukovodioca u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa:⁹

- dodeljivanje pravog posla pravoj osobi,
- pomoć novozaposlenim u organizaciji
- obuka zaposlenih u poslovima koji su za njih novi
- poboljšanje radnog učinka svakog zaposlenog
- ostvarivanje kreativne saradnje i razvoj dobrih radnih osnosa
- tumačenje politika i procedura kompanije
- kontrola troškova radne snage
- razvoj sposobnosti svakog zaposlenog
- stvaranje i održavanje osećanja dužnosti kod zaposlenih u odeljenju
- zaštita zdravlja zaposlenih i poboljšanje fizičkih uslova za rad.

Neki od sektora u odeljenju za ljudske resurse u kompanijama imaju sledeća zaduženja: sektor za plate i benificije, sektor za zapošljavanje i regrutovanje, sektor za obuku, sektor za odnose na radu, sektor za pitanja bezbednosti i sektor u oblasti zdravstva. Na primer:

- Poslove dužnosti rukovodioca za regrutovanje jesu da održavaju kontakt sa zajednicom i da pronađu kvalifikovane kandidate za posao, zbog čega neki slučajevi često putuju.
- Rukovodioci za analizu jednakih mogućnosti pri zapošljavanju (equal employment opportunity - EEO) ili koordinatori pozitivne akcije istražuju i

⁸ „Human Resource Activities Budgets & Staffs, BNA Bulletin to Management 51, no. 25, 2000., str. 6

⁹ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, 2007., str. 4

rešavaju žalbe vezane za EEO, ispituju organizacione prakse s ciljem da uoče potencijalno kršenje pravila i sastavljaju i predaju EEO izveštaje.

- Rukovodioci za analizu radnog mesta sakupljaju precizne podatke o poslovnim dužnostima i ispituju ih da bi pripremili opise poslova.
- Rukovodioci zaduženi za isplatu nadoknada zaposlenima pripremaju platne planove i upravljaju programom isplate beneficija zaposlenima.
- Rukovodioci za obuku planiraju, organizuju i vode obuku.
- Rukovodioci za radne odnose savetuju menadžment u svim aspektima odnosa između sindikata i menadžmenta.

Pretvaranje "personalnog" u menadžment ljudskih resursa odražava činjenicu da u današnjem poslovnom okruženju zaposleni s visokim stepenom obučenosti i posvećenosti, a ne mašine, često predstavljaju glavnu i pravu održivu konkurentsku prednost firmi.

1.1. Planiranje ljudskih resursa

Kompanija se sastoji od radnih mesta koje treba popuniti adekvatnim zaposlenima. Analizom posla utvrđuju se dužnosti koje se obavljaju na određenom radnom mestu i osobine ljudi koje treba zaposliti na tim poslovima. Rezultat analize su podaci o aktivnostima i zahtevima vezanim za određeni posao.¹⁰

Rukovodioci iz oblasti ljudskih resursa obično sprovode analizu posla, najčešće koristeći upitnik. Podaci do kojih se dođe obično su o dužnostima koje se obavljaju i o pitanjima kao što su fizički uslovi za rad i plan rada. Podaci dobijeni analizom posla predstavljaju osnovu za nekoliko aktivnosti ljudskih resursa.

Analiza radnog mesta ima ključnu ulogu u usaglašavanju s propisima o jednakim mogućnostima. Poslodavci moraju biti u stanju da pokažu da su njihova sredstva za selekciju povezana sa rezultatima na određenom radnom mestu. Da bi se sve to postiglo,

¹⁰ Morgenson, F., Campion M., Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference Based Model, Journal of Organizational Behavior 21, no 7, 2000., str. 819-827

rukovodilac mora da zna koje poslovne dužnosti određeno radno mesto podrazumeva, a da bi to znao, potrebna je odgovarajuća analiza radnog mesta.

Poslodavci su ti koji sakupljaju podatke potrebne za analizu radnog mesta od nekoliko osoba koje obavljaju dužnosti na tom radnom mestu, daju im da popune upitnike i razgovaraju sa njima.¹¹ Podatke dobijene od zaposlenih koji rade u različitim odeljenjima koriste da bi utvrdili koliko vremena u proseku izvršilac provede obavljajući svaki od nekoliko posebnih poslovnih dužnosti.

Prikupljanje podataka u današnje vreme može trajati 3-4 sata. Faze prikupljanja podataka su sledeće:

- upoznati se sa učesnicima i poželite im dobrodošlicu,
- objasniti način analize posla i uloge koje će učesnici imati u tome,
- utvrditi okvirne funkcionalne oblasti datog posla,
- utvrditi zadatke u okviru svake funkcionalne oblasti, korišćenjem vizuelnih pomagala ili poslovnog softvera i
- odštampati listu zadataka i zatražiti od učesnika da je odobre.

Rukovodioci koriste različite tehnike za sprovođenje analize posla, a među najzastupljenijim su:

- razgovor,
- upitnici,
- posmatranje,
- vođenjednevnika/evencije
- ostale metode analize posla.

Razgovori – Rukovodioci za analizu radnog mesta mogu razgovarati sa osobama koje rade na tom radnom mestu ili s jednim ili više rukovodioca koji su do detalja upoznati s tim radnim mestom. Neka od pitanja koja se najčešće postavljaju prilikom ovog razgovora jesu: zašto se obavlja posao, koje su glavne poslovne dužnosti na tom radnom mestu, šta zaposleni tačno radi, u kojim poslovima učestvuje. Razgovor omogućava zaposlenom da saopšti podatke o poslovnim dužnostima do kojih se drugim metodama možda ne bi došlo. Jedan od problema razgovora jeste izvrtnje podataka, koje

¹¹ Lindel M., Relationship Between Organizational Context and Job Analysis Task Ratings, Journal Applied Psychology 83, no 5, 1998., str. 769-776

može biti posledica davanja lažnih podataka ili nesporazuma. Iz tog razloga, zaposleni nekada analizu radnog mesta shvataju kao procenu njihove delotvornosti koja može da utiče na njihovu platu.¹²

Upitnici – Zaposleni takođe nekada trebaju na zahtev rukovodioca da popune upitnike da bi opisali dužnosti i odgovornosti vezane za njihovo radno mesto. Za upitnik je jako bitno kakva će pitanja biti postavljena. Neki upitnici su dati u vidu spiska od nekoliko stotina posebnih dužnosti i zadataka. Zaposlenima se daje na uvid taj spisak, a oni trebaju da daju odgovore da li obavljaju takve zadatke i koliko vremena utroše na svaki od njih. Drugi upitnici se sastoje od pitanja otvorenog tipa, gde se od zaposlenog traži da opišu glavne dužnosti koje obavljaju na svom radnom mestu.

Posmatranje – Direktno posmatranje je naročito korisno ako se poslovi uglavnom sastoje od fizičke aktivnosti koju je moguće posmatrati. Posmatranje ne odgovara ako se posao velikim delom sastoji od nemerljive umne aktivnosti.

Prioriteti i zadaci menadžmenta ljudskih resursa menjaju se s promenom uslova pošto treba da im se prilagode ili da ih usklade sa strateškim pravcem kompanije. Glavna odgovornost menadžmenta ljudskih resursa jeste da utvrdi politike i prakse ljudskih resursa čiji će rezultat biti kompetentnost i odgovarajuće ponašanje zaposlenih koji su potrebni da bi kompanija ostvarila svoje ciljeve. Strategija predstavlja plan kompanije koji određuje način na koji će kompanije uskladiti svoje interne snage i slabosti sa eksternim šansama i opasnostima da bi zadržala i održala konkurentsku prednost.

Rukovodioci su uključeni u tri nova strateškog planiranja. Mnoge firme na svom prvom, korporativnom nivou imaju nekoliko poslovnih delatnosti. Korporativnom strategijom kompanije utvrđeni su resori poslovnih delatnosti koje sve zajedno čine tu kompaniju, kao i međusobni odnosi između njih.

Kompanije pokušavaju da ostvare konkurentsku prednost u svakoj poslovnoj delatnosti u koju su uključeni. Konkurentsku prednost možemo definisati kao bilo koji faktor koji omogućava organizaciji da istakne razliku između svojih proizvoda ili usluga i sličnih proizvoda i usluga konkurencije s ciljem da se poveća tržišno učešće.

¹² Morgenson F., SelfPresentation Processes in Job Analysis, Journal of Applied Psychology, no 4, 2004., str. 674-686

Diferenciranje je još jedan primer konkurentske strategije. Primenujući strategiju diferenciranja, firma teži da bude jedinstvena u svojoj grani na osnovu kriterijuma koji su veoma značajni za kupce.

Vođenje dnevnika/evidencije - Ova metoda podrazumeva da se od zaposlenih traži da vode dnevnik/evidenciju o onome što rade u toku dana. Svaki posao u kojem učestvuju zaposleni zabeleži u svoj dnevnik. To može da pruži vrlo jasnu sliku o radnom mestu, naročito ako nakon toga uslede razgovori sa zaposlenim i njegovim rukovodiocem.

Analiza posla treba da pruži osnovu za sastavljanje opisa posla. Opis posla je pismena izjava koja se odnosi na to šta zaposleni rade, kako to radi i pod kojim uslovima se posao obavlja. Rukovodilac koristi te podatke da bi sastavio opis radnog mesta, gde navodi znanje, sposobnosti i veštine neophodne za primerno obavljanje posla.

1.2. Rekrutovanje kandidata

Poslodavci koriste analizu i opis radnog mesta kao osnov za razvoj programa obuke ili da bi utvrdili koliko treba da iznosi plata za različita radna mesta. Opis radnog mesta najčešće se koristi kao osnov za odlučivanje o tome koji tip ljudi treba rekrutovati, a zatim i odabrati za poslove u kompaniji.

Proces rekrutovanja i selekcije kandidata sastoji se iz niza koraka, a to su:

- Planiranje i predviđanje potrebne radne snage da bi se utvrdila radna mesta koja treba popuniti,
- Rekrutovanje kandidata za ta radna mesta kako među zaposlenima u firmi, kao i izvan nje,
- Treba dati kandidatima da popune formulare za prijavu, a mogu sprovesti i početne intervjue za selekciju,
- Treba primeniti različite metode selekcije, kao što su testovi, provera biografskih podataka i medicinski pregledi da bi se utvrdili koji kandidati su sposobni za obavljanje dužnosti određenog radnog mesta,

- Jednog od kandidata treba poslati rukovodiocu koji je odgovoran za dužnosti određenog radnog mesta,
- Rukovodioci i drugi merodavni u firmi treba da obave jedan ili više intervjua da bi se utvrdilo kojem kandidatu treba ponuditi posao.

Regrutovanje je važno iz razloga što se pri izboru kandidata može birati i izabrati onaj kandidat čije kvalifikacije najviše odgovaraju poslu za koji se konkuriše.

Regrutovanje ne podrazumeva samo objavljivanje oglasa ili pozivanje agencije za zapošljavanje. Ono pre svega treba da odgovara strateškim i drugim planovima kompanije. Neki metodi regrutovanja su bolji od drugih, zavisno od toga za koga obavljate regrutovanje i čime raspolazete pri tome. Uspeh u regrutovanju zapravo u velikoj meri zavisi od različitih aspekata i politika menadžmenta ljudskih resursa koji nemaju veze s regrutovanjem.

Iako se regrutovanje dovodi u vezu sa agencijama za zapošljavanje i malim oglasima, lica koja su već zaposlena u firmi često predstavljaju najbolji izvor kandidata za popunjavanje slobodnih radnih mesta. Da bi imao rezultate, taj pristup zahteva da se predstavi radno mesto koje se popunjava, da se iskoristi evidencija zaposlenih i baza podataka o njihovim vetinama.¹³

Predstavljanje radnog mesta odnosi se na predstavljanje slobodnog radnog mesta na oglasnim tablama kompanije i/ili na Internetu – gde se to radno mesto opisuje, zatim se navode kvalifikacije, ko je rukovodioc, kakav je plan rada i koji je koeficijent obračuna zarade. Personlana evidencija takođe je bitna. Ispitivanjem personalne evidencije mogu se otkriti osobe koje imaju potencijal za dalju obuku ili one koje već imaju odgovarajuće kvalifikacije i iskustvo za slobodna radna mesta koja treba popuniti.

Ukoliko interni kandidati ne zadovoljavaju potrebe određenog radnog mesta, rukovodioc pristupa eksternim izvorima, koje najčešće počinje oglašavanjem slobodnih radnih mesta.

Da bi oglašavanja dalo željene rezultate potrebno je da se uzme u obzir: izbor medija i sastav oglasa. Izbor najboljeg medija zavisi od tipa radnog mesta za koje tražite kandidate. Lokalne novine ili Internet najbolji su izvor fizičkih i kancelarijskih radnika i administrativnih službenika nižeg nivoa. Međutim, smatra se da ako su potrebe za

¹³ Pell R.A., Recruiting and Selecting Personnel, New York, 1969., str.10-12

specijalizovanim zaposlenima i profesionalcima, slobodna radna mesta treba oglašavati u specijalizovanim, profesionalnim časopisima.

Postoje tri glavna tipa agencije za zapošljavanje: one kojima upravljaju federalne, državne ili lokalne vlade; one koje su povezane neprofitnim organizacijama i agencije u privatnom vlasništvu.¹⁴

Javne državne agencije za usluge zapošljavanja postoje u svakoj državi. Njih pomaže i njihov rad kontroliše Ministarstvo za rad. Kod nas je to Nacionalna služba za zapošljavanje. Javne agencije su jedan od glavnih izvora fizičkih, a često i ostalih zaposlenih.

Druge agencije za zapošljavanje povezane su sa neprofitnim organizacijama. Većina profesionalnih i tehnoloških društava ima jedinice koje pomažu članovima da pronađu posao. Slično tome, mnoge agencije za socijalnu pomoć pokušavaju da pronađu posao za ljude koji spadaju u posebne kategorije, kao što su oni koji su fizički hendikepirani ili su ratni veterani.

Privatne agencije za zapošljavanje važan su izvor kancelarijskih izvršilaca, umnog kao i rukovodećeg osoblja. Takve agencije naplaćuju taksu za svakog kandidata kome nađu posao. Visina takse obično je određena državnim zakonom i istaknuta je u kancelarijama agencija. Danas obično te takse plaća poslodavac.

Mnogi poslodavci dopunjuju svoju stalnu radnu snagu privremeno zapošljavajući radnike, pri čemu koriste agencije za privremeno zapošljavanje. Privremeno zaposlenih radnika, koji se takođe nazivaju zaposleni s nepunim radnim vremenom ima sve više i široko su definisani kao zaposleni koji nemaju stalno zaposlenje.¹⁵

Poslodavci mogu privremeno da zapošljavaju radnike ili direktno korišćenjem agencija za privremeno zapošljavanje. Direktno zapošljavanje podrazumeva to da poslodavac obično plaća direktno zaposlene koje privremeno zapošljava, kao i sve svoje zaposlene, ali ih odvaja od stalno zaposlenih radnika.¹⁶ Poslodavac obično te zaposlene klasifikuje kao neredovne, sezonske ili privremene i često im isplaćuje minimalne ili gotovo nikakve beneficije. Ako se zapošljavaju preko agencija, obično im agencije isplaćuju plate i beneficije.

¹⁴ Pell R.A., *Recruiting and Selecting Personnel*, New York, 1969., str. 34-42

¹⁵ Thompson, A., *The Contingent Work Force*, *Occupational Outlook Quarterly*, 1995., str. 45

¹⁶ Bogner R., Salasko E., *Beware the Legal Risks of Hiring Temps*, *Workforce*, 2002., str. 50-57

Preporuke zaposlenih predstavljaju još jednu mogućnost za regrutovanje kandidata. Kada firma objavi vest o slobodnim radnim mestima, ona zahteva od zaposlenih da preporuče kandidate na internoj mreži ili oglasnim tablama firme. Firma ponekad nudi nagrade za preporuke čiji je rezultata zapošljavanje kandidata.

Programi preporuke zaposlenih imaju svojih prednosti i mana. Postojeći zaposleni mogu da pruže tačne podatke o kandidatima koje preporučuju i obično to i čine budući da davanjem preporuke ulažu svoju reputaciju. Kandidati obično dolaze sa realnijom predstavom o tome kako izgleda raditi u firmi ako razgovaraju sa svojim prijateljima koji su tamo zaposleni. Rezultat regrutovanja na osnovu preporuka takođe mogu biti bolji kvalitet kandidata, pod uslovom da zaposleni ne preporučuju kandidate sa slabijim sposobnostima.

Kandidati koji dolaze nenajavljeni koji se direktno prijavljuju za posao predstavljaju važan izvor kandidata, naročito kad se radi o licima koji su plaćeni po satu. Ne treba potcenjivati važnost preporuke zaposlenih i predstavljanja slobodnog radnog mesta u okviru kompanije. Nenajavljeni kandidati predstavljaju nešto manje efektivan izvor a najmanje efektivan izvor su oglasi u novinama, usluge pronalažanja kandidata u školama i agencije za zapošljavanje.

Većina firmi danas koristi Internet za regrutovanje kandidata. Internet regrutovanje ima nekoliko prednosti. Može da bude efektivno u pogledu troškova. Novine ponekad naplaćuju poslodavcima čak nekoliko hiljada dolara za oglase, dok objavljivanje liste slobodnih radnih mesta na sopstvenom veb sajtu besplatno. Novinski oglasi imaju životni vek od možda desetak dana, dok Internet oglas može da privuče kandidate 30 ili više dana nakon objavljivanja. Internet regrutovanje takođe može da bude brzo, budući da odgovori na elektronske liste poslova mogu odmah početi da pristižu.

Broj kandidata dobijenih putem Interneta regrutovanja može znatno da se poveća ako je veb sajt poslodavca osmišljen tako da mogući kandidati mogu lako da se snalaze na njemu. To se može postići na nekoliko načina. Da bi se prešlo s početne strane na oblast za karijeru, treba da bude potrebno samo jednom ili dvaput pritisnuti taster; sva pitanja za početni odabir kandidata treba da budu jednostavna; omogućite onima koji traže posao da se prijave putem Interneta i faksom ili mejlom ako im je tako lakše i

obezbedite posetiocima da mogu da se prijave da primaju obaveštenja o novim poslovima putem svog e-majla.

Pošto se kandidat zainteresuje za neko radno mesto, izbor može da počne, a za većinu poslodavaca formular za prijavu predstavlja prvi korak u tome. Formular za prijavu predstavlja dobar način da se skupe poverljivi i stoga prilično tačni podaci o kandidatima. Njima su obično obuhvaćeni podaci o obrazovanju, prethodno radnom iskustvu i hobijima.

Popunjen formular pruža najmanje četiri tipa podataka. Tu su, pre svega odgovori na osnovna pitanja da li kandidat ima odgovarajuće obrazovanje i iskustvo da obavlja određeni posao. Iz odgovora može da se zaključi i kako je kandidat napredovao u karijeri. Na osnovu prethodnih radnih rezultata kandidata možete zaključiti koliko je on stabilan. Formular pruža podatke koje možete iskoristiti da biste proverili preporuke koje kandidat ima i procenili da li su istiniti njegovi odgovori.

1.3. Testiranje i selekcija zaposlenih

Izbor pravih kandidata važan je iz nekoliko razloga. Rezultati nadređenih uvek delom zavise od podređenih. Zaposleni s pravim veštinama i osobinama daće veći doprinos vama i kompaniji. Zaposleni koji ne poseduju odgovarajuće veštine ili koji su neprijatni ili ometaju rad neće biti delotvorni, pa će i rezultati zaposlenih i same firme biti slabiji.

Pravi izbor takođe je bitan jer je regrutovanje kandidata i njihovo zapošljavanje skupo. Ukupni troškovi zapošljavanja jednog rukovodioca lako mogu da budu desetostruko viši ako se uračunaju troškovi potrage za kandidatima, vreme koje odlazi na intervjuisanje kandidata, provera preporuka, kao i troškovi putovanja i premeštaja.

Zakonske posledice neodgovornog zapošljavanja – pažljiva selekcija takođe je bitna zbog zakonskih posledica lošeg izbora. Pre svega, zakoni o jednakim mogućnostima i sudske odluke nalažu da se izbegne diskriminacija pripadnika zaštićenih grupa. Osim toga, sudovi će poslodavce smatrati odgovornim ako zaposleni koji su ranije osuđivani za

krivična dela imaju slične probleme iskoriste pristup domovima kupaca ili slične prilike za izvršenje zločina. Zapošljavanje radnika sa takvom biografijom bez adekvatnih preventivnih mera naziva se neodgovorno zapošljavanje.

Pravi izbor je važan i u velikoj meri zavisi od dva osnovna koncepta testiranja, validnosti i pouzdanosti. Rezultati testa predstavljaju ilustraciju nečijeg ponašanja, ali neki testovi mogu preciznije od drugih da izmere karakteristiku koja se testira.

Validnost testa odgovara na pitanje „da li test meri ono što bi trebalo da meri“, odnosno validnost se odnosi na poverenje koje neko ima u značenje rezultata.¹⁷ Poslodavac dokazuje validnost na osnovu sadržaja tako što pokazuje da test na pravi način predstavlja sadržaj posla.

Pouzdanost – je druga bitna karakteristika testova i odnosi se na njihovu postojanost. To je postojanost rezultata iste osobe ako se ponovo testira identičnim testovima ili ekvivalentnim oblikom jednog testa.¹⁸

Postoji nekoliko načina da se ispita pouzdanost testa. Može se isti test dati istim ljudima dva puta da reše u različito vreme i da nakon toga uporede rezultate koje su ostvarili nakon prvog i nakon drugog testiranja. To je takozvana procena putem ponovnog testiranja. Mogu kandidati da se testiraju, a kasnije da im se da test za koji eksperti tvrde da je ekvivalentan datom testu. To je procena na osnovu ekvivalentnog oblika.

1.3.1. Testiraje i zakoni o jednakim mogućnostima

Različiti federalni i državni zakoni zabranjuju diskriminaciju na osnovu rase, nacionalne, verske i polne pripadnosti i na osnovu starosne dobi i invaliditeta. Kada se radi o testiranju, ti zakoni se svode na sledeće:

- mora da se dokaže da su testovi bili povezani sa uspehom na poslu,
- mora da se dokaže da primena tih testova ne predstavlja nepravednu diskriminaciju bilo manjinskih bilo nemanjinskih grupa.

¹⁷ Guion R., Changing Views for Personal selection Research, Personal Psychology, no 2., 1987., str. 199

¹⁸ Anastasi A., Psychological Patterns, New York, 1968., str.108

1.3.2. Individualna prava polagača i bezbednost testova

Polagači imaju različita prava u pogledu privatnosti i zaštite podataka. Po standardima za obavezno i psihološko testiranje, polagači imaju pravo da se njihovi rezultati drže u tajnosti i da upotreba tih rezultata ne bude moguća bez njihove saglasnosti.

1.3.3. Upotreba testova kao dodataka

Testove ne treba upotrebljavati kao jedinu tehniku selekcije, umesto toga, treba ih koristiti kao dopunu drugim tehnikama kao što su intervjuisanje i provera biografskih podataka. Testovi nisu nepogrešiv pokazatelj. Testovi su često bolji za određivanje kandidata koji će biti neuspešni nego za određivanje onih koji će imati uspeh na poslu.

Testovi imaju široku upotrebu među poslodavcima. Poslodavci koriste testove za merenje niza različitih osobina, uključujući saznavne sposobnosti, motorne i fizičke sposobnosti, ličnosti i interesovanja i dostignuća. Osnovni tipovi testova su:

- Test saznavnih sposobnosti – Poslodavci često žele da procene saznavne ili mentalne sposobnosti kandidata. Testovi inteligencije, kao što su IQ testovi, testovi su opštih intelektualnih sposobnosti. Njima se ne meri jedan jedini aspekt inteligencije, već niz različitih sposobnosti, uključujući memoriju, vokubular, upotrebu jezika i numeričke sposobnosti.
- Testovi motornih i fizičkih sposobnosti – Postoje mnoge motorne i fizičke sposobnosti koje se trebaju izmeriti, kao što su spremnost prstiju, snaga, fizička spretnost i vreme reakcije.
- Procena ličnosti i interesovanja – Mentalne i fizičke sposobnosti same po sebi retko su dovoljne da objasne nečije rezultate na poslu. Drugi faktori, kao što su motivacija i interpersonalne veštine, takođe su bitni. Podaci o ličnosti i interesovanjima ponekad se koriste da bi se predvideli takvi neopipljivi

faktori. A loši rezultati su obično posledica ličnih karakteristika, kao što su stav, motivacija i pre svega, temperament.¹⁹

■ Testovi dostignuća – Testovi dostignuća u osnovi predstavljaju ono što je osoba naučila. Većina testova koji se polažu u školi spadaju u testove dostignuća. Ti testovi mere znanje u oblastima kao što su ekonomija, marketing ili menadžment ljudskih resursa.

■ Kompjuterizovano testiranje – Kompjuterizovani testovi sve više potiskuju testove na papiru i fizičke testove. Kompjuterizovano testiranje razvijeno je za izbor kancelarijskog osoblja u velikoj proizvodnoj kompaniji.

Firme sve više koriste Internet testiranje i selekciju kandidata. Kandidati za poslove u telefonskom centru popunjavaju onlajn prijave i rešavaju onlajn testove. Za tu vrstu testiranje neophodno je da kandidat stavi slušalice i da pomoću programa odslušaju sedam različitih razgovora s klijentima. Kandidatima se postavljaju pitanja u vezi s tim kako bi oni odgovorili klijentima, nakon čega biraju nekod ponuđenih odgovora.

1.4. Intervjuisanje potencijalnih kandidata

Intervju je procedura čiji je cilj da se prikupe određeni podaci na osnovu ispitanih usmenih odgovora na usmena pitanja. Intervju kao sredstvo za selekciju, predstavlja proceduru selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja.²⁰

Postoji nekoliko tipova intervjuja za odabir kandidata. Tako postoje nestruktuirani i struktuirani intervjui. Tokom nestruktuiranog intervjuja, ispitivač postavlja pitanje po sopstvenom nahođenju i obično ne postoji nikakav unapred određeni obrazac koji treba da se ispoštuje. U struktuiranom ili dirigovanom intervjuu, ponekad čak i prihvatljivi odgovori unapred su određeni. Odgovori se mogu ocenjivati prema tome da li su odgovarajućeg sadržaja.

¹⁹ Wagner W., All Skill, No Finesse, Workforce, 2000., str. 108-116

²⁰ McDaniel M., The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology 79, no 4, 1994., str. 599

U situacionim intervjuima, pitanjima se proverava sposobnost kandidata da proceni situaciju i odredi kako bi se ponašao u toj situaciji. Sledeći tip intervjuja je bihevioralni, u kojem se ispitanici pitaju kako su se ponašali ranije u nekim situacijama.

Intervjui se takođe mogu podeliti na osnovu toga kako ih sprovodimo. Većina intervjuja se sprovodi posistemu jedan na jedan odnosno dvoje ljudi koji se nasamo sastaju i jedan postavlja pitanja a drugi na njih daje odgovore. Najveći deo selekcije odvija se po određenom rasporedu. U naizmeničnom intervjuu nekoliko ljudi jedan za drugim ispituju kandidata pre nego što donesu odluku o izboru. U panel intervju s kandidatom, istovremeno učestvuje više ispitivača – ne smenjuju se po određenom redosledu.

Nekada se razgovori sa kandidatom sprovode i telefonskim putem. Iz njih se mogu dobiti tačniji podaci za procenjivanje savesnosti, inteligencije i interpersonalnih veština kandidata nego iz razgovora koji se odvijaju licem u lice. U ovom slučaju sagovornici su opušteniji, ne traba da brinu kako će izgledati i kako će se pozdraviti, već su usredsređeni na sam razgovor. Pored toga, kandidat iznenađen telefonskim pozivom daje sponatije odgovore.²¹

Iako svi poslodavci koriste razgovore sa kandidatom, statistički podaci u pogledu validnosti intervjuja dosta se razlikuju. Istraživanja pokazuju da su da je validnost intervjuja veća nego što se ranije verovalo.²² Dolazi se do zaključka da su struktuirani situacioni intervjui sprovedeni po sistemu jedan na jedan najkorisniji za prediđanje poslovnog učinka.

Nekoliko čestih grešaka u razgovoru s kandidatom može da umanja korist od intervjuja. Neke od tih grešaka su sledeće:

Sudovi doneti na brzinu - Jedan od najčešćih rezultata istraživanja jeste da ispitivači imaju običaj da brzopleto izvlače zaključke, tj. da na brzinu donose sudove o kandidatima tokom prvih nekoliko minuta razgovora. Takvi sudovi se često donose čak i pre nego što intervju ppočne, na osnovu rezultata na testu ili podataka iz biografije. Veoma je važno da se na pravi način ostvare dobri odnosi sa ispitivačem.

²¹ Phone Interviews Might Be the MostTelling, Study Finds, BNA Bulletin to Management, 1998., str. 273

²² Judge, T., The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research, Human Resource Management 10, no. 4, 2000., str. 392

Usredsređenost na negativne podatke - Prebrzo donošenja zaključaka naročito je opasno s obzirom na činjenicu da ispitivači takođe imaju negativno predubedenje o kandidatima. Na njih više utiču negativni nego pozitivni podaci o kandidatima. Često je najveći deo intervju posvećen potrazi za negativnim podacima o kandidatu.

Nepoznavanje radnog mesta - Ispitivači koji ne znaju šta tačno određeno radno mesto podrazumeva i koji je tip kandidata najprikladniji za to radno mesto obično donose pogrešne odluke na osnovu stereotipa o tome šta čini dobrog kandidata.²³

Pritisak da se zaposle radnici - Pritisak da se zaposle radnici negativno utiče na rad ispitivača. Kao primer možemo navesti to, da je u ispitivanju dve grupe rukovodioca, jednoj grupi rukovodioca je rečeno da pretpostave da je njihova kvota regrutovanja niža od očekivane, a drugoj da je viša. Prva grupa je iste kandidate ocenjivala mnogo višim ocenama nego druga grupa.²⁴

Greška prouzrokovana redosledom kandidata - Greška prouzrokovana redosledom kandidata znači da redosled kandidata s kojima se obavlja razgovor može da utiče na ocenu o njima.²⁵

Uticaj neverbalnog ponašanja - Ne samo to što kandidat kaže već i to kako izgleda i kako se ponaša može da utiče na ocenu ispitivača o njemu. Privlačan izgled i pol kandidata takođe su važni.²⁶ Ispitivanje uticaja atraktivnosti na ispitivača pokazuje da oni pripisuju povoljnije osobine i predviđaju uspešniji život osobama koje su fizički privlačne. Ispitanici takođe popravljaju svoje šanse za dobijanje ponude za posao pomoću lične promocije i dodvoravanja. Dodvoravanje podrazumeva da se ispitanik složi s mišljenjem ispitivača i na taj način ukaže na to da deli slična uverenja. Lična promocija podrazumeva isticanje sopstvenih veština i sposobnosti da bi se ostvario utisak kompetentne osobe.

²³ Langdale D., Weitz J., Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement, Journal of Applied Psychology, 1973., str. 23-27

²⁴ Carlson, R.E., „Selection Interview Decisions: The Effects of Interviewer Experience Relative Quota Situation and Applicant Simple on Interview Decisions“, Personnel Psychology 20, 1967., str. 259-280

²⁵ Carlson R.E., Effects of Applicant Simple on Ratings of Valid Information in an Employment Setting, Journal of Applied Psychology, 1970., str. 217-222

²⁶ Shari, C., „Why Job Applicants Hate HR“, Workforce, 2002., str. 36

1.5. Obuka i usavršavanje zaposlenih

Obuka se koristi da bi se novozaposleni ili lica koja već rade naučili veštinama koje su im potrebne za obavljanje posla.

Obuka se danas mnogo više primenjuje nego ranije. Ranije se veća pažnja posvećivala tehničkim veštinama, dok danas ona podrazumeva dodatni vid obrazovanja. Današnji rukovodioci sve više umesto termina obuka upotrebljavaju frazu "učenje i učinak na radu" da bi istakli dva glavna cilja obuke, a tu su podučavanje zaposlenih i organizacione performanse.²⁷

Program obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih mogu se podeliti na pet koraka: analiza potreba, plan podučavanja, potvrđivanje valjanosti obuke, sprovođenje obuke i procena rezultata obuke.²⁸

Analiza potreba za obukom - Prvi korak u obuci je da se utvrdi da li je obuka potrebna i koji vid obuke je potreban. Poslodavci utvrđuju koje veštine svako radno mesto zahteva od zaposlenog ili kandidata za to radno mesto.

Analiza zadataka - sprovodi se da bi se utvrdilo kakva je obuka potrebna novozaposlenima da bi oni stekli veštine i znanje potrebno za uspešno obavljanje posla. Analizom zadataka detaljno se ispituje radno mesto da bi se utvrdilo koje su potrebne veštine.

Analzom radnog učinka proveravaju se rezultati i utvrđuje se da li se mogu poboljšati obukom ili nekim drugim sredstvom. Suština analize radnog učinka je u tome da se napravi razlika između onoga što zaposleni "ne može" i onoga što zaposleni "ne želi" da uradi.

Postavljanje ciljeva obuke - Pošto se utvrdi koji vid obuke je potreban, moguće je postaviti konkretne merljive ciljeve obuke. Ciljevi obuke, stručnog usavršavanja ili

²⁷ Sugrue B., What in the World is WLP, Training and Developmnet, 2005., str. 51-54

²⁸ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa , Data status, 2007., str. 153

podučavanja predstavljaju opis učinka koji učesnici u obuci treba da budu u stanju da ostvare da bi se smatrali osposobljenim.

Pošto se utvrdi kakva je obuka potrebna zaposlenima, ukazali zaposlenima na potrebu za obukom i postavili ciljeve obuke, može da se napravi, proveri i pripremi program obuke. Neke od tehnika koje se koriste su: obuka na radnom mestu, neformalno učenje, obuka "šegrta", simulirana obuka, tehnika učenja na daljinu, obuka uz korišćenje kompjutera, obuka pomoću DVD/CD-a, obuka u posebne svrhe.

Postoje četiri kategorije rezultata obuke koji se mogu izmeriti:²⁹

- Reakcija - Prvo, treba proceniti reakcije učesnika na program obuke.
- Učenje - Drugo, testiranje zaposlenih da bi se utvrdilo da li su naučili principe, veštine i činjenice koje treba da nauče.
- Ponašanje - Treba proveriti da li se ponašanje zaposlenih na radnom mestu promenilo posle programa obuke.
- Rezultati - Ono što je najvažnije jeste kakvi su rezultati postignuti obukom zaposlenih.

1.6. Etika i korektan tretman u menadžmentu ljudskih resursa

Ljudi se svakodnevno suočavaju sa etičkim dilemama. Etika se odnosi na principe ponašanja kojima se rukovode pojedinci ili grupa, a naročito standarde koji se koriste da bi se odlučilo kako treba da se ljudi ponašaju.³⁰

Etičke odluke odnosno principi ponašanja uvek su zasnovane na moralu a to su standardi ponašanja prihvaćeni u društvu. Moralni standardi razlikuju se od ostalih standarda na nekoliko načina. Oni se odnose na pitanja koja su izuzetno važna za dobrobit društva, kao što je ubistvo, laž i kleveta. Kršenje moralnih standarda može izazvati stid ili kajanje.

²⁹ Kirkpatrick, D., „The Portal of the Future? Your Boss Will Run It.“, Fortune, 1999., str. 222-227

³⁰ Velasquez M., Business Ethics: Concepts and Cases, 1992., str. 9

Ima mnogo razloga zbog čega rukovodioci treba da budu pravični i pravedni, a neki od tih razloga su vrlo očigledni. Da li će se osoba na poslu ponašati u skladu sa etičkim principima ne zavisi samo od jedne stvari već on niza faktora koji obliku etičko ponašanje. Neki od tih faktora su: individualni faktori i organizacioni faktori. Još jedan suštinski faktor odnosi se na to do koje mere zaposleni mogu da se u svom etičkom ponašanju ugledaju na etičko ponašanje svojih rukovodioca. To svakako umanjuje i dolazak do sukoba sa zaposlenima i njihovim rukovodiocima.

Etička politika i kodeks jedan je od načina da se stavi do znanja da je firmi zaista stalo do poštovanja etičkih principa. Neke firme pozivaju zaposlene da urade kratak etički test da bi procenile da li je ono što se spremaju da urade u skladu sa korporativnim kodeksom ponašanja. S obzirom, da nečije ponašanje određuju posledice tog ponašanja, kompanija treba zaposlene da nagradi za etičko ponašanje, a da ih kazni za neetično ponašanje. Zaposleni očekuju da organizacija odredi relativno oštre kazne za neetično ponašanje.³¹ Ukoliko kompanija to ne uradi, često se poštteni zaposleni osećaju kažnjenim.

Agresivnost i nasilje na poslu postaju sve ozbiljniji problem. Zaposleni koji smatraju da nisu dovoljno plaćeni mogu negativno reagovati - mogu početi krasti ili čak uništavati imovinu kompanije. Mnoge mere uključujući privremeno ili stalno opuštanje iz službe, disciplinske mere i unapređenje zaposlenih koji to nisu zaslužili, zaposleni mogu doživeti kao nepravedan tretman i to ispoljiti kroz neprimereno ponašanje.

Svrha disciplinskog procesa jeste da podstakne zaposlene da se razumno ponašaju na poslu. Korektan i pravedan disciplinski proces oslanja se na pravila i propise, sistem progresivnog kažnjavanja i mogućnost podnošenja žalbi.³²

Da bi disciplinski proces imao učinka, oslanja se takođe na sistem progresivnog kažnjavanja. Kazne sežu od usmenih upozorenja preko pismenih upozorenja i suspenzije do otpuštanja s posla. Oštrina kazne obično zavisi od vrste prekršaja kao i od toga koliko je puta zaposleni načinio taj prekršaj. Tradicionalne disciplinske mere imaju dve moguće mane. Često izazivaju neprijateljstvo, sukobe, a ako nameće pravila može postaći da zaposleni jedno vreme slušaju, a u odsustvu rukovodioca sami primene pravila i postupaju u skladu sa njima.

³¹ Weaver and Trevino, Role of Human Resources, str. 113-134

³² Bittel L., What Every Supervisor Should Know, New York, 1974., str. 308

2. DEFINISANJE SUKOB

Postoji mnogo definicija sukoba, a ono što je zajedničko za sve jeste da je sukob percepcija (opažanje). Ukoliko niko nije svestan sukoba, onda sukob i ne postoji.

Sukob možemo definisati kao proces koji počinje kada jedna strana opazi da će druga strana negativno uticati na nešto do čega je prvoj strani stalo.³³ Ova definicija je opširnija, jer opisuje tačku kada se u toku procesa interakcija pretvara u međusobni sukob. Obuhvata širok opseg sukoba koji ljudi iskuse u organizaciji: neslaganje ciljeva, različita tumačenja činjenica, neslaganja bazirana na očekivanim ponašanjima i slično. Konačno, ova definicija je dovoljno fleksibilna da pokrije širok opseg nivoa sukoba – od otvorenih i nasilnih dela do suptilnijih formi neslaganja.

2.1. Vrste sukoba

Postoje razne podele sukoba. Podela sukoba se često pravi na osnovu izvora koji su doveli do njih. Sukobi mogu biti rezultat velikog broja izvora, kao što su zadaci, vrednosti, ciljevi itd:

Emotivni sukob nastaje kad dva entiteta (pojedince, grupe, organizacije itd), dok pokušavaju da zajedno reše problem, postanu svesna da su njihova osećanja po nekim ili svim pitanjima nekompatibilna.³⁴

Sukob interesa se definiše kao neusklađenost stavova zainteresovanih strana o alokaciji ograničenih resursa. On se događa „kad svaka strana, deleći isto razumevanje

³³ Robbins, S., Essentials of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 240-243

³⁴ Ross, R.S., & Ross, J. R., Small Groups in Organizational Settings, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, 1989., str. 69

situacije, želi drugačije i pomalo nekompatibilno rešenje problema koje uključuje ili međusobnu podelu ograničenih resursa ili odluku o podeli posla za rešenje problema.“³⁵

Sukob vrednosti ili ideološki sukob se javlja kad se dva društvena entiteta razlikuju po svojim vrednostima ili ideologijama o određenim pitanjima. Vrlo se često susreće u svakodnevnom životu, npr. između političkih partija.

Kognitivni sukob nastaje kad dva pojedinca ili grupe, u procesu rešavanja problema, postanu svesni da su njihova razmišljanja, percepcije ili rasuđivanja različita ili suprotna.³⁶

Sukob ciljeva nastaje kad su željeni rezultati dva entiteta protivrečni. Primere ove vrste sukoba često nalazimo u svakodnevnom životu u raspravama između političkih grupa.

Sukob sadržaja se događa kad se dva ili više članova organizacije razilaze u mišljenju o svojim zadacima, tj. o osnovnim elementima nekog pitanja ili problema.

Sukob odnosa se fokusira na međusobne odnose članova organizacije. Oni su obično disfunkcionalni, jer stalna frikcija i međusobne netrpeljivosti umanjuju uzajamno razumevanje, te time sprečavaju izvršavanje organizacionih zadataka.³⁷

Sukob procesa se odnosi na sukob o načinu na koji se radi posao. Da bi bio funkcionalan, mora se držati na niskom nivou, jer se tako stimuliše diskutovanje o idejama koje dovode do boljih performansi. Sa druge strane, stalne rasprave o tome ko šta i kako radi može dovesti do nesigurnosti i povećati vreme za obavljanje zadataka.

Realni vs. nerealni sukobi. Realni sukobi su neslaganja oko nekog racionalnog sadržaja, kao što su zadaci, ciljevi, vrednosti i sredstva. Nerealni sukob se događa kao rezultat nečije potrebe za podizanjem tenzije i isticanjem neprijateljstva. Dok je realni sukobi uglavnom vezan za racionalna neslaganja i organizacione ciljeve, nerealni sukobi su „uglavnom cilj sam po sebi, i imaju malo veze sa ciljevima grupe ili organizacije.“³⁸

³⁵ Druckman, D. & Zechmeister, K., “Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict“, Human Relations, Vol. 26,1973., str. 449-466

³⁶ Holzworth, J., “Intervention in a Cognitive Conflict“, Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 32,1983., str. 216-231

³⁷ Dražeta L., Boljanović Đ.J., Babić L., Dobrijević G., Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 277

³⁸ Ross, R.S., & Ross, J. R., Small Groups in Organizational Settings, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, 1989., str. 139

Institucionalizovani vs. neinstitucionalizovani sukob. Institucionalizovani sukob se događa u situacijama u kojima učesnici slede eksplicitna pravila, ponašaju se na predvidljiv način i stalno su u međusobnom odnosu, kao npr. sukobi između menadžmenta i sindikata ili administrativnog osoblja i proizvodnih radnika. Rasni sukobi uglavnom spadaju u neinstitucionalizovane sukobe.

Osvetnički sukob se javlja u situacijama u kojima strane osećaju potrebu za stalnim i nerešenim sukobom da bi kaznili suparnika. Svaka strana definiše ciljeve delom prema ostvarivanju što veće štete ili problema svom suparniku.³⁹

Sukob pogrešnih percepcija se odnosi na pogrešnu procenu uzroka (ponašanja, strana ili problema) sukoba.⁴⁰ Primer ove vrste sukoba je zaposleni koji nepravедno optužuje svog rukovodioca za smanjenje plate dok je odluku o smanjenju plate doneo rukovodioc višeg nivoa.

2.2. Faze organizacionih sukoba

Proces sukoba ima pet faza:⁴¹

- ❑ potencijalno protivljenje ili neslaganje,
- ❑ spoznaja i personalizacija
- ❑ nemere,
- ❑ ponašanje, i
- ❑ ishodi.

³⁹ Saaty, T. L., "The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management", International Journal of Conflict Management, Vol. 1, 1990., str. 49

⁴⁰ Deutsch, M., The Resolution of Conflict, Yale University Press, New Haven, CT, 1977., preuzeto sa Beyond Intractability, na web stranici <http://www.beyondintractability.org>

⁴¹ Robbins, S., Essentials of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 243

Faza I: Potencijalno protivljenje ili neslaganje

Prvi korak je pojava uslova koji stvaraju prilike da sukob nastane. Ovim uslovi ne moraju nužno voditi direktno do sukoba, ali ako nastane sigurno postoji neki od ovih uslova. Radi jednostavnijeg razumevanja, uslove (koje takođe možemo posmatrati kao uzroke ili izvore sukoba) možemo grupisati u tri kategorije: komunikacija, struktura i lične varijable.

Komunikacija može biti izvor sukoba. Nastaje zbog semantičkih poteškoća, nesporazuma i „buke“ u lancu komunikacije. Istraživanja pokazuju da su različite jezičke konotacije, žargon, nedovoljna razmena informacija, i buka u lancu komunikacije prepreke i mogući uzroci sukoba. Istraživanje dalje pokazuje da se verovatnoća nastanka sukoba povećava kada se ima previše ili premalo komunikacije. Povećanje komunikacije dovodi do poboljšanja do određene tačke, nakon čega može doći do preterane komunikacije, koja kao rezultat ima povećanje mogućnosti nastanka sukoba.

Struktura – termin struktura u ovom kontekstu uključuje različite činioce, kao što su veličina grupe, stepen specijalizacije u zadacima koji su dodeljeni članovima grupe, jasnoća pravnog sistema, usaglašenost ciljeva članova grupe, stilovi liderstva, sistem nagrađivanja i nivo zavisnosti između grupa. Što je veća grupa i što su više specijalizovani zadaci, veća je verovatnoća nastanka sukoba. Mandat i sukobi su obrnuto srazmerni; mogućnost nastanka sukoba je veća kada su članovi grupe mlađi i kada je visok obrt kapitala. Što je veća nejasnoća kod koga je odgovornost za akciju, veća je mogućnost da sukob nastane. Takva nejasna nadležnost povećava borbu između grupa za kontrolom nad resursima i teritorijom. Veliki izvor sukoba su i različiti ciljevi između grupa. Sistem nagrađivanja, takođe stvara sukob kada jedan član dobija na uštrb drugog člana. Konačno, ako je grupa zavisna od druge grupe (nasuprot tome da su one međusobno zavisne) ili ako zavisnost jedne grupe dozvoljava da druga dobije na osnovu gubitka druge, podstiče se suprotstavljanje sila.

Lične varijable (promenljive) – Poslednja kategorija mogućih izvora sukoba su lične varijable, koje uključuju osobine ličnosti, emocije i vrednost. Osobine ličnosti imaju veliku ulogu u nastanku sukoba: neki ljudi naprosto teže da često upadaju u sukobe.

Posebno, osobe koje su sklone neslaganju, neurotizmu ili samoposmatranju su skloni da se zameraju drugim ljudima češće i da loše reaguju kada sukob nastane.⁴² Emocije takođe mogu da uzrokuju sukob. Zaposleni koji se pojavi na posao iznerviran zbog saobraćajne gužve može preneti taj bes na svoj jutarnji sastanak. Njegov bes se može preneti na njegove kolege, što može dovesti do sastanka punog tenzije.

Faza II: Spoznaja i personalizacija

Ako su uslovi iz prve faze negativno uticali na jednu stranu, onda se mogućnost za protivljenje ili neslaganje ostvaruje u drugoj fazi.⁴³

Kao što smo videli iz definicije sukoba, jedna ili više strana moraju biti svesne da prethodni uslovi postoje. Drugim rečima, svesni smo da između osobe B i A postoje ozbiljna neslaganja, ali to ne može biti uzrok napetosti i zabrinutosti, ali može imati nekakav efekat na slaganje između osobe B i A.⁴⁴

Sukob je emotivno definisan u smislu okruženja i značenja kojeg ima za sukobljene strane, kao i strategijske opcije koje strane imaju da bi rešile sukob. Potreban je neki događaj kao okidač sukoba i pratećih emocija. U toku sukoba emocije će biti različitog intenziteta, pa će tako uticati na sam proces sukoba. Osim toga, intenzitet emocija se može razlikovati za sukobljene strane. Sukob takođe uključuje i osećaj morala uključenih strana. Procena događaja kao dobar/loš ili pravedan/nepravedan se zasniva na našem sistemu vrednosti i određuje našu orijentaciju prema pitanjima u sukobu.

Faza III: Namere

Namera je intervencija između percepcije i emocije ljudi o njihovom otvorenom ponašanju.

⁴² Glomb T.M., and Liao H., "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects," *Academy of Management Journal* 46, no. 4 2003, str. 486–496;

⁴³ Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 244

⁴⁴ Pondy L.R., "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 1967., str. 302.

Namera se izdvaja kao posebna faza, iz razloga kako bi se spoznali namere drugog i znali kako da se ponašamo u datoj situaciji. Mnogi sukobi su eskalirali jednostavno zato što je jedna strana pogrešno protumačila nameru drugih. Postoje velike razlike između namere i ponašanja, jer ponašanje neke osobe ne otkriva njene prave namere.⁴⁵

Namere nisu uvek iste. U toku sukoba, one se mogu promeniti ukoliko strane promene mišljenje, ili reaguju emocionalno na ponašanje druge strane (odnosno sažale se). U svakom slučaju, namere neke osobe se mogu predvideti, ukoliko se poznaju intelektualne i karakterne osobine ličnosti.⁴⁶

Faza IV: Ponašanje

Četvrta faza sukoba se odvija kad se članovi organizacije uključuju u aktivnosti koje imaju za cilj sprečavanje ostvarivanja ciljeva ili interesa druge strane. Te aktivnosti moraju biti namerne, tj. mora postojati svesna namera da se frustrira druga strana. U tom momentu sukob postaje otvoren. Otvoreni sukobi se javljaju kao čitav niz ponašanja, od suptilnih, indirektnih i visoko kontrolisanih oblika ometanja, do direktne, agresivne, nasilne i nekontrolisane borbe.

U ovoj fazi se započinje većina ponašanja kojim ljudi izlaze na kraj sa sukobom, a to su nadmetanje, saradnja, izbegavanje, prilagođavanje i kompromis.⁴⁷

Faza V: Rezultati

Rezultati sukoba mogu biti konstruktivni i destruktivni.

Konstruktivni sukob. Dok otvoreni i nasilni sukob uglavnom ne može imati dobre posledice, nizak i umeren nivo sukoba može poboljšati performanse grupe. Nizak nivo performansi postoji kad je količina sukoba niska ili visoka. Sa umerenom količinom

⁴⁵ Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., str. 245

⁴⁶ R. A. Baron, „Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989., str. 281–296

⁴⁷ Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., pp. 245

sukoba može se dostići optimalan nivo poslovnih performansi. Sukob je konstruktivan kad poboljšava kvalitet odlučivanja, kad stimuliše zainteresovanost i radoznalost članova grupe, kad obezbeđuje sredstvo putem kojeg će se problemi i tenzija rešiti i kad stvara okruženje samovrednovanja i promene. Sukob može poboljšati kvalitet odlučivanja u slučaju da dozvoli da se čuju sva mišljenja, naročito onih članova grupe koji su u manjini.

Destruktivni sukob. Nekontrolisano sukobljavanje dovodi do nezadovoljstva, koje podriva zajedničku bazu u grupi i kasnije vodi do njenog uništenja. Među nepovoljnim posledicama sukoba su lošija komunikacija, smanjenje grupne povezanosti, i podređivanje ciljeva grupe borbi između njenih članova. Kao ekstreman rezultat se može javiti privremena obustava rada organizacije ili čak potpuno raspadanje grupe.

2.3. Uzroci nastanka sukoba

U toku saradnje na izvršavanju zadataka nisu svi članovi grupe/kolektiva pred jednakim mogućnostima da zadovolje svoje materijalne, socijalne i psihološke potrebe. Frustracije tih potreba u osnovi su ponašanja pojedinaca (ili podgrupa) koji se suprotstavljaju onim pojedincima i podgrupama u kolektivu za koje ocenjuju da su im smetnja: da su na njihov račun zadovoljavaju svoje vlastite potrebe, da ih pomoću “familijarne” podgrupe onemogućavaju u ispoljavanju kreativnosti, da nametnutim organizacionim potezima dovode do podcenjivanja podgrupe, itd.

Mnogobrojne faktori i uslovi koji doprinose nastajanju sukoba najčešće se svrstavaju u tri sledeće grupe: 1. organizacioni faktori, 2. faktori ličnosti i 3. međuljudski odnosi.

Uzroci nastajanja sukoba su različiti interesi. Kao izraz neravnoteže organizacije, oni remete postojeće odnose i utiču na promenu ponašanja zaposlenih i odnose u radnim grupama i timovima. Različiti su uzroci sukoba između pojedinaca, grupa ili organizacija. Neki sukobi svoje izvore imaju u prirodi same organizacije, njene delatnosti i poslovanja, dok su drugi uslovljeni ljudskim faktorima, odnosno karakteristikama ličnosti. Uvek kada su potrebe, želje i aspiracije za sredstvima ili pozicijama veće od mogućnosti,

dolazi do sukoba. Strana koja je nezadovoljena u željama i zahtevima izazivač je sukoba.

Ako međusobni odnosi pojedinaca, grupa ili organizacionih jedinica nisu usklađeni i koordinirani, a posao jednih zavisi od drugih – to može biti uzrok sukobima.

U preduzeću su uvek prisutni i prepliću se različiti ciljevi. Ta različitost kao i promena ciljeva može biti uzrok sukoba. Loši uslovi rada, niske zarade, nerešeni egzistencijalni problemi zaposlenih, neadekvatna podjela poslova i uticaja i drugi objektivni činioci – predstavljaju stalna izvorišta sukobljavanja u organizaciji.

Primarni uzroci sukoba su oni koji neposredno dovode do sukoba, a sekundarni su oni čije se delovanje i uticaj posredstvom primarnih činilaca završava sukobima. Suštinski uzročnici sukoba mogu biti razne pojave i događaji u radnoj ili životnoj sredini, koji proizilaze iz stanja neravnoteže organizacije, kao i nesaglasnosti ciljeva, interesa i sistema vrednosti zaposlenih.

3. UPRAVLJANJE SUKOBIMA

3.1 Struktura sukoba

Da bismo uspešno rešili sukob, moramo razumeti njegovu strukturu. Razlikuju se šest karakteristika sukoba:⁴⁸

Međuzavisnost. Ako je velika međuzavisnost, onda će troškovi nerešenog problema verovatno takođe biti visoki. Kad ne bi bilo nikakve međuzavisnosti, onda sukob ne bi ni postojao. Po definiciji, sukob se javlja samo između ljudi koji su potrebni jedni drugima i koji ne mogu jednostavno da napuste međusobni odnos bez negativnih posledica.

Broj zainteresovanih strana. Što je veći broj zainteresovanih strana, i naročito ako se radi o grupama, teže će doći do rešenja sukoba.

Predstavljanje drugih. Mnogo je lakše doći do rešenja problema ako govorimo samo u svoje ime i nismo u obavezi da zadovoljavamo druge koji nisu prisutni.

Autoritet pregovarača. Ako progovarač ima autoritet za donošenje odluka, onda će biti mnogo lakše i brže da se dođe do rešenja.

Hitnost. Što je manje vremena za rešenje problema, manja je verovatnoća da će dogovor dovesti do konsenzusa.

Kanali komunikacije. Najbolja i najbrža rešenja uglavnom dolaze kad su obe strane u isto vreme na istom mestu prilikom pregovora.

Prema jednom istraživanju, rukovodioci kod kojih postoji veliki pritisak za što bržim rešenjem sukoba u najvećem broju slučajeva zaobilaze medijaciju, već koriste autokratske procedure (kontrolisanje ishoda pregovaranja i samog procesa pregovaranja).⁴⁹

⁴⁸ Dana, D., Conflict Resolution, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK 2000., str. 5-6

⁴⁹ Arnold, A.J., "The Influence of the Need for Closure on Managerial Third-Party Dispute Intervention", Journal of Managerial Psychology, Volume 22 Number 5 2007 pp.496-505

3.2. Stilovi upravljanja sukobom

Postoji pet načina ponašanja u sukobima. Thomas i Kilmann⁵⁰ koriste dve dimenzije (briga za sebe i briga za druge) da bi ponašanje ljudi u sukobu klasifikovao na pet stilova. Prva dimenzija objašnjava stepen (visok ili nizak) do kojeg osoba pokušava da zadovolji sopstvene potrebe i interese. Druga dimenzija govori koliko osoba želi da zadovolji interese drugih.

Saradnja: visok nivo brige za sebe i za druge. Ovaj stil se naziva rešavanje problema. Uključuje saradnju između sukobljenih strana, tj. otvorenost, razmenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do rešenja koji je prihvatljivo za obe strane. Preduslovi za rešavanje problema su otvorena komunikacija kojom se prevazilaze nesporazumi i analiziranje uzroka sukoba. Ovaj stil se uspešno koristi kod složenih problema, kad jedna strana ne može samostalno da reši problem i kad je potrebna sinteza ideja da bi se našlo bolje rešenje problema. Vrlo je važan kod osmišljavanja organizacione strategije, dugotrajnog planiranja itd.

Prilagođavanje: velika briga za druge, mala za sebe. Ovaj stil predstavlja pokušaj da se razlike između strana prikažu što manjima i da se naglase sličnosti da bi se zadovoljili interesi druge strane. U ovom stilu nalazimo elemente žrtvovanja sopstvenih interesa; on može poprimiti oblik velikodušnosti ili čak poslušnosti drugoj strani. Može da se koristi kad nam nisu dobro poznata pitanja uključena u sukob, kad je druga strana u pravu ili kad je problem mnogo važniji za suprotnu stranu. Ovaj stil može da se koristi kad smo u slabijoj poziciji, ili kad smo voljni da damo ustupke da bismo kasnije dobili nešto drugo zauzvrat.

Nadmetanje: velika briga za sebe, mala za druge. Ovaj stil se još naziva nadmetanje i karakteriše ga win/lose orijentacija. Dominantne osobe čine sve da ostvare svoje ciljeve, što je često na račun interesa drugih. Ovaj stil je pogodan kad su pitanja iz

⁵⁰ Thomas KW, Kilmann RH. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo: XICOM; 1974., str. 265-274

sukoba važna za nas, ili kad bi nepovoljna odluke suprotne strane mogla biti štetna za nas. Treba da ga koriste rukovodioci kad se radi o rutinskim stvarima ili se zahteva brza odluka, ili kad rade sa upornim/agresivnim ili manje stručnim zaposlenima. Ovom pristupu odgovaraju pretnje, kažnjavanje i zastrašivanje.

Izbegavanje: nizak nivo brige za sebe i za druge. Ovaj stil predstavlja povlačenje iz situacije sukoba ili odlaganje problema do „boljeg momenta“. Pošto izbegavaju konfrontaciju i rešavanje problema, takve osobe ne uspevaju da zadovolje svoje interese, kao ni tuđe. Ovaj stil treba koristiti kad se radi o trivijalnim pitanjima, ili kad postoje potencijalni disfunkcionalni efekti sukobljavanja sa drugom stranom.

Kompromis: prosečna briga za sebe i za druge. Kod kompromisa obe strane treba da se nečega odreknu da bi došle do uzajamno prihvatljive odluke. Kompromis može značiti podelu „na pola“ ili razmenu ustupaka. Koristi se u slučajevima kad su ciljevi sukobljenih strana uzajamno isključivi ili kad su strane jednako moćne (npr. zaposleni i menadžment).

4. METODE REŠAVANJA SUKOB

Razrešenje sukoba u organizaciji zavisi od njihove vrste, karaktera, obima i intenziteta ispoljavanja.

Svaki tip sukoba zahteva prikladan i primeren pristup i metod njegovog prevazilaženja i razrešavanja. Na taj način se podstiču pozitivni i konstruktivni efekti sukoba, a odstranjuju destruktivni i negativni efekti.

Od pristupa i načina rešavanja zavisi da li će sukob biti definitivno rešen ili samo odložen na kraće ili duže vreme, da bi se iznova, u novim i izmenjenim okolnostima ponovo pojavio u organizaciji.

U teoriji i praksi organizacije primenjuju se razni pristupi u rešavanju sukoba. U osnovi postoje i primenjuju se tri pristupa rešenju sukoba, a to su:

-  poslovno pregovaranje,
-  poslovna komunikacija,

4.1. Poslovno pregovaranje

Pregovarački proces je komplikovan proces čak i kad se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženja, a kad se radi o međunarodnom pregovaranju postaje još složeniji zbog razlika u životnim stilovima, očekivanjima, jeziku, kulturalnim vrednostima, formalnim procedurama i sl. Kod pripreme za pregovaranje važno je izbeći pogrešnu pretpostavku da pripadnici drugih kultura percipiraju, razmišljaju i prosuđuju na isti način. Nacionalna kultura određuje osnovne stavove prema radu, vremenu,

materijalizmu, individualizmu i promenama.⁵¹ Ovi faktori utiču na motivaciju pojedinca i njegova očekivanja u vezi sa poslom i odnosima u grupi, i utiču na njegove radne rezultate.

Postoji deset ključnih oblasti u kojima kulturalne razlike mogu da iskrsku u toku pregovora.⁵²

Pregovarački cilj: ugovor ili odnos? – Najvažniji cilj pregovora za pregovarače iz nekih kultura je potpisivanje ugovora, koji je skup prava i obaveza koji obavezuje dve strane, dok druge kulture smatraju da cilj pregovora nije potpisan ugovor već izgradnja odnosa između dve strane.

Pregovarački stav: pobeda-pobeda ili pobeda-poraz? – S obzirom da se neke kulture razlikuju po stavu da li su pregovori rešavanje zajedničkog problema ili se svode na sukobljavanje i nametanje svog mišljenja drugoj strani. Tako na primer, ako sa druge strane stola sedi pregovarač za koga su pregovori nadmetanje, postoji opasnost da on zauzme određenu poziciju koju ne želi da promeni ni pod kakvim uslovima. Tada je potrebno da se otkriju koji su interesi ovih pozicija i da se daju predlozi kako bi se ti interesi zadovoljili

Lični stil: zvaničan ili nezvaničan? - Lični stil se odnosi na način na koji jedan pregovarač razgovara sa drugima, koristi znanja, govori i ponaša se prema drugim osobama. Pregovarač sa zvaničnim stavom insistira na obraćanju u skladu sa zvanjima i titulama, izbegava da priča o ličnim anegdotama i izbegava da postavlja pitanja koja zadiru u privatni život članova drugog pregovaračkog tima. Pregovarač sa nezvaničnim stilom pokušava da koristi imena, a ne prezimena, nastoji da razvije ličan i prijateljski odnos sa drugim timom i često skine sako i zasuče rukave kad ozbiljno započne sklapanje posla.

Ophođenje: neposredno ili posredno? – Neposredno ophođenje određene kulture koriste tako što okolišaju u razgovoru, preneseno se izražavaju, koriste gestikulaciju i druge neverbalne signale, a primer tih kultura jesu arapske zemlje i Japan. Često se u takvim kulturama reaguje nejasnim primedbama i pokretima tela, umesto konačnog obavezivanja ili odbijanja. Sa druge strane, u kulturama koje cene

⁵¹ Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2005., str. 120-125

⁵² Salakjuz, Dž., *Svetski pregovarači*, FEFA, Beograd, 2006., str. 96-110

neposrednost, kao što su američka ili izraelska, možete da očekujete da dobijete jasan odgovor na svoje pitanje. Sukobljavanje različitih načina ophođenja u pregovorima može da dovede do zategnutih odnosa.

Osetljivost na vreme: visoka ili niska? – Kulture se takođe razlikuju i prema shvatanju vremena. Nemci i Švajcarci su uvek tačni, Latinoamerikanci obično kasne, Japanci pregovaraju sporo, a Amerikanci su brzi u sklapanju posla. Obično je pregovaračima iz kultura koje više vrednuju međusobni odnos umesto ugovora potrebno i više vremena za pregovore, da bi pregovaračke strane mogle dobro da se upoznaju i da vide da li žele da se upuste u dugoročan odnos.

Osećajnost: visoka ili niska? – Različite kulture, različito pokazuju osećanja. Neke kulture pokazuju svoja osećanja za pregovarački stolom, na primer Latinoamerikanci, dok Japanci i mnogi drugi Azijati skrivaju svoja osećanja. Iako u velikoj meri sve zavisi od samog tipa ličnosti, u različitim kulturama postoje i različita pravila o prikladnosti i obliku iskazivanja osećanja, pa bi doba pregovarač trebalo da ih zna.

Oblik sporazuma: opšti ili određen? - Bez obzira da li je cilj pregovora uspostavljanje međusobnog odnosa ili potpisivanje ugovora, postoji neki oblik pisanog sporazuma. Kultura pregovarača utiče na oblik pisanog sporazuma koji će se zaključiti. Amerikanci obično vole vrlo detaljne ugovore koji nastoje da predvide sve moguće okolnosti, dok Kinezi radije sastavljaju ugovore u obliku opštih načela umesto detaljnih pravila.

Izgradnja dogovora: odozdo prema gore ili odozgo prema dole? – U postizanju dogovora odnosno sporazuma važno je da li se počinje od dogovora o opštim načelima pa se nastavlja ka posebnim odredbama, ili se počinje sa dogovorom o posebnim odredbama, kao što su cena, datum isporuke, kvalitet proizvoda, koje onda prerastu u konačni sporazum. U pristupu građenju sporazuma prema dole, pregovarač počinje predstavljanjem najvećeg obima posla ako druga strana prihvati sve uslove (npr. Francuzi, Argentinci, Indijci). U pristupu građenja sporazuma prema gore, jedna strana počne predlogom najmanjeg obima posla koji može biti povećan i proširen kada druga strana prihvati dodatne uslove (npr. Japanci, Meksikanci, Brazilci).

Uređenje tima: jedan lider ili grupna saglasnost? - Neke kulture (npr. Brazilci, Kinezi, Meksikanci) daju prednost organizovanju pregovaračkih timova sa liderom koji ima ovlašćenja da odlučuje po svim pitanjima, dok druge, naročito Japanci i Kinezi, ističu timske pregovore i donošenje odluka putem saglasnosti. Ovakvim timovima koje donose grupne odluke obično treba više vremena da pregovaraju o poslu.

Prihvatanje rizika: visoko ili nisko? – Različite kulture različito prihvataju rizike. Dok su Francuzi i Britanci skloni prihvatanju rizika, Japanci, sa potrebom za velikom količinom informacija komplikovanim načinom grupnog odlučivanja, ne vole da rizikuju u pregovorima.

Pregovarački proces sastoji se od pet koraka:

- priprema i planiranje,
- definisanje osnovnih pravila,
- razjašnjenje i opravdanje,
- pregovaranje rešavanje problema, i
- zatvaranje i realizacija.⁵³

Priprema i planiranje – Prva faza pregovoračkog procesa je priprema i planiranje. Pre nego što se započne sa pregovaranjem treba se pripremiti i isplanirati kao će teći pregovarački proces. Treba pripremiti odgovore na neka od pitanja koja će biti postavljena u toku pregovora. Koliko su nematerijalni interesi važni za njih, kako su spremni da reše problem samo su neka od pitanja koja će biti postavljena. Kada se može predvideti pozicija protivnika u pregovaračkom procesu, a raspolaže se argumentima, činjenicama i brojkama, druga strana je spremna da se suprotstavi jer joj pozicija to dozvoljava.

Definisanje osnovnih pravila - Nakon završenog planiranja i razvoja određene strategije sledi definisanja osnovnih pravila, odnosno može se početi sa definisanjem osnovnih pravila i procedura samog pregovaranja. Tokom ove faze strane će razmenjivati svoje početne predloge i zahteve.⁵⁴

⁵³ Robbins, S., Essentials of Organizational Behavior, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012., pp. 251

⁵⁴ Robbins S., Judge T., Organizational Behavior 15th, Library of Congress Cataloging-in Publication Data, New Jersey, 2014., str. 464

Razjašnjenje i opravdanje – kada su definisane početne pozicije treba objasniti, učvrstiti i opravdati originalne zahteve koji su postavljeni. Ovaj korak ne mora biti kontrotiran. To je prilika da se članovi edukuju i informišu o pitanjima koja su od velike važnosti za postizanje ciljeva i njihovo rešenje.

Pregovaranje i rešavanje problema – Suština pregovaračkog procesa jeste pokušaj da se reši problem i dođe do sporazuma. Ovo je faza gde će obe strane nesumnjivo morati da naprave ustupke.

Zatvaranje i realizacija – Završni korak u procesu pregovara je formulisanje sporazuma i realizacija postupaka neophodnih za njegovo dalje praćenje i sprovođenje. Međutim, za većinu slučajeva zatvaranje pregovaračkog procesa nije ništa više nego formalno „rukovanje“.

4.1.1. Vrste pregovaranja

Postoje velike razlike u pregovaranju. Nisu sva pregovaranja ista. Suština pregovaranja sa članovima porodice je više usmerena na rešenje problema, a pregovaranje sa poslovnim partnerima ima u osnovi sklapanje posla. Različite vrste pregovora se svakodnevno odvijaju u porodici, školi, kompanijama, među etničkim grupama, među političkim strankama itd:

Porodica – dok odrastaju, deca povremeno izazivaju moć i autoritet roditelja. Za roditelje posvećene jednostranoj kontroli rešenje ove borbe za moć predstavlja problem, pa deca postaju ili pasivno-agresivna ili suviše zavisna. Roditelji koji pregovaranjem sa decom dolaze do konstruktivnog rešenja pomažu deci da odrastaju u odgovorne ličnosti sa integritetom.

Škola – učenici kojima je omogućeno da učestvuju u odlučivanju u odeljenju (za razliku od onih koji su samo bili obavješteni o tome šta treba da urade), posvećuju više vremena zadacima i pokazuju viši nivo znanja.

Etnički sukobi se pojavljuju kao jedan od najvažnijih izazova u globalizovanom svetu. U naporima da se prevladaju stereotipi o drugim narodima i upotreba sile pri rešavanju sukoba, sve je zastupljenije rešavanje problema mirnim putem uz pregovaranje.

Političko pregovaranje se događa na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Uobičajeni scenario kod ove vrste pregovaranja je razmenjivanje zahteva i ustupaka koje se događa gotovo svakodnevno.

U poslovnom okruženju, pregovaranje se obično povezuje sa dva područja: prvo je komercijalno, tj. kupovina i prodaja, a drugo su međusobni odnosi unutar delatnosti. Poslovno pregovaranje može imati oblik formalnih razgovora za pregovaračkim stolom, u kojima se diskutuje o cenama, performansama i složenim uslovima zajedničkog poslovnog poduhvata. Dešava se da mnogo puta pregovaramo, a da ni sami nismo svesni toga.

Strategijsko pregovaranje sa stejkholderima (interesnim grupama) kompanije je niz povezanih procesa donošenja odluka u kojima različite koalicije stejkholdera imaju različite uloge u okviru odlučivanja sa glavnom interesnom grupom.⁵⁵

Postoji mnogo različitih podela i vrsta pregovaranja prema različitim kriterijumima. Tako razlikujemo poziciono pregovaranje, koje je kompetitivno (suparničko, distributivno) i pregovaranje zasnovano na interesima, koje je uglavnom kooperativno (saradničko, integrativno).

Takođe postoji podela na tri modela pregovaranja: 1) pregovori kao nagodba, tj. dolazak do dogovora negde između početnih pozicija pregovaračkih strana (kompromis), 2) pregovori kao nadmoć, u kojem jedna strana, koristeći prljave pregovaračke taktike, pokušava da prisili drugu da pristane na njene uslove i 3) pregovori kao rešavanje zajedničkog problema.⁵⁶

Pregovore možemo podeliti u različite tipove, zavisno od ciljeva, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg sukoba. Pregovori se prema rezultatima obično dele na integrativne i distributivne, a ovde ćemo samo pomenuti još jednu kategoriju pregovora, a to su destruktivni:

Saradnički, integrativni pregovori - cilj je da obe strane dobiju ono što žele;

Suparnički, distributivni pregovori – obe pregovaračke strane nastoje da pobede bez obzira na dobit druge strane, i obično dobitak jedne strane znači gubitak druge;

⁵⁵ Lamberg, J.A., Savage, G.T., Pajunen, K., Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations, Management Decision, Vol. 41, nr. 4., 2003, str. 390

⁵⁶ Salakjuz, Dž., Svetski pregovarači: Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku, FEFA, Beograd, 2003, str. 8-11

Destruktivni pregovori – procesi u kojima obe strane nastoje da pobeđu, čak i ako postoji opasnost da izgube (iako su formalno možda i pobedili). Ponekad pojedinci ili organizacije žele da povrede drugu stranu kako bi dokazali svoje mišljenje i pobedili po svaku cenu. Međutim, na kraju u tom procesu i sami postaju gubitnici.⁵⁷

4.1.2. Osnovni koncepti pregovaranja

U svakom pregovaranju pregovarač mora da ima odgovor na sledeća pitanja:

- Koja je najviša ili najniža cena na koju je spreman da pristane?
- Da li postoji zona zajedničkog interesa, tj. da li uopšte može doći do dogovora između strana?
- Da li je pregovarač voljan da pravi ustupke? i
- Ako ne dođe do dogovora, koje su opcije koje pregovarač ima na raspolaganju?

Odgovorom na ta pitanja pregovarač će napraviti osnovni okvir rada zasnovan na osnovnim konceptima pregovaranja, a to su:

- BATNA (najbolja alternativa dostignutom sporazumu)
- Najniža/najviša prihvatljiva cena
- ZOPA (zona mogućeg dogovora)
- Ustupci
- Stvaranje vrednosti

BATNA - je izvor moći. Potrebno je da ona bude stvarna i ostvarljiva opcija za koju nije potrebno nikakvo pregovaranje.

Stručnjaci Harvardske poslovne škole naglašavaju da odgovor na pitanje „da li treba da pristanete na dogovor u pregovaranju“ potpuno zavisi od atraktivnosti najbolje moguće alternative.⁵⁸ Oni tu alternativu nazivaju „najbolja alternativa dostignutom sporazumu“ (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), odnosno BATNA. To nije

⁵⁷ Rouse, M., Rouse, S., Poslovne komunikacije: kurtuloroški i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 194-195

⁵⁸ Fisher, R., Ury, W., Patton, B., Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In, Berkshire, 1999., str. 104

krajnji rezultat koji ste spremni da prihvatite (najviša ili najniža prihvatljiva cena itd.), već je to mera ravnoteže između strana zasnovana na resursima koje kontrolišu ili na koje mogu da utiču u svrhu ostvarivanja svojih pregovaračkih ciljeva. Razumevanje razlika između početnih alternativa, tj. alternativa pre početka pregovora i dinamične BATNA-e, tj. alternativa koje se menjaju dok sakupljate informacije tokom pregovora, treba da nam da osećaj da li da nastavimo sa pregovorima ili da odustanemo nakon što je proces pregovaranja započeo. Ako podsećate drugu stranu na opcije koje imate ako se oni ne slože sa vašim zahtevima, onda je vaša posvećenost pronalaženju najboljeg rešenja dovedena u pitanje i okruženje postaje neprijateljsko. Potrebno je saznati BATNA-u druge strane. To vam može pomoći da osmislite dogovor koji će biti bolji od tih alternativa, a da vas ne košta previše. Ako ne može da poboljša svoje alternative, pregovarač treba da se trudi da oslabi BATNA-u druge strane.

Često u pregovaranju postoje dve pogrešne pretpostavke, a to su: (1) da se moć obeju strana ne menja tokom pregovora i (2) da strana sa jačom BATNA-om uvek pobeđuje.

BATNA je kompleksna mešavina faktora koji mogu da utiču na razvoj i primenu pregovaračke strategije, upotrebu taktika tokom pregovaranja i zaključak o tome da li je nastavak pregovora najbolji način da ostvarite svoje interese. Svaki od elemenata BATNE se menja tokom pregovora, a elementi su sledeći:

- **Rokovi.** Ako postoji pritisak da se postigne rezultat u određenom vremenskom roku, BATNA jedne strane može biti slabija od BATNA-e druge strane koja (tvrdi da) ima neograničeno vreme.
- **Alternative.** U svakom pregovaranju, treba da se odredi kako svaki izbor koji se napravi može uticati na mogućnost ostvarivanja dobrog rezultata.
- **Vaši sopstveni resursi.** To su resursi koje osoba kontrološe ili na koje može da utiče da bi rešila neki problem ili ostvarili cilj, npr. osoblje, njihova stručnost, međusobni odnosi, kreativnost itd.
- **Resursi druge strane.** Isto kao što treba da se zna koje resurse poseduje jedna strana, mora se znati i kojim resursima raspolaže druga strana, da bi se znale njihove alternative sporazumu.

- **Informacije.** Što više informacija postoji o pitanju o kojem se pregovara, veća će biti sposobnost da se procene alternative jedne, kao i alternative druge strane.
- **Iskustvo.** Iskustvo pomaže da se stekne opšti utisak o predmetu pregovora, kao i o pregovaračima druge strane, njihovoj sofisticiranosti, njihovoj sposobnosti da ispune dogovor i o njihovom pregovaračkom stilu.
- **Interesi.** Jasno razumevanje interesa, prioriteta značaja svakog interesa i znanje o mogućnostima ostvarivanja tih interesa daje dodatno razumevanje BATNA-e.
- **Znanje.** Što se više zna o predmetu pregovora, o karakteristikama pregovaračkih strana i njihovim mogućnostima, jača će biti BATNA.⁵⁹

Krajnja prihvatljiva cena – Elementi koji čine pregovaranje, a koji se kvantitativno izražavaju su: početna cena koju traži prodavac, cena koju bi pregovaračke strane volele da plate, tj. ciljne sume i krajnja prihvatljiva cena i za kupca i za prodavca.

Krajnja prihvatljiva cena je onaj iznos iznad ili ispod kojega pregovarač neće pristati na dogovor. To je najniži mogući iznos za kojeg će kupac pristati da proda robu, a u slučaju kupca, to je najviša moguća cena koju je on spreman da plati za određenu robu/uslugu.

Pregovarači često pokušavaju da se zaštite protiv lošeg ishoda pregovora time što sebi odrede najgoru prihvatljivu soluciju. Određena najniža/najviša prihvatljiva cena može takođe da inhibira kreativnost i stvaranje novih rešenja koja bi pomirila različite interese na način koji bi najviše odgovarao obema stranama.

ZOPA - Zona mogućeg dogovora (*eng. Zone of Possible Agreement*, odnosno ZOPA), je raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora.⁶⁰

Postojanje zone mogućeg dogovora je od velike važnosti za uspeh pregovora. Pregovori se u stvari vode unutar ove zone, jer bilo šta što bi predložila jedna od pregovaračkih strana izvan ovog raspona bi odmah bilo odbijeno. Kad je najviša prihvatljiva cena za kupca viša od najniže cene koju je prodavac spreman da prihvati,

⁵⁹ Cohen, S., *Negotiation Skills for Managers*, Madison, Wisconsin, 2002., str. 30-35

⁶⁰ Isto kao 59., str. 163

govorimo o pozitivnom rasponu pregovaranja, a kad je slučaj obrnut, tj. kad prodavac traži više nego što je kupac spreman da plati, to je negativni raspon pregovaranja.⁶¹

Nerealno visoka početna ponuda može za drugu stranu značiti da pregovarač ne poznaje dobro materiju, da ne zna šta radi, da potcenjuje drugu stranu ili da je toliko nerealan da je dalje pregovaranje nemoguće. Iskustvo pokazuje da pregovarači često ne uspeju da dođu do dogovora čak i kad postoji pozitivna ZOPA. Smatra se da nematerijalne pojave, tj. dinamika samog konflikta dovodi do nestajanja zone mogućeg dogovora u toku pregovora.⁶²

Stvaranje vrednost - Četiri glavna koraka u kooperativnom pregovaračkom procesu su:

- identifikovanje i definisanje problema
- razumevanje problema i objašnjavanje interesa i potreba
- stvaranje alternativnih rešenja problema
- evaluacija alternativa i izbor jedne od njih.⁶³

Za stvaranje vrednosti važna su prva tri koraka. Da bi zajedno radili na stvaranju vrednosti, pregovarači treba da razumeju problem, identifikuju potrebe i interese obeju strana i da stvore alternativna rešenja.

Kreativnost u pregovorima često reflektuje shvatanje da cena i vrednost nisu isto. Cena se uvek iskazuje novcem, dok vrednost pokazuje koliko neko želi određeni rezultat. Drugim rečima, „cena je ono što plaćamo, vrednost je ono što dobijamo.“⁶⁴

Važno je da pre procesa podele ili zahtevanja vrednosti dođe do procesa stvaranja vrednosti, i to iz dva razloga: (1) proces stvaranja vrednosti je efikasan jedino ako se sprovede uz međusobnu saradnju i bez fokusiranja na to ko će šta da dobije i (2) podela vrednosti uključuje distributivno pregovaranje, koje mora pažljivo da se uvede u

⁶¹ Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B., Negotiation, Irwin, Singapore, 2006., str. 35

⁶² Neale, M. A., "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" Academy of Management Proceedings, 1983, str. 144

⁶³ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B., Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006., str. 75-79

⁶⁴ Cohen, S., Negotiating Skills for Managers, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, 2002., str. 150

integrativno pregovaranje, jer u protivnom može da se naruše međusobni odnosi i uspore pregovori.⁶⁵

Ustupci - Ustupak je promena ponude u pravcu pretpostavljenih interesa druge strane koja smanjuje nivo traženih koristi.⁶⁶ Ustupci imaju centralnu ulogu u pregovaranju. Odnosno, da nije ustupaka ne bi bilo ni pregovora. Ako jedna strana nije spremna na ustupke, ili će druga strana popustiti ili će doći do pat pozicije.

Ustupci se razlikuju prema brzini kojom se zahtevi smanjuju tokom vremena, prema tome kad se prave (da li se događaju u ranoj ili kasnoj fazi pregovaranja ili postepeno) i prema obimu datih ustupaka. Određene osobe smatraju da je nebitno kakav ustupak im daje njihov suparnik ili neprijatelj, jer oni neće imati nikakve koristi od toga, pošto im suparnik nikad ne bi dao nešto što zaista vredi.

Kod davanja ustupaka treba da obratimo pažnju na sledeće:

- Način na koji se pravi ustupak može stvoriti šablon koji će navesti drugu stranu na određena očekivanja.
- Ne treba praviti jednake ustupke jer će druga strana nastaviti da insistira da ih dobije još.
- Poslednji ustupak ne sme biti i najveći, jer to stvara osećaj neprijateljstva kod druge strane.
- Nikad ne treba praviti najveći mogući ustupak samo zato što druga strana traži da čuje „poslednju i konačnu ponudu“ ili „ne voli da pregovara“.
- Treba smanjiti svaki sledeći ustupak da bi se signaliziralo drugoj strani da dobija najbolju moguću pogodbu.

⁶⁵ Olekalns, M, Smith, P.L., "Social Motives In Negotiation: The Relationships Between Dyad Composition, Negotiation Processes And Outcomes", International Journal of Conflict Management, Vol. 14, Issue 3/4, 2003., str. 233

⁶⁶ Pruitt, D. G., Negotiation behavior, Academic Press, New York, 1981., str. 248

4.1.3. Organizacione pretpostavke pregovaranja

Pregovaranje je jedna od retkih funkcija u modernim korporacijama koja se oduprla trendu standardizacije. Mnoge kompanije svako pregovaranje posmatraju kao zasebnu situaciju, sa odvojenim ciljevima, taktikama i merilima uspeha, a rezultat pregovora uglavnom zavisi od lične procene i iskustva pregovarača. Takav pristup može imati dobre rezultate u pojedinim situacijama, ali je kontraproduktivan kad se posmatra ukupna strategija preduzeća.

Osnovni problem u mnogim kompanijama je nerazumevanje činjenice da svi rukovodioci u nekom momentu treba na neki način da učestvuju u pregovorima.

Individualno pregovaranje predstavlja problem, jer pregovarač kasnije nema dodira sa stvarima koje su dogovorene. To naročito važi u slučaju kad se angažuje pregovarački predstavnik. Međutim, to ne znači da kompanije ne treba da angažuju konsultante da pregovaraju u njihove ime.⁶⁷

Prelazak na institucionalizovani proces pregovaranja umesto posmatranja pregovora kao zasebnih događaja ne zahteva radikalne organizacione promene. Dovoljna je upotreba novih alata i procedura koje će omogućiti menadžmentu da bolje upravljaju pregovorima i daju podršku pregovaračima.

Stvaranje pregovaračke infrastrukture treba da umnogome olakša pregovaranje. Pregovarači dobijaju praktične informacije koje im omogućavaju da se bolje pripreme za pregovore i da koriste dokazano dobre strategije umesto da samo razmenjuju ustupke sa klijentima.

⁶⁷ Segil, L., "Is Negotiation a Core Capability Inside Your Organization?" Harvard Management Communication Letter, Vol. 6 Issue 10, 2003., str.3

4.1.4. Faktori koji utiču na pregovarački stil

Pregovarački stil je opšti pristup pregovorima, a u literaturi uglavnom nailazimo na ova četiri: nadmetanje, kompromis, saradnja i prilagođavanje. Ovi stilovi su oblikovani stepenom do kojeg pregovarač pokušava da zadovolji sopstvene interese i interese druge strane:

Najvažniji faktori koji određuju pregovarački stil su ličnost pregovarača, rod/pol i nacionalna, odnosno korporativna kultura kojoj pripada.

Ličnost – Ličnost pregovarača umnogome utiče na uspeh pregovora.⁶⁸ Određeni tipovi ljudi mogu biti uspešni u pregovaranju sa integrativnim potencijalom, dok su drugi uspešni u kompetitivnom pregovaranju.⁶⁹ Na osnovu nekih obeležja ličnosti, može se predvideti ponašanje za vreme pregovora:

Stil upravljanja sukobima. - Upravljanje sukobima je jedan od osnovnih elemenata pregovaračkog procesa. U osnovi postoje dve osobine ličnosti koje određuju ponašanje za vreme pregovora: isticanje svojih cijeva i saradnja. Kombinacijom ove dve osobine dolazimo do pet mogućih vrsta ponašanja – saradnja, nadmetanje, izbegavanje, kompromis i prilagođavanje.

Orientacija socijalnih/društvenih vrednosti. - Ljudi koji vode računa samo o svojim ličnim ciljevima su egoistično orijentisani, a drugi koji su prosocijalno orijentisani preferiraju rešenja koja su na dobrobit njih kao i drugih ljudi. Egoistično orijentisani ljudi se ponašaju distributivno, tj. njihov pregovarački stil je relativno grub, prosocijalno orijentisani pregovarači vode više računa o zajedničkom rešavanju problema i saradnji.

Poverenje prema drugima. - Ljudi koji veruju drugima će se takođe truditi da budu dostojni poverenja. Oni će sebi postaviti visoke moralne standarde. Nasuprot tome, ljudi koji ne veruju drugima će se osećati manje obaveznima da sami govore istinu.

Samoeфикаsnost i fokus kontrole. - Samoeфикаsnost je ocena o sopstvenoj sposobnosti da se ponašamo ефикасно u određenoj situaciji.

⁶⁸ Schoenfeld, M. K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", American Bar Association Journal, Vol. 69, Issue 9, 1983., str. 1226-1230

⁶⁹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B., Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006., str.388

Samoposmatranje - je nivo do kojeg ljudi obraćaju pažnju na informacije iz okruženja i ponašaju se u skladu s njima. Ljudi sa niskim nivoom samoposmatranja se više rukovode svojim unutrašnjim razmišljanjima i osećanjima nego spoljnim informacijama.

Makijavelizam. - Osobe koje pokazuju visoki stepen ove osobine tolerišu ponašanja koja narušavaju društvene norme i više su sklone prevari i manipulaciji u odnosima sa drugima.

Osetljivost za čuvanje obraza. - Reputacija je veoma važna u pregovorima, jer drugoj strani govori šta može da očekuje od pregovarača, da li je dostojan poverenja i da li će održati reč.

Pet glavnih osobina ličnosti. - Prema psihologiji ličnosti, postoji pet osnovnih karakternih osobina koje u sebi sadrže druge osobine ličnosti:

- Ekstrovertiranost/introvertiranost – društvenost, pričljivost, otvorenost ka drugima,
- Slaganje sa drugima – fleksibilnost, saradnja, poverenje prema drugima,
- Savesnost – odgovornost, organizovanost, orijentisanost na ciljeve,
- Emotivna stabilnost – sigurnost, smirenost, samouverenost,
- Otvorenost – maštovitost, otvoren um, znatiželja.⁷⁰

Ličnost je takođe važna u pregovaranju jer ljudi posmatraju ponašanje drugih kroz prizmu sopstvene ličnosti. Kao rezultat toga može doći do pogrešne percepcije situacije i interesa druge strane u slučaju nedostatka pravih informacija.

Pol - Iako su mišljenja o ulozi pola na pregovaračke stilove i strategije, neki pregovori mogu da se posmatraju kao ženski, a neki kao muški. Kooperativno pregovaranje i stilovi orijentisani na razvoj međusobnih odnosa se smatraju ženskim načinom pregovaranja. Sa druge strane, kompetitivno ili win-lose pregovaranje se smatra stereotipno muškim pregovaranjem. Kompetitivno pregovaranje, koje je pregovaranje sa fiksnom sumom, je tipično „muško“ po oblicima interakcije. Posledično, oni elementi pregovaranja koji se doživljavaju kao kompetitivni ili distributivni će ohrabriti muškarce

⁷⁰ Barrick, M.R., Mount, M.K., "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", Personnel Psychology, No. 44, pp., 1991., str. 1-26

da dominiraju u pregovorima, dok će elementi koji navode na saradnju i produblјivanje odnosa imati veći uticaj na žene ne pregovarače.

Tabela 1: Razlike u stilovima pregovaranja⁷¹

<i>Muškarci</i>	<i>Žene</i>
Streme jednokratnom dogovoru	Žele dugoročan međusobni odnos
Žele sportsku pobjedu nad protivnikom	Žele zajedničku dobit
Naglašavaju pravila i pozicije	Naglašavaju pravičnost
Objašnjavaju logiku svojih pozicija	Pitaju o potrebama druge strane
Pričaju na dominirajući način	Koriste govor bez implikacija moći
Nepopustljivi su u držanju pozicija	Voljni su da prave ustupke
Prekidaju i varaju drugu stranu	Izbegavaju taktike koje mogu da naruše međusobni odnos

Razlika u ponašanju između muškaraca i žena u organizaciji nastaje zbog različitog broja muškaraca i žena. Ako su zastupljene sa manje od 15% udela u organizaciji, žene su u manjini. Žena koja je u manjini u muškoj grupi ponašaće se drugačije od muškarca koji je u manjini u odnosu na većinsku žensku grupu.

Pol je povezan sa prestižom i statusom u različitim društvima. Očekivane društvene uloge muškaraca i žena, kao i njihov percipirani status ili stručnost će imati najveći uticaj na ponašanje u mešanom okruženju, gde će se više ispoljavati tipična muško/ ženska ponašanja.

Kultura - Kultura bilo kog društva sadrži zajedničke vrednosti, razumevanje, pretpostavke i ciljeve naučene od starijih generacija, koje nameću sadašnji članovi društva i koji će se preneti na buduće generacije. U slučaju organizacione kulture „društvo“ se odnosi na zaposlene u preduzeću, koji umnogome dele ista očekivanja, način ponašanja i stavove. Novi zaposleni moraju da se prilagode organizacionoj kulturi kroz proces socijalizacije ako žele da budu uspešni.

⁷¹ Dobrijević, G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 155

Nacionalne kulture se prvenstveno razlikuju po svojim osnovnim, nevidljivim vrednostima koje su zajedničke za većinu njihovih pripadnika i koje se prihvataju u ranom detinjstvu; organizaciona kultura je više površinska pojava koja se manifestuje uglavnom vidljivim načinom ponašanja unutar organizacije i koja se prihvata socijalizacijom novih članova koji se pridružuju organizaciji dok su mladi ali odrasli.

4.2. Poslovna komunikacija

4.2.1. Poslovna komunikacija u organizaciji

Rad svake savremene organizacije zasnovan je na informacijama. Uvođenje informacija u organizaciju kao strukturnog i organskog elementa znači eliminaciju mnogih slojeva menadžmenta i unutar organizacionu strukturu. Kada informacije postanu dostupne zaposlenim članovima organizacije, oni postanu suvišni. Komunikacija obuhvata interpersonalnu (komunikaciju između dve ili više osoba) i organizacionu komunikaciju - sve modele, mreže i sisteme komunikacije u okviru organizacije. Obe ove vrste komunikacija su važne za rukovodioce u organizaciji.⁷²

Savremeni proces upravljanja organizacijom pretpostavlja i stvara informacije o: društvu, zakonskoj regulativi, javnom mnjenju, tehničko-tehnološkim dostignućima (inovacijama i modernizacijama), ciljnim tržištima i kupcima, dobavljačima, konkurenciji, zaposlenim, itd. Što je komunikacija funkcionalnija, to su veći izgledi da se verodostojnije ostvare organizacijki ciljevi.

Međutim, najbolja ideja, najkreativniji predlog, najbolji plan ne može se ostvariti bez komunikacije. Svaki element organizacije i upravljanja, posmatran pojedinačno i u međusobnoj sprezi, presudno je uslovljen karakterom i funkcijom sistema i procesa komuniciranja. Ne može se planirati, odlučivati, organizovati, koordinirati, rukovoditi i kontrolisati nezavisno od komunikacionog sistema.

⁷² Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 284

Da bi se razumela vrednost i osobenosti komunikacije u organizaciji, prema naučnim sugestijama, treba potražiti odgovore u:⁷³

- prirodi komunikacija,
- komunikacionom procesu (etapama),
- komunikacionim kanalima,
- subjektima komuniciranja,
- vrstama komunikacija,
- smetnjama i preprekama efikasnijem komuniciranju,
- pretpostavkama kvalitetnijeg, funkcionalnijeg komuniciranja i
- o perspektivi komunikacija

4.2.2. Priroda poslovnih komunikacija

Prirodu komunikacija u organizacijama potrebno je analizirati, objašnjavati i razumevati preko i pomoću motiva komuniciranja. Komuniciranje u organizaciji je motivisano potrebom uspešnog ostvarivanja organizacijskih zadataka, bilo preko grupne interakcije, bilo preko individualnih podsticaja. Oni su ključna pretpostavka brojnih aktivnosti, u jednoj ili više organizacija.

Međusobno komuniciranje može biti inspirisano željom, potrebom i interesom: da se steknu ili podele informacije (znanje) i obezbede povratne reakcije; da se izgradi osnov za druge aktivnosti upravljanja organizacijom; da se svedu i “kontrolišu” neizvesnosti u organizaciji; da se ostvari uvid u dubinske slojeve stvarnosti organizacije; da se zadovolje potrebe saradnje, združavanja, zajedništva; da se upoređuju iskustva sa većim brojem drugih subjekata u organizaciji i njenom makrookruženju; da se izvrši intra i inter organizacijsko povezivanje i delovanje.⁷⁴

Iz svega ovog proizlazi pitanje kako izgleda komunikacijska mreža s gledišta smera, vrste i učestalosti interakcije organizacija, delova organizacije, grupa i pojedinaca? Ova mreža može da bude centralizovana i decentralizovana. Kakva će

⁷³ Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 285

⁷⁴ Isto kao 68., str. 286

mreža biti zavisi od toga gde se informacije formiraju, kome i sa kojim ciljem se upućuju, kakva im je frekvencija, kakva je složenost problema, odnosno zadatka pred kojim se nalaze komunikatori.

4.2.3. Komunikacioni poslovni procesi u organizaciji

U organizacija ne postoji komunikacioni proces ukoliko nije uspostavljena veza između odašiljača i primaca poruke. To znači da se, u zavisnosti od toga dali je informacija samo primljena ili postoji i povratno reagovanje, mogu razlikovati jednosmerni i dvosmerni komunikacioni procesi.

Jednosmerni komunikacioni procesi obeležavaju “birokratsku” komunikaciju, koja je po svojoj suštini jednosmerna, hijerarhijska, uska, selekcionirana, zakasnela. Jednosmerne poruke su češće izražene na formalni i koncizni način, postižu uštedu vremena, naročito kada je u pitanju potencijalno veliki broj učesnika.

Dvosmerna komunikacija je složenija i sporija, jer primalac poruke treba ne samo da razume odašiljača poruke, već i da je osposobljen i spreman za povratno reagovanje, što po sebi podrazumeva poznavanje interesa, potreba, stavova, vrednosti, osećanja ljudi.

Jednosmerna komunikacija ima određenih prednosti, ali ona nosi sobom i određene nedostatke, koji se uglavnom tiču problema saglasnosti i razumevanja u komunikacionom toku. Zbog toga su prednosti na strani dvosmernog komunikacijskog procesa, koji zahteva više vremena, ali je plodotvorniji, naročito kada postoje realne opasnosti nesaglasnosti i nerazumevanja onih koji komuniciraju.

Komunikacioni proces može se realizovati kroz četiri pravca: nizlazni, uzlazni, pobočni i dijagonalni.

Nizlazni komunikacioni proces odnosno komunikacija na dole se odnosi na komunikaciju čije je početak u višim organizacijskim nivoima (hijerarhijskim punktovima) i koja se prenosi na niže organizacijske nivoe - od rukovodioca do zaposlenih. Osnovni smisao nizlazne komunikacije ogleda se u nastojanju da se usmerava ponašanje ljudi na nižim nivoima. Dakle, komunikacija na dole ima sledeća osnovnih svojstava:⁷⁵

⁷⁵ Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 287

- instruktivne je prirode (tumači sadržaje radnih uloga),
- podstiče razumevanje inter relacijskih veza u organizaciji (proširuje funkcionalne horizonte zaposlenih),
- pruža šire osnove za shvatanje opštijih, stratezijskih ciljeva organizacije,
- obezbeđuje prikladne informacije o kvantitetu i kvalitetu izvršenih zadataka pojedinaca, grupa, organizacijskih delova i organizacije u celini i,
- njenom ulogom je obuhvaćeno i procenjivanje, evaluacija smisla njene“misije”.

Uzlazni komunikacioni proces, ili komunikacija na gore, je komunikacija od zaposlenih do rukovodioca - potiče iz nižih organizacijskih segmenata, iz kojih se prenosi na više hijerarhijske nivoe. To su izveštaji o uspesima i neuspesima - o svim postojećim problemima. Osnovni motivacioni smisao uzlazne komunikacije nalazi se u potrebi obaveštavanja viših nivoa o tome šta se zbiva na nižim - šta službenici misle o realizaciji procesa i odnosa u organizaciji, o svom radnom mestu, o svojim saradnicima i o organizaciji uopšte.

Pobočni (lateralni) komunikacioni proces (horizontalno komuniciranje) odnosi se na komuniciranje između grupa i pojedinaca na istom organizacijskom nivou. Glavna motivisanost za bočno komuniciranje je povezana sa potrebom što uspešnijeg izvršavanja zadataka. Horizontalnim komuniciranjem ostvaruje se neophodna koordinacija, potrebna pojedincima na zajedničkom radu, koja zavisi od udela svakog pojedinca u zajedničkom poslu. Horizontalnu komunikaciju čine i neformalni oblici interakcije “licem-u-lice”, telefonski razgovori, kratke beleške i memorandumima, radni nalozi, trebovanja i slično.

Dijagonalni komunikacioni proces jeste komunikacija koja daje presek organizacionog dela i organizacionog. Dijagonalna komunikacija je korisna onda kada je potrebna efikasnost i brzina. Ona omogućava i olakšava korišćenje e-mejllova - svaki zaposleni može da komunicira preko e-mejllova sa bilo kojim drugim službenikom, bez obzira na organizacioni deo ili nivo. Do sukoba može doći samo ako zaposleni ne obaveštavaju svoje pretpostavljene o nastalim problemima.

4.2.4. Komunikacioni kanali

Kanali komuniciranja su sredstvo kojim se prenose informacije. Oni mogu da se podele na formalne i neformalne. Sve zvanične informacije i instrukcije se prenose preko formalnih kanala. Pisanu formalnu poslovnu komunikaciju unutar organizacije, karakterišu sledeći medijumi kroz koje poruka putuje:

- *Pisma*, koje rukovodioci različitih nivoa šalju svim zaposlenima u vidu tzv. “cirkulara” ili samo određenim ljudima, bilo da postoji neki problem, ili da se radi o pohvalama.
- *Obaveštenja* - sve vrste pisanih obaveštenja, koncipiranih tako da budu razumljiva. Obaveštenja moraju biti koncipirana tako da njihov ton, stil i čitljivost odgovaraju javnosti kojoj se obraćaju.
- *Izveštaji*. - Mogu predstavljati posebnu formu komuniciranja, iako se najčešće pojavljuju kao sastavni deo neke druge dokumentacije. U njima se detaljnije govori o nekom aspektu rada organizacije: rezultatima na kraju godine ili drugog obračunskog perioda, rezultatima upravo završenih poslovnih pregovora i dr.
- *Priručnici* - sadrže sve bitne informacije neophodne za obavljanje nekog posla i to na jedinstveni način za celu organizaciju.
- *Bilteni* - je neka vrsta male novine, koja sadržinski pokriva i neke formalne i neke neformalne aspekte “života organizacije” (poruke menadžmenta, izveštaji i informacije o poslu i sl.).
- *Interne novine* - imaju oblik dnevnih novina, a materijal se priprema prema svim kriterijumima profesionalnog novinarstva. Izlaze nedeljno ili mesečno.
- *Interni časopisi*. - Ovo sredstvo komunikacije namenjeno je pre svega jačanju imidža organizacije i profesionalizuje njen tržišni nastup.
- *Audio-vizuelna sredstva* - (interna televizija, radio mreža, displeji, dokumentarni filmovi) omogućavaju da se komunikacija odvija na još višem nivou, nego prethodno opisanim sredstvima. Poruke se mogu prezentovati dramatičnije, živopisnije i ubedljivije, nego na štampanom materijalu.

❏ *Elektronska pošta (E-mail)*, kao sredstvo za intemu komunikaciju, koristi se uvelikoj meri, zbog brzine, ali i zbog jednostavnijeg prenosa obimnih dokumenata, u slučaju kada su računari umreženi putem modema i, pri tome, ta veza bi trebalo da bude uspostavljena 24 časa dnevno.

❏ *Kutije za predloge*. - Ovaj metod veoma je dobar, posebno kada su kutije postavljene na mestima koja omogućavaju diskretno ubacivanje papirića.

Neposredna formalna komunikacija unutar organizacije, koja ne podrazumeva korišćenje pisane komunikacije, postoji u sledećim oblicima:

❏ *Direktna komunikacija* - sastanci rukovodioca i zaposlenih, informativni razgovori sa odgovornim zaposlenima prilikom posete rukovodioca operativnim odeljenjima, sastanci sa novozaposlenima, "otvorena vrata" viših rukovodioca, savetovanja, žalbe.

❏ *Veliki skupovi zaposlenih, uz prisustvo glavnog rukovodioca*. - Neke organizacije ovakav vid komunikacije upotrebljavaju češće, on traje manje od dva sata, i diskutuje se o najrazličitijim stvarima.

❏ *Mali skupovi zaposlenih, uz prisustvo rukovodioca radne celine*. – radi se o sastanci sa manjim brojem ljudi, obično iz jedne organizacione celine uz prisustvo rukovodioca te celine koji imaju za cilj prenošenje informacija, ali i donošenje odluka, kao i ocenu poslova koji su u toku, ili raspoloženja zaposlenih u odnosu na ponašanje i stavove rukovodioca.

❏ *Ostali sastanci* uključuju: redovne jutarnje sastanke, sastanak jednog zaposlenog i rukovodioca. Najčešće su to sastanci višeg rukovodstva sa nižim, u pogledu raznovrsnih dogovora.

❏ *Posete*, kao oblik formalne neposredne komunikacije, najčešće obavljaju predstavnici višeg rukovodstva i uglavnom su nenajavljene, mada se mogu i najaviti. Imaju kontrolni karakter, sa tačno određenim radnim zadatkom.

❏ *Interno "posmatranje" (auditing)* predstavlja vrlo važnu aktivnost u komunikaciji vrhovnog rukovodstva, čija je uloga da pruži neku vrstu zaštite organizaciji, tako što omogućava merenje i ocenjivanje efektivnosti interne kontrole, proveru pridržavanja propisanih standarda i procedura, proveru verodostojnosti finansijskih izveštaja itd.

- *Obuka zaposlenih* je oblik interaktivne komunikacije, gde se pored stručnog usavršavanja, radi i na oblikovanju korporativne kulture.
- *Svečanost* - oblik neformalne komunikacije koji se organizuje bar jednom godišnje i takve prilike se koriste za učvršćivanje timskog duha i pripadnosti.
- *Odavanje priznanja* - zaposlenom ili grupi u organizaciji, ima jak psihološki i emotivan naboj. To su trenuci u kojima emocije “rade prekomerno”, a komunikacija je burna i otvorena. Ovakve situacije su i prava prilika da se zaposlenima saopšte neke dobre vesti.

Mogući oblici neformalne komunikacije unutar organizacije su:

- *Glasine* - su sve one nepotvrđene informacije, koje se prenose “od usta do usta” ili “u poverenju”. Njihova snaga je ogromna i ponekad mogu da izazovu mnogo problema u organizaciji.
- *Interna telefonska mreža i privatni kontakti* predstavljaju oblik komunikacije, koji se sprovodi kada je potrebno nešto hitno obaviti ili zatražiti neka dodatna obaveštenja, bez formalnih procedura.
- *Konverzacija* je naziv za spontano vođenje neformalnih razgovora između kolega, najčešće iz iste organizacione jedinice, zbog fizičke blizine, ali i sa kolegama iz drugih odeljenja. Doprinosе timskoj atmosferi i slobodnoj razmeni mišljenja.
- *Specifični izrazi*. - Ponekad pripadnici nekih radnih celina u organizaciji imaju svoj specifičan žargon, obično proizašao iz stručnih karakteristika njihove delatnosti.
- *Tajni znaci i gestovi* su još jedan način komuniciranja. Znaci imaju težnju da ostanu u užem krugu i da postanu interni simboli pojedinih grupacija.⁷⁶

Međutim, poslovni sastanak je najrasprostranjeniji oblik grupnog rada ispunjen poslovnim komuniciranjem. Pristup sastanku može biti: sa pripremom i bez pripreme. Poslovni sastanci sa pripremom mogu biti: formalni i neformalni. Pod formalnim sastancima se podrazumevaju: sastanak upravnog odbora, kolegijuma, komisije, odeljenja, radne grupe na projektu i sl. Neformalni sastanak je skup zainteresovanih po

⁷⁶ Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S., : Odnosi s javnošću, FON, Beograd, 2001., str. 313-317.

nekom problemu ili zadatku koji grupa treba zajednički da reši ili uradi, kao i svaki drugi skup radi informisanja mimo formalno definisanih struktura i tzv. neformalnih grupa.

Kvalitetno izvršena priprema sastanka je garancija njegovog uspeha, zato pripremi treba posvetiti punu pažnju kroz angažovanje, relevantnih umnih i drugih potencijala. Priprema sastanka obuhvata: konceptualno osmišljavanje sastanka; administrativno – tehničku pripremu, i pripremu učesnika.

Konceptualno osmišljavanje sastanka ukazuje na neophodnost postojanja cilja održavanja sastanka. Sastanak treba da bude usmeren na određenu materiju. Kod ove pripreme sastanka dnevni red mora biti kratak. Tako se izbegava mogućnost disperzije i promašaja. U ovoj fazi pripreme treba da bude izgrađena koncepcija nastupa na samom sastanku. Zatim treba razraditi osnovne pravce razmatranja, diskusiju, na sastanku u cilju sprečavanja mogućih zastranjivanja, ukoliko priroda ograničenja to nalaže.

Administrativno - tehnička priprema obuhvata: obradu poziva i obezbeđenje uslova za održavanje sastanka. Pozivi za sastanak su pismeni i moraju se dostaviti najmanje tri dana pre datuma održavanja, kako bi se učesnici organizovali u zavisnosti od svoji potreba i pripremili za sastanak. U pozivu obično stoji dnevni red, vreme i mesto sastanka.

Uslovi za održavanje sastanka su: prostorija, radni uslovi, nameštaj, audiovizuelna sredstva i osveženje. Prostorija mora biti primerena broju učesnika. Radni uslovi mikro - klima, osvetljenje i buka moraju biti uređeni u skladu sa zahtevima za umni rad i lak fizički rad. U skladu sa koncepcijom izlaganja kao i potrebama interpretacije relevantne materije treba obezbediti odgovarajuća audio - vizuelna sredstva (grafoskop, video - rekorder i drugo).

Priprema učesnika prvenstveno se odnosi na lice koje će voditi sastanak. Lice koje vodi sastanak treba: da bude upoznat sa osnovnom problematikom, koja će se raspravljati na sastanku, kao i sa ciljem sastanka; da se dogovori sa licem koje će obaviti uvodno izlaganje o dužini trajanja i akcentima koji treba da budu prisutni u izlaganju; da obavi prethodne konsultacije sa učesnicima sastanka koji su najkompetentniji i najviše zainteresovani za suštinu materije; da nadzire i koordinira aktivnosti na administrativno - tehničkoj pripremi sastanka i obezbedi zapisničara, odnosno pismeni zapis sa sastanka.

U vođenju sastanka predsedavajući treba da ostvari sledeće:⁷⁷

- Prilikom otvaranja da obrazloži dnevni red i ukaže na cilj sastanka. Da predloži vreme trajanja sastanka i prikladno ograničenje trajanja diskusije;
- Podsticanje diskusije kroz kratko podsećanje na poente, dileme, ograničenja i posledice u materiji koja je predmet raspravljanja;
- Održavanje toka diskusije u okviru teme adekvatnim podsećanjima na ključne elemente, kao i korektnim ograničavanjem nesadržajne i neargumentovane diskusije;
- Privođenje diskusije kraju sa formulisanjem zaključaka kao podloge za aktivnosti na njihovoj realizaciji.

Puni efekat održavanja sastanka postiže se *sistematskim nastojanjem u sprovođenju zaključaka*. Pretpostavka za ostvarivanje donetih zaključaka, odnosno rešenja su: konkretizacija zadatka, imenovanje izvršioca i određivanje roka.

4.2.5. Vrste poslovnog komuniciranja

Postoje više vrsta klasifikacija komunikacije, a najjednostavnija i najrašira je ona po kojoj se komunikacije mogu podeliti na *formalne i neformalne*.

Formalnu komunikaciju karakteriše neposredan odnos između pošiljaoca (odašiljača) i primaoca informacije (poruke) i ona može da bude *verbalna* i *neverbalna*.

Verbalna komunikacija, koja može biti usmena ili pisana odlikuje se neposrednošću, dvosmernošću i brzinom.

Osnovni tipovi usmene komunikacije su:⁷⁸

- lični — licem u lice;
- lični — telefonom;
- grupni — na sastancima grupe, sistem javnog obraćanja;
- zatvoreno (interno) televizijsko kolo, telekonferisanje i videokonferenisanje.

⁷⁷ Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 301

⁷⁸ Isto kao 77., str. 301-302

Verbalna komunikacija ima sledeće slabosti:

- posle nje ne ostaje pisani trag, pa se tako neke poruke mogu delimično ili u potpunosti zaboraviti
- njihov efekat može izazvati razne reakcije kod različitih subjekata - njihova različita pripremljenost za prihvatanje poruke uzrokuje objektivno različito doživljavanje poruke;
- može da utiče na preusmeravanje planiranog sadržaja opštenja komunikatora usled promenljivog karaktera konkretnih specifičnih situacija.

Komunikacija u pisanoj formi može biti saopštena na nakoliko načina odnosno u različitoj formi. Neke od standardnih pisanih formi su: prezentacije, memorandumi, publikacije, table za objavu biltena i sl. Međutim, sve češće se poruke u poslednje vreme prenose telefakstom, telefonskim modemima, elektronskim poštama, kompjuterskim konferencijama, govornom poštom i sl. Međutim, ovaj vid komunikacije ima i svoje loše strane, odnosno nedostatke: postoji mogućnost nerazumevanja smisla (ciljeva) poruke i nesporazuma koji mogu osujetiti željenu svrhu komuniciranja; može doći do prenaglašene formalizacije komunikacije ukoliko se preširoko koristi i ukoliko se želi obezbediti pisani trag za svaki komunikacioni odnos; i nije poznat neposredan efekat poruke, koja uz to može postati dostupna subjektima kojima nije prevashodno upućena ili je postala dostupna upogrešno vreme, povremno ili je zakasnela.

Neverbalna komunikacija omogućava prenos poruke bez korišćenja reči, kroz vrlo različite forme. Neverbalna komunikacija obuhvata: izražavanje pomoću stava, držanja, pokreta, vidljivog izražavanja emocija, ispoljavanje mehaničkim putem, simboličko izražavanje koje "otkriva" različite statusne pozicije subjekata u komuniciranju i prezentacija poruke preko slike.

Najčešće se u organizacijama koristi mešovito komuniciranje, gde usmena i pisana komunikacija mogu biti popraćene neverbalnom komunikacijom ili gde jedna drugu (usmena-pismena) slede u cilju pojašnjenja, ubrzavanja prenosa sadržaja poruke.

U svakoj organizaciji postoje i oblici neformalnog i posrednog komuniciranja.

Postoje nekoliko osnovnih metoda neformalnog komuniciranja:

- *prvi*, jednostruku (gde subjekat A opšti sa subjektom B, a ovaj sa subjektom C itd);
- *drugi*, po kome subjekat A stečenu informaciju prenosi svim subjektima sa kojima dolazi u vezu;
- *treći*, kada subjekat A neplanirano komunicira sa, recimo, druga dva subjekta, a ovi potom čine isto sa drugim subjektima, i
- *četvrti*, slučaj kada subjekat A opšti sa nekoliko izabranih, selekcioniranih pojedinaca, a potom jedan od njih nastavlja komunikaciju sa drugim odabranim subjektima itd.

S obzirom da komunikaciju nije moguće eliminisati iz organizacije, postoje mehanizmi koji mogu neutralizovati ili smanjiti nedostatke. Najčešće se ukazuje na potrebu očuvanja otvorenosti, dostupnosti (formalnih) komunikacijskih kanala.

Takođe, potrebno je ukazati i na neke nepredvidljive spoljašnje varijable, koje se mogu podeliti na situacione i organizacijske.

U situacione grupe spadaju:⁷⁹

- prostorni raspon (udaljenost subjekata komuniciranja, što opredeljuje izbor medija);
- vremenski raspon (u pogledu nastanka i održavanja komunikacije, izbegavanja preuranjenih i zakasnelih komunikacija);
- menjanje, kvarenje “prenosnih signala” (uzrokovano faktorima ponašanja pojedinaca i grupa);
- sistemi planiranja i kontrole koji objektivno određuju i ograničavaju kvantitet i kvalitet informacija;
- tehnologije primenjenih komunikacionih sredstava, i
- zadaci, poslovi koji predodređuju sistematizaciju odnosa među pojedincima, a time određuju i ograničavaju tok i smer komunikacija.

⁷⁹ Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 304

U grupu organizacijskih varijabli svrstane su sledeće “promenljive veličine”.⁸⁰

- organizacijska struktura,
- organizacijska klima, i
- integracioni odnosi.

Organizacijske strukture, organizacioni dizajn i mnoge njihove dimenzije relevantne su i za komunikacioni proces. U velikim organizacijama komunikacija je više formalizovana, prisutnija je pisana forma, izraženije su hijerarhijske karakteristike i centralizacija; što je hijerarhija organizacijskih nivoa viša i razgranatija, to je veća verovatnoćada će se izgubiti efikasnost komunikacije. U malim organizacijama, sa ograničenim funkcionalnim programom i lokacijom, prisutnija je neposredna, usmena komunikacija.

Karakteristike organizacijske klime, vrednost normativnog ustrojstva, čistoća uspostavljenih personalnih relacija, osobenosti međuljudskih odnosa veoma su značajni indikatori za kvalitet komunikacionog procesa, za njegovu efikasnost i efektivnost.

4.2.6. Smetnje i prepreke poslovnom komuniciranju

U organizacijama su evidentirani brojni i različiti uzroci nedovoljnog uspeha ili neuspeha u procesu komuniciranja:

- jedni proizilaze i tiču se subjekata komuniciranja,
- drugi se odnose na klimu u organizaciji, a
- treći nastaju usled odsustva ograničenosti prikladnih komunikacionih sredstava.

Proces poslovnih komunikacija je osetljiv na buku - uznemiravanje i ometanje koje prati transmisiju, prijem ili “feedback” poruke. Sve ono što remeti razumevanje informacije može da bude buka, a buka može da omete komunikaciju u svakom trenutku - pošiljaoca i primaoca.

Organizaciona praksa govori da ništa manje nije ozbiljna prepreka funkcionalnom komuniciranju “preopterećenost” informacijama. Obilje informacija u cirkulaciji u

⁸⁰ Damjanović, M., Menadžerska revoltacija Clio, Beograd, 2000., str. 240-243.

značajnoj meri opterećuje kapacitete, “medija” sa jedne strane, a u isto vreme prouzrokuje za učesnike teškoće u upoznavanju sa dobijenim materijalima. Primenom prikladnih kriterijuma za selekciju postiže se viši kvalitet informisanja rukovodilaca u istim organizaciono - tehničkim uslovima. Komunikacijski proces sve češće i sve više karakteriše mnoštvo informacija koje se prenose različitim komunikacijskim kanalima. Veliki broj informacija otežava naizbežnu selekciju bitnog od nebitnog, potrebnog od nepotrebnog, blagovremenog od neblagovremenog, formalnog od neformalnog, potvrđenog od nepotvrđenog, tačnog od netačnog. Ovakva informacijska pretrpanost otvara mogućnost i drugim narušavanjima u komunikacionom toku.

Filtriranju informacija može se pristupiti iz vrlo različitih razloga: da bi se pogodile želje drugog subjekta komuniciranja, da ne budu neprijatne, zbog učinjenih grešaka, propusta, da ne ugroze kompetentnost, autoritet i da ne bi (informacije) bile do kraja “demaskirane”.

Komunikacioni odnos, njegovi sadržaji i forme neposredno zavise od karaktera i funkcije nadređujuće-podređujuće korelacije, realnih ograničenja jednosmernog, uzlaznog ili silaznog komuniciranja.

U velikim i složenim sistemima, ukoliko upravljački vrh nije osposobljen za praćenje i procenjivanje celovitog toka i ishoda komuniciranja, mogu nastati ozbiljne teškoće i ugroziti svrsishodnost komuniciranja.

Na organizacijsku klimu i stanje interkomunikacijskih veza bitno utiče prisustvo karakterističnih grupa, i podgrupa, naročito njihov broj, osnov formiranja, trajnost prisustva, čvrstina organizovanosti, stepen povezanosti, oštrina međugrupne suprotstavljivosti, različiti vrednosni sistemi njenih članova i sl.

Postoje razni faktori koji otežavaju komunikaciju ili je čine sasvim neuspešnom. Postoje sedam vrsta smetnji efikasnosti komuniciranja.⁸¹

Ograničenost sposobnosti prijema reči one osobe kojoj je komunikacija namenjena. - Informacija može biti dobro formulisana i adekvatna sadržaju o kome izveštava, ali ako primalac nije u stanju da je prihvati, komunikacija je neuspela.

⁸¹ Rot, N., Znakovi i značenja, Plato, Beograd, 2004., str. 244

Ometanje pažljivosti pri prijemu informacije. – Raznovrsni faktori mogu ometati prijem. Mogu to biti fizikalne smetnje, kao što su prevelika vrućina, vlažnost, buka, zatim unutrašnje smetnje, kao što su umor, pospanost, delovanje alkohola.

Neformulisane i ne dovoljno jasno formulisane postavke, koje bi valjalo znati da bi se saopštenje razumelo. Komunikatori često koriste reči i pojmove koji nisu opšte poznati, ne proveravajući prethodno da li ih slušaoci znaju. Govornik se izražava kao da i ostali poznaju termine kojima se služi ili podatke na kojima se zasnivaju iznete tvrdnje i u slučaju kad takvog poznavanja nema. Usled toga dolazi do neuspešne komunikacije i između inače podjednako obrazovanih i podjednako stručnih sagovornika.

Inkompatibilnost šema sagovornika. Ljudi poseduju različite načine opažanja i način mišljenja i ocenjivanja. Smetnje u sporazumevanju izazivaju i individualne razlike u konotativnom značenju reči. Razlika u pridavanju značenja određenim rečima može nastati čak i kad nisu po sredi neusklađeni načini mišljenja ili različita gledanja na društvo i društvene pojave.

Uticaj nesvesnih i delimično svesnih mehanizama. Predrasude koje imamo o određenoj osobi ili kategoriji osoba dovode do toga da se njihovim izjavama pridaje smisao drugačiji od onog koji oni sami daju svojim rečima i od onog koji bi tim izjavama dala osoba bez predrasuda.

Konfuzno i neadekvatno prezentovanje saopštenja. Loše, nejasno i pogrešno argumentovano izlaganje lako može biti neshvaćeno ili pogrešno shvaćeno. Događa se da se ispravna zamisao ne razume i ne prihvati jer su bili izneti pogrešni argumenti i korišćeni neadekvatni pojmovi, jer su umesto bitnih bili naglašeni nebitni momenti, ili su nedostajale reči i izrazi da se nešto prikaže.

Ne postojanje komunikacionog kanala. Iako može izgledati da postoji mogućnost za dobijanje informacije, da se uspostavi komunikacija ili traže obaveštenja i objašnjenja, stvarne mogućnosti za to nema. Mnoge reči, iako glasovno iste, imaju više značenja. Smisao svakog iskaza zavisi od konteksta u kome je dat, i to i verbalnog i situacionog. Mnoga nerazumevanja, sporovi i polemike nastaju usled toga što su reči i rečenice istrgnute iz celine u kojoj su date i tumače se kao od ostalog teksta izolovani delovi. Treba voditi računa o tome u kojoj je prilici nešto saopšteno, kome i sa kakvom namerom.

4.2.7. Efikasno poslovno komuniciranje u organizacijama

Prikladan izbor medija, svrsishodan sadržaj informacija, pravovremeno uspostavljeni kontakt, prikladnost stila i jezika kojim se komunicira, zainteresovanost da se ova povezanost održi i unapredi — čine važne preduslove kvalitetnog sistema i procesa komuniciranja. Pošto se ovaj oblik komuniciranja može smatrati komplementarnim, razumljiva su i opravdana nastojanja komunikatora da se njime koriste i kroz njega uvećavaju funkcionalnost ovog procesa.

Pored poboljšavanja ključnih elemenata sistema i procesa komuniciranja, svakako je značajno i usavršavanje ostalih poznatih elemenata organizacije i upravljanja

Unapređivanje komunikacije u okviru jedne organizacije oslanja se na nekoliko pretpostavki:

- kontinuirano nastojanje za pronalaženjem novih i funkcionalnih sadržaja i formi komuniciranja;
- nivelacija protoka informacija prema kriterijumima opterećenosti, odnosno rasterećenosti u kvantitativnom i kvalitativnom smislu;
- korišćenje povratnog reagovanja, kojim se omogućuje korekcija formiranja, distribuiranja i poimanja cirkulišućih informacija;
- jačanje poverenja, uvažavanja i poštovanja subjekata komuniciranja;
- kontrolisanja vremena kao određujućeg i ograničavajućeg faktora celine informacionog toka;
- nezanemarivanje uloge jezika i stila, akcenata repeticije i drugih tehničkih aspekata komuniciranja;
- korišćenje dobrih svojstava neformalne komunikacije o cilju plodotvornijeg i bržeg premošćavanja nefunkcionalnih delova organizacijske mreže.

Komunikacija i razmena informacija među članovima organizacione mreže nije više geografski ili vremenski ograničena. Zajednički radni naponi pojedinaca i timova koji su međusobno udaljeni, razmena informacija kao i integracija odluka i rada u okviru organizacije kao celine imaju uslove za povećanje organizacione efikasnosti i

efektivnosti. Iako su u ekonomskom pogledu prednosti informativne tehnologije očigledne, rukovodioci ne smeju da zanemare rešavanje psiholoških problema.⁸²

4.2.8. Interna komunikacija

Komuniciranje ima veliki značaj u današnjem poslovanju. Komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava poslovne odnose. Kao što dobra i uspešna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti. Ne smemo zaboraviti da sve počinje ispunjavanjem potreba i želja ciljnog tržišta, a ne samo prodajom naših proizvoda. Zato, sve počinje procesom komunikacije.

Put do uspešnog globalnog rukovodioca vode sledeće sposobnosti.⁸³

1) svesnost o vlastitoj kulturi, 2) osetljivost za različite kulture, 3) sposobnost vođenja multinacionalnih timova, 4) sposobnost međunarodnog pregovaranja i 5) globalni mentalni sklop.

Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih rukovodioca, između rukovodioca i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim nivoima. Potreba za uspešnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom.

Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspešne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji.

Postoje različiti metodi interne komunikacije, a to su: oglasne table, dnevni izveštaji, faks, pisma, telefon, dopisi, komunikacija putem kompjutera, lični razgovori, izveštaji itd. Glavni ciljevi interne komunikacije su:

-  Prenošenje instrukcija ili zahteva duž linije komandovanja, na primer od direktora marketinga preko direktora prodaje do prodajnog osoblja.
-  Informisanje osoblja o novoj politici kompanije, sporazumima, razvoju, procesima itd.

⁸² Robbins, S., Coulter, M., Menadžment, Data Status, Beograd, 2005., str. 269-273.

⁸³ Cant, A. G. (2004) "Internalizing the Business Curriculum: Developing Intercultural Competence", Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, pp. 177-183

- Traženje informacija od zaposlenih u kompaniji koje će pomoći pri donošenju odluka ili pri dobijanju feedback-a u analizi situacije.
- Ohrabrivanje ili uveravanje zaposlenih u određene činjenice ili motivisanje zaposlenih da rade kao pojedinci ili deo tima.
- Slanje dokaza, odgovora i informacija prema gore linijom upravljanja.
- Prenošnje predloga i ideja duž linije upravljanja.

Mnogi teoretičari su govorili o važnosti komunikacije unutar kompanija i primeni programa internog marketinga. Interni marketing treba da bude dvosmerna komunikacija između zaposlenih i rukovodioca. Glavni cilj internog marketinga je ostvarivanje poverenja i saradnje između rukovodioca i zaposlenih.

Od sredine 1990-ih godina došlo je do velike promene u korišćenju sredstava interne komunikacije u korist elektronskih medija. U isto vreme količina informacija koje se prenose unutar kompanija se dramatično povećala. Došlo je do potrebe strategijskog pristupa internoj komunikaciji. Intraneti, tj. unutrašnje mreže su postale glavno sredstvo komunikacije između rukovodioca i zaposlenih. Da bi ohrabrio upotrebu unutrašnjih mreža, Ford je čak ponudio zaposlenima besplatne kompjutere, i 90% ih je prihvatilo.⁸⁴

Interna komunikacija je veoma složen proces. Ona je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije.

Postoji veliki broj faktora koji mogu da ugroze komunikaciju, a najvažnije su:⁸⁵

Filtriranje – nastaje kad pošiljalac namerno predstavlja informaciju na takav način koji će se primaocu više dopasti, npr. kad zaposleni koji se plaši da prenese lošu vest kaže šefu nešto što rukovodioc želi da čuje umesto istinitih informacija. Glavna determinanta filtriranja je broj nivoa u organizacionoj strukturi. Što ima više vertikalnih nivoa, to ima više mogućnosti za filtriranje, iako ova pojava nije ograničena samo na komunikaciju između pripadnika različitog statusa.

⁸⁴ De Bussy et al., "Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media", Journal of Marketing Communications, Issue 9, 2003., p. 148

⁸⁵ Robbins, S., Essentials of Organizational Behavior, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2005., pp. 148-150

Selektivna percepcija se događa jer u procesu komunikacije primalac čuje i vidi stvari na selektivan način, bazirano na njegovim potrebama, motivaciji, iskustvu, okruženju i drugim ličnim karakteristikama. Primalac takođe projektuje svoje interese i očekivanja na komunikaciju dok je dešifrira.

Previše informacija – Uz veliki broj e-mejllova, faksova, telefonskih poziva, sastanaka, kao i uz potrebu stalnog profesionalnog usavršavanja, vrlo često se dogodi da dođe do viška informacija, što je veliki problem interne komunikacije. Kad dobijamo suviše informacija, događa se da selektujemo informacije, ignorišemo ih, previdamo ili zaboravljamo, što sve rezultira u gubitku informacija i neuspešnoj komunikaciji.

Polne razlike – Muškarci i žene koriste govor iz različitih razloga. Muškarci koriste govor da naglase status, dok ga žene koriste da razviju međusobnu vezu. Stoga, za mnoge muškarce konverzacija je uglavnom sredstvo održavanja nezavisnosti i hijerarhijskog statusa. Za mnoge žene, konverzacija je pregovaranje kojim traže bliskost i podršku.

Emocije – Kako se ljudi osećaju u vreme primanja informacije će uticati na njenu interpretaciju. Ista poruka primljena u momentu kad smo ljuti ili tužni ima različiti efekat od onog kad smo dobro raspoloženi. Ekstremna osećanja će sigurno ometati komunikaciju, jer smo tada najviše skloni da zanemarimo racionalno i objektivno razmišljanje i rukovodimo se emotivnim procenama.

Jezik – Reči znače različite stvari različitim ljudima. Starost, obrazovanje i kulturno okruženje su najvažniji faktori koji utiču na jezik koji osoba govori i definicije koje daje rečima. U kompanijama, zaposleni obično dolaze iz različitih okruženja. Osim toga, grupisanje zaposlenih u odeljenja stvara specijaliste koji razvijaju sopstveni žargon nerazumljiv drugim ljudima. Postojanje vertikalnih nivoa u organizaciji može takođe stvoriti jezičke probleme, jer jedna reč može imati različito značenje za top rukovodioca i za nižeg rukovodioca ili zaposlenog u proizvodnji.

Kultura - Nacionalne kulture se prvenstveno razlikuju po svojim osnovnim, nevidljivim vrednostima koje su zajedničke za većinu njihovih pripadnika i koje se prihvataju u ranom detinjstvu; organizaciona kultura je više površinska pojava koja se manifestuje uglavnom vidljivim načinom ponašanja unutar organizacije i koja se prihvata socijalizacijom novih članova koji se pridružuju organizaciji dok su mladi ali odrasli.

Nacionalne kulture se menjaju veoma sporo; organizaciona kultura preduzeća može svesno da se promeni, iako bi to bilo teško u nekim slučajevima. Prema jednom autoru,⁸⁶ “upravo razlika između nacionalne i organizacione kulture je tajna uspeha multinacionalnih korporacija, koje zapošljavaju ljude sa veoma različitim nacionalnim kulturama”. Ono što ih drži zajedno je korporativna kultura koja se zasniva na zajedničkom načinu ponašanja unutar organizacije.

Postoji više definicija organizacione/korporativne kulture. Korporativna kultura može da se posmatra kao “subkultura koja ima sopstveno značenje, norme ponašanja i simbole, kao dodatak ili suprotnost nacionalnoj kulturi.”⁸⁷ Detaljnija definicija organizacione kulture kaže da je ona „skup tradicija, vrednosti, politika, verovanja i stavova koji čine sveobuhvatan kontekst za sve što radimo i mislimo u organizaciji.”⁸⁸ Neke od pojava organizacione kulture su obredi, rituali, mitovi i jezik, tj. terminologija koju koriste njeni članovi. Pošto članovi organizacije dele iskustvo, određeni simboli će za sve članove imati isto značenje.

⁸⁶ Hofstede, G., “Cultural Constraints in Management Theories”, Academy of Management Executive, Vol. 7, Issue 1, 1993., str. 91

⁸⁷ Sheer, V., Chen, L., “Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants’ Accounts of National and Professional Cultures”, The Journal of Business Communication, Vol. 40, No. 1, 2003., str. 55

⁸⁸ McLean, A., Marshall, J., “Intervening in Cultures”, Working Paper, University of Bath, Bath, preuzeto iz: Mullins, L. J., Management and Organisational Behaviour, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, 2005., str. 891

5. POJAM I VRSTE MOBINGA

5.1. Pojam mobinga

Reč mobing potiče iz engleskog jezika, u kome reč mob znači ološ, svetina, rulja, odnosno reči “mobbish”, što znači prostački, grub, vulgaran.⁸⁹ Od ovog je izvedena reč mobing koja znači prisilno, vulgarno, manirom ološa, nekoga psihički dokrajčiti, društveno potpuno degradirati, uništiti ga i isključiti iz društvenog života. U našem jeziku nema odgovarajućeg termina za ovaj široki opseg značenja i zato se koristi neprevedena reč mobing ili termini moralno zlostavljanje, psihološko maltretiranje, psihoteror, psihološki teror ili zlostavljanje na radu ili u vezi sa radom (što je terminologija predloga Zakona protiv mobinga).

Mobing kao pojava primećena je prvo u ponašanju nekih vrsta životinja koje se udružuju protiv jednog svog člana, napadaju ga i isteruju iz zajednice, što se ponekad završava smrću.⁹⁰

Najpotpunija definicija mobinga glasi:⁹¹ „Mobing je psihičko maltretiranje koje se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posledica degradacija radnikovih radnih uslova, koja mogu prouzrokovati napad i naneti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naručiti fizičko i mentalno zdravlje ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost“.

Nastanku mobinga na radnom mestu doprinose nedovoljno jasna atmosfera, jaka hijerarhija, nedostaci u internom informisanju, neadekvatno ponašanje rukovodstva, nedovoljno razgraničena nadležnost koju zaposleni imaju i podela zadataka, nedostaci u rukovođenju personalom, potiskivanje sukoba. Veoma važan uzrok ove pojave svakako je i loša radna klima u kojoj vladaju, uglavnom, zavist, zloba, neprijateljstvo i pritisci.⁹²

⁸⁹ Mobing i kako ga sprečiti, priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“, str. 4

⁹⁰ Lorenz K, On Agression, 1966, p. 25

⁹¹ Kostelić – Martić A., Mobing – psihičko maltretiranje na radnom mjestu, školska knjiga, Zagreb, 2005., str.131

⁹² Isto, str. 55

To je i uznemiravanje u svrhu ugrožavanja integriteta ličnosti žrtve, njenog profesionalnog, društvenog, ponekad i privatnog funkcionisanja, ugleda i dostojanstva, uz stalne kritike i prigovore, kao i preteranu kontrolu.⁹³ Zlostavljač može da bude poslodavac, rukovodioc, direktor, kolega ili grupa kolega, a žrtva može da bude pojedinac ali i grupa radnika. Mobing je i podsticanje ili navođenje drugih na zlostavljanje.

Mobing se uvek ispoljava u skrivenoj formi. Kada uzmemo u obzir privatne firme, poslodavci često smatraju da prekovremeni rad ne treba da bude plaćen, da na taj način zaposleni pokazuje svoju odanost firmi. Nema novčane nadoknade, ali, u većini slučajeva, nema ni pohvale za odrađeni posao, pa samim tim, zaposleni nema ni motivaciju da nastavi svoj posao. Poslodavac na perfidan način koristi to što je zaposlenom posao neophodan i činjenicu da, na neki način, zavisi od njega, pa ga stavlja u situaciju da on mora da radi sve što mu se traži ne bi li zadržao posao, a sve se to čini tako da radnik pomisli da je to pravi način na koji treba da obavlja dužnost. Kada radnik pomisli da je njegov prekovremeni, neplaćeni rad normalan, da slobodan dan ne treba tražiti, već shvatiti kao nagradu, dolazi do kreiranja savršene podloge za pojavu mobinga. Takva situacija postaje normalna, a radnik lak plen.⁹⁴

Cilj mobinga je da se zaposleni prisili da napusti radno mesto i tako ekonomski još više degradira. Radna sredina u kojoj preovladava ovakvo ponašanje prepoznaje na osnovu sledećih karakteristika: takmičarska sredina sa kultom karijerizma, strogo hijerarhijska struktura, naglašena briga o ekonomskoj dobiti umesto o međuljudskim odnosima, nedostatak međusobnog poštovanja, nedovoljno definisane radne uloge i nedostatak profesionalnosti.

Za pojedinca, borba protiv mobinga nije uopšte jednostavan posao. U većini slučajeva žrtve nisu ni svesne šta ih je snašlo, a kamoli da su u stanju da smireno mobilišu sav svoj potencijal za odbranu, kako bi uspeali da se odupru moberu. Pri tome, moraju voditi računa da njihove reakcije ne budu ponašanje koje ide u prilog moberu, jer moberi često predstavljaju sebe kao žrtvu. Ovaj proces odbrane za pojedince je posebno težak u situaciji kada država nema regulativu koja propisuje sankcije za zlostavljače i

⁹³ Isto, str. 59

⁹⁴ Kostelić-Martić A., Mobing - psihičko maltretiranje na radnome mestu, Školska knjiga, str.115

obavezu za poslodavce da zaštite zaposlene od maltretiranja na poslu. Ako ovome još dodamo nezainteresovanost ili nesposobnost rukovodioca i poslodavaca za rešavanje ovih problema, situacija za pojedinca je još i gora.

U ovim situacijama nema neke posebne formule koja se može preporučiti pojedincu. Jedna od mogućnosti jeste da se pokuša parirati moberu, ali nikako istom merom nego učiniti koliko se može iz pozicije žrtve. Međutim, to je teško ako je mober pretpostavljena osoba, jer se ljudi najčešće plaše gubitka radnog mesta ili kritike zbog "loše" obavljenog posla.⁹⁵

Ono što svakako treba raditi je zabeležiti sve problematične situacije kao i prisutne svedoke i čuvati tu evidenciju, jer se tako može lakše dokazati neko trpi maltretiranje. Da bi se izbegli simptomi mobinga, ponekad je korisno odglumiti poslušnost, ali se držati svojih uverenja. Sa druge strane, preventivno delovanje protiv mobinga se za pojedinca praktično svodi na zdrav način života i duhovno - mentalno uzdizanje kojim se jača ličnost, što će značajno pomoći u izbegavanju štetnih posledica mobinga.⁹⁶

5.2 . Vrste mobinga

Postoji nekoliko kategorija mobinga:⁹⁷

- *Napad na mogućnost adekvatne komunikacije* nastaje kada rukovodilac ili kolege sprečavaju žrtvi mogućnost izražavanja i to tako što je odmah prekinu kada nešto pokuša da kaže, odbija se neverbalna komunikacija tako što se žrtva nikada ne gleda u oči, a ignorišu se i njene neverbalne poruke;
- *Napad na mogućnost održavanja socijalnih odnosa* se ostvaruje kroz izolaciju žrtve jer se njoj niko ne obraća, ne poziva se na sastanke, ne uključuje se u kompanijske događaje;

⁹⁵ Kostelić-Martić A., Mobing - psihičko maltretiranje na radnome mestu, Školska knjiga, str. 97

⁹⁶ Bošković G., Psihološki aspekti mobinga, Plenarno predavanje

⁹⁷ Mobing i kako ga sprečiti, priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“, str. 22

- *Napad na ličnu reputaciju* upotrebom metoda ismejavanja i izmišljanjem priča sa negativnom konotacijom. Osoba se vređa i ponižava;
- *Napad na radne rezultate*, koji se manifestuje stalnim kritikama, niskim ocenjivanjem, preteranom kontrolom. Odnos prema žrtvi se kreće između dve krajnosti i to od potpunog oduzimanja posla i uklanjanja sredstava za rad – što je poznato kao sindrom praznog stola, do zatrpavanja žrtve poslom koji po obimu i stručnosti prevazilazi njene sposobnosti – sindrom prepunog stola;
- *Napad na zdravlje žrtve*, uskraćivanjem prava na korišćenje godišnjeg odmora ili slobodnih dana, stalnim nalogima da ostane prekovremeno da radi, sve do pretnji Mobing je u našoj zemlji veoma rasprostranjen, a takvom ponašanju svakako doprinose visoka nezaposlenost i besparica. Strah od gubitka posla razlog je što su žrtve u stanju da veoma dugo trpe kojekakva maltretiranja, šikaniranja, pretnje, ucene, omalovažavanja...

Mobing ima nekoliko vrsta. Osnovna podela mobinga na vrste je na vertikalni i horizontalni mobing:⁹⁸

Vertikalni mobing je terorisanje u smeru od nadređenih ka podređenima, što je češće, ili od strane podređenih prema nadređenima, što je ređe. U prvoj varijanti, mobing se naziva i bossing. Podvrsta vertikalnog je *strateški mobing* koji se vezuje za politiku vlasnika firme ili upravljačke strukture o potrebi smanjenja broja zaposlenih, koji se najčešće javno ne ističe a sprovodi se organizovanim mobing aktivnostima u cilju da zaposleni sam napusti firmu ne tražeći za sebe otpremninu ili bilo koju drugu pogodnost. Cilj je istovremeno uništenje psihološkog i profesionalnog integriteta zaposlenog koji je do te mere degradiran da nema šanse za drugo zaposlenje. Do juče nepoznat na ovim prostorima, strateški mobing postaje sve učestalija pojava u firmama koje su privatizovane sa ciljem da se sasvim promeni njihova delatnost ili namena.

Horizontalni mobing postoji među zaposlenima koji su na istom organizacionom nivou. Pokretač emotivnog mobinga je zavist, ljubomora i antipatija a vezan je za karakteristike ličnosti mobera.

⁹⁸ Mobing i kako ga sprečiti, priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“, str. 24

Aktivator mobinga je najčešće sukob u najširem smislu reči, koji se dogodio ili koji postoji kao latentan u 'glavi' mobera. U osnovi mobinga je strah ili osećaj ugroženosti koji oseća mober u odnosu na žrtvu. Mobing počinje strahom mobera, a traje i održava se zbog straha žrtve i ostalih zaposlenih.

Ono što jasno doprinosi pojavi mobinga su neki od sledećih problema: nedovoljno transparentna atmosfera, nedostaci u internom informisanju, neadekvatno ponašanje rukovodeće strukture, nedostaci u upravljanju personalom i loši međuljudski odnosi, nedovoljno razgraničene nadležnosti i podela zadataka, potiskivanje svađa i sukoba...

Ovi postupci se vrše često (najmanje jednom nedeljno) i tokom dužeg vremenskog perioda (najmanje 6 meseci). Usled čestog ponavljanja i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja dolazi do posledica mentalne, psihosomatske i socijalne prirode.

5.3. Mobing kao izvor sukoba

Mobing je specifično ponašanje kojim, na radnom mestu, jedna osoba ili više njih, duže vreme, psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu, u nameri da ugrozi njezin ugled, čast, ljudsko dostojanstvo i integritet ličnosti. To zlostavljanje se često nastavlja sve dok zlostavljana osoba ne napusti radnu sredinu, jer ne može da se izbori sa svakodnevnom torturom. Psihički teror ili mobing započinje i održava se neprijateljskim ili neetičkim vidom komunikacije koju sprovodi jedna ili više osoba i koja je sistematski usmerena protiv pojedinca koji je zbog toga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti je da se odbrani, i ostaje u toj poziciji zbog postupaka mobinga koji se neprestano ponavljaju.

Mobing počinje naizgled bezazlenim aktivnostima. Osoba, koja je žrtva mobinga, dolazi u situaciju da se njene reči izvrću na sudu i koriste kao argumenti protiv nje. Nadređeni, ili onaj ko je mober, prestaje da se javlja žrtvi i ne pozdravlja je više na poslu, odluke donosi sam. Mober prekida razgovor kad god žrtva uđe u prostoriju i na taj način je isključuje iz svega, dovodeći je u situaciju da se pita šta je uradila. Uz ovakvo

ponašanje najčešće idu laži, sarkazam, poruga i prezir, pri čemu zlostavljač obično sebe predstavlja kao žrtvu.

Kad je mobing u pitanju, uloge su jasno definisane.⁹⁹ Moberi su osobe koje izgledaju moćne, ali to su:

- Osobe duboko nezadovoljne sobom, svojom karijerom i sposobnostima,
- Nedovoljno stručni i kompetentni,
- Osobe koje „mobingom” prikrivaju nemoć u nekoj drugoj značajnoj sferi svog života, najčešće privatnoj (brak, porodica i sl.),
- Obično su u ranim godinama života imali puno osujećenja i frustracija i nikada nisu naučili da vole, daju i primaju, kao i da osećaju empatiju prema drugim ljudima,
- Oni koji se osećaju podređeno i nemoćno,
- Psihopate ili sociopate.

Mober je čovek koji ima veliki strah. On je nesiguran, ima slabu ličnost i drugi ljudi i moć su mu potrebni da bi sebi dao na značaju. Za razliku od njih, žrtve mobinga su izuzetno sposobni, stručni i kreativni ljudi, mirni i povučeni, koji nisu skloni raspravama; ljudi koji uočavaju probleme i glasno upozoravaju na njih, zastrašeni, tj. oni koji se boje, mladi ljudi na početku radnog veka - koji su puni entuzijazma i novih ideja, oni čija je karijera u usponu, sredovečni i ljudi pred kraj radnog veka, bolesni, invalidi i pripadnici nekih manjinskih grupa.

Skoro se može reći da su idealne žrtve, odgovorni, motivisani, savesni, osetljivi na priznanje i kritiku i ličnosti sa visokim osećajem za socijalnu pravdu. Istraživanja mobinga u Srbiji, pokazuju da su žrtve mobinga osobe oba pola, koji su zaposleni u svim delatnostima.

U cilju potpunog psihološkog poniženja i uništenja žrtve, mober i njegovi pomagači koji su produžena ruka mobera, preduzimaju sledeće aktivnost:¹⁰⁰

- Ogovaranje i ismejavanje,
- Širenje tračeva, kleveta i uvreda u pokušaju sramoćenja žrtve, a predmet tračeva su sve sfere njenog života,

⁹⁹ Isto, str. 62

¹⁰⁰ Kostelić – Martić A., Mobing – psihičko maltretiranje na radnom mjestu, školska knjiga, Zagreb, 2005., str.93

- Neargumentovana kritika na rad ili lošija ocena rada,
- Pojačana kontrola žrtvine prisutnosti na poslu, više nego je uobičajeno ili nekonstatovanje njenog prisustva,
- Žrtvi se uskraćuje pravo da kaže svoje mišljenje, stalno je prekidaju u govoru ili ignorišu kao da ne postoji.
- Skrivanje važnih informacija od žrtve i naglo prekidanje razgovora kada ona ulazi u prostoriju.
- Dobijanje besmislenih radnih zadataka koji su ispod profesionalnog nivoa žrtve i/ili pretrpavanje poslovima (simbol Pepeljuge).
- Nezadavanje nikakvih poslova (simbol Praznog stola).
- Stalno kritikovanje rada žrtve i obezvređivanje njenih rezultata.
- Komuniciranje sa žrtvom, povišenim tonom i vikom.
- Optuživanje za propuste koji se nisu dogodili ili koji su 'namešteni'.
- Isključivanje žrtve iz društvenog života i 'rituala' zajednice.
- Ugrožavanje pauza i odmora, neodobravanje godišnjih odmora i slobodnih dana,
- Zadavanje zadataka koji narušavaju zdravlje ili zadataka koji pogoršavaju zdravlje (koje je već narušeno),
- Pretnje fizičkim nasrtajem i/ili fizički nasrtaj,
- Verbalni seksualni napad i ucene,
- Seksualni nasrtaj...

Mobing je pojava koja je prisutna u našoj sredini u istom intenzitetu kao i u drugim zemljama, ma koliko one bile razvijenije od nas.¹⁰¹

Mobing tera žrtvu da počne da analizira svoje postupke, traži sopstvene greške koje su je dovele u takvu situaciju i počinje proces samooptuživanja. Žrtva je svesna da je neprijateljsko ponašanje samo uvod u mnogo težu situaciju. Govoreći o posledicama mobinga, mobing dovodi do uznemirenosti koja može da se manifestuje povlačenjem i samoizolacijom žrtve, ili, suprotno tome, agresivnim ponašanjem. Žrtva najčešće postaje bezvoljna, nezainteresovana, konstantno umorna i nezadovoljna. Stalna psihička presija počinje da izaziva nesanicu, dovodi do povišenog krvnog pritiska i poremećaja apetita.

¹⁰¹ Avramov S., Kreća M., Međunarodno javno pravo, Naučna knjiga, Beograd, 1988., str. 68

Kada govorimo o zastupljenosti mobinga u Evropi i Srbiji, navedeni podaci govore o prisutnosti mobinga na pomenutim mestima i dokazuju našu tvrdnju. Zaposleni koji je izložen mobingu često odlazi na bolovanje a kada je na poslu, njegova produktivnost je izrazito umanjena. Statistički podaci prikupljeni u Nemačkoj pokazuju da žrtva mobinga firmu košta najmanje 75.000 eura godišnje.¹⁰²

Prva reakcija žrtve je samookrivljivanje. Žrtva počinje da analizira svoje ponašanje i da u njemu traži svoju grešku zbog koje je došla u takvu situaciju. Time kod žrtve počinje proces izolacije, jer mobirani često oseća stid zbog situacije u kojoj se nalazi. Smatra da je on sam zbog svoje nesposobnosti ili učinjene greške izložen neprijateljstvu i omalovažavanju. Žrtva se zbog osećaja inferiornosti povlači u sebe, ne priča o tome šta joj se događa, čak ni svojoj porodici. Što se tiče porodice, uglavnom, mobirani u početku ima podršku svojih ukućana, ali, kako vreme odmiče, počinje da im smeta njegovo ponašanje koje dovodi do toga da i porodica počne da ga optužuje. Ostavši sama, žrtva počinje da razmišlja o sebi kao o osobi nedorasloj nastaloj situaciji, a to je uvod u depresiju.

Mobing prvo utiče na psihičko stanje i ponašanje žrtve, a zbog dugotrajne izloženosti mobingu kod žrtava se pojavljuje akutna stresna reakcija koja može dovesti do post traumatskog stresnog sindroma (PTSD). Stresna reakcija je normalna fiziološka reakcija koju su nam ostavili davnašnji preci i koja nam u normalnim uslovima omogućava preživljavanje. To je odgovor organizma na zahteve ili situacije koji se pred njega postavljaju.

Međutim, kada stresni uslovi dugo traju ili kada ne možemo da odreagujemo u pravom trenutku, energija koja se stvori u našem organizmu umesto da se potroši mišićnim radom (jer je čovekov organizam u stresnoj situaciji pripremljen i osposobljen za beg, odnosno napuštanje te situacije), skladišti se u organizmu, posebno u arterijama i tako postaje izvor zdravstvenih problema i bolesti. Zbog toga dolazi do somatskih i psihosomatskih tegoba koje su posledica doživljenog stresa zbog psihoterora i moralnog nasilja na radnom mestu.¹⁰³

¹⁰² Isto, str. 41

¹⁰³ Kostelić-Martić A., Mobing - psihičko maltretiranje na radnom mestu, školska knjiga, str.8

Zemlje razvijenog sveta, koje su i u drugim oblastima ispred nas, u državnim i privatnim firmama zapošljavaju konsultante za probleme zaposlenih koji su suočeni sa mobingom. Na tom polju je Švedska otišla najdalje, jer je ona Zakonom obezbedila zaštitu zaposlenih svrstavanjem mobinga u kategoriju krivičnog dela.¹⁰⁴

Repertoar postupaka u mobingu ili aktivnosti mobinga je izuzetno širok, ali se može klasifikovati u sledeće četiri grupe:¹⁰⁵

- Napadi na ličnost i njen socijalni ugled;
- Napadi na socijalne odnose i komunikaciju;
- Napadi na kvalitet rada;
- Napadi na zdravlje.

Mobing uključuje pakosne, okrutne i bolne postupke poput ucena, onemogućavanja napretka u poslu, špijuniranje, klevete, ugrožavanje ličnosti žrtve, napad na njeno profesionalno, socijalno i privatno delovanje. Mobing je u osnovi kršenje ljudskih i građanskih prava pojedinaca.

Postoji pet faza mobinga:¹⁰⁶

- *I Faza:* faza ključnog događaja u kome se odabira žrtva i agresija zaostala iz nerešenog sukoba se usmerava prema njoj.
- *II Faza:* ciljanog mobinga u kojoj potisnuta agresija mobera eskalira u psihoteror. Žrtva počinje da gubi sigurnost i da se oseća manje vrednom. Javlja se nesanica i noćno preživljavanje već viđenog.
- *III Faza:* 'žrtvenog jarca' u kojoj je žrtva obeležena (stigmatizirana) i gde postaje 'dežurni krivac' za sve propuste u kolektivu.
- *IV Faza:* borbe za opstanak putem dokazivanja, preopterećivanja poslom, izgaranja na poslu što vodi do hroničnog umora i drugih psiho-fizičkih posledica, kao što su psihosomatski i depresivni poremećaji.
- *V Faza:* razvijenog mobinga stanje sasvim pogoršanog psihičkog i fizičkog stanja žrtve zbog višegodišnjeg terora. Obolela od hronične bolesti i poremećaja. Želi da se reši posla, neretko i života.

¹⁰⁴ Avramov S., Kreća M., Međunarodno javno pravo, Naučna knjiga, Beograd, 1988., str. 96

¹⁰⁵ Bošković G., Psihološki aspekti mobinga, Plenarno predavanje

¹⁰⁶ Mobing i kako ga sprečiti, priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“, str. 37

Pored faza možemo pomenuti i posledice koje nastaju pojavom mobinga. Pored neposrednih posledica, kao što su bolesti i sledstveno tome, odsustvovanja sa posla, posledice mobinga vidljive su na:¹⁰⁷

- Radnim mestima u sredinama gde postoji mobing zbog smanjene produktivnosti, zadovoljstva poslom i motivacije za rad;
- Tržištu rada zbog porasta nezaposlenosti i isplate naknada za nezaposlene;
- U zdravstvu zbog troškova lečenja i rehabilitacije kao i naknada za bolovanje;
- U okviru PIO fonda zbog ranijeg odlaska u penziju, porast broja korisnika prevremenih i invalidskih penzionera.

Stručnjaci procenjuju da mobing nacionalnu ekonomiju godišnje košta nekoliko milijardi evra. Procenjuje se da se u Velikoj Britaniji izgubi oko 40 miliona radnih dana zbog posledica stresa, kod kojih je trećina uzroka u mobingu na poslu.

Postoje takođe i podaci da žrtva mobinga košta svog poslodavca od 17 500 do 50 000 evra godišnje i da se vrednosti gubitaka u privredi kreću do 50 milijardi evra.

Primećujući uticaj u sferi rada, stručnjaci su sprovedli empirijska istraživanja. Od posebnog značaja su rezultati evropske fondacije za životno i radno okruženje. Oni ukazuju na to da je na polju rada došlo do povećanja psihičkog i fizičkog zlostavljanja i maltretiranja.

5.4. Mobing kao vid disfunkcionalnog sukoba

Disfunkcionalan sukoba se sastoji od rasprava i svađa i ne dovodi do rezultata. Smanjuje se komunikacija u grupi, što se odražava na učinak. Disfunkcionalni sukob okarakterisan je ambicijama pojedinaca i njihovom nezdravom željom za nadmetanjem. On najčešće dovodi do pojave stresa sa kojim zaposleni teško izlaze na kraj. Samim tim, nezadovoljstvo pojedinca raste. Postoji nekoliko faza disfunkcionalnog sukoba:

¹⁰⁷ Damjanović M., Modernizacija lokalne zajednice: stanje i perspektive, Beogradska otvorena škola, Beograd, 2001., str. 74

nekompatibilnost (nerazumevanje i manjak komunikacije); prepoznavanje (uočavanje problema); usklađivanje (pojedinaac se ophodi u skladu sa razvojem sukoba). Nadređeni mora da izgladi odnose među zaposlenima u skladu sa zaslugama i ambicijama pojedinaca, utiče na njih i njihov temperament, ukoliko je potrebno da ih stimuliše, ali i kazni.

U današnjim organizacijama, broj zaposlenih je veliki, a samim tim i potreba za dokazivanjem i nadmetanjem. Ponekada se zaposleni služe svakakvim sredstvima ne bi li došli do cilja. Posao je takav da zahteva spretne i sposobne ljude, stvari se prebrzo dešavaju. Ukoliko se neko oseti ugroženim, dolazi do pojave sukoba. Ono što je bitno je da se nadređeni postara da bilo koji vid disfunkcionalnog sukoba postane funkcionalan, da svu negativnu energiju zaposlenih usmeri ka postizanju rezultata. Potrebno je da ih motiviše, ali i da svakome pokaže gde mu je mesto.

Postoji nekoliko načina da se izbegne disfunkcionalan sukob i to: integrisanjem (uticanje na zavađene strane da reše problem koji imaju na fin i kulturnan način), ljubaznošću (kada neko zanemari svoje probleme u korist drugoga), kompromisom (ukoliko su u pitanju lica koja poseduju istu količinu moći, ovo je najbolji način za rešavanje nesuglasica), dominacijom (ukratko, pobeđuje onaj ko poseduje veću moć) i izbegavanjem (zanemarivanje problema, što je moguće kada su u pitanju nesuglasice, ali ne i veći problemi).

Za razliku od disfunkcionalnog sukoba, funkcionalni sukob je konstruktivan i pomaže u ostvarivanju ciljeva i interesa kompanije. Pretvaranjem prvog u drugi pomenuti sukob je savršen način da se dođe do novih ideja i motivacije zaposlenih da se što više angažuju, potrudu i doprinesu organizaciji, a samim tim i sebi. Najbolje je prepoznati problem čim nastane i tako sprečiti njegovo širenje i negativan efekat. Treba imati osobu koja će biti zadužena za praćenje i uočavanje ovakvih problema i koja će na vreme moći da reaguje. Mogu se organizovati i debate, gde će svako imati pravo da iznese svoje mišljenje i samim tim se može sprečiti nastanak bilo kakvog većeg problema, kao što je mobing.

5.5. Mere zaštite od zlostavljanja na radu

Zaštitu od zlostavljanja mogu da traže svi zaposleni bez obzira na to da li su u radnom odnosu (zaposleni na određeno ili neodređeno vreme) ili rade po nekom drugom ugovoru (preko omladinske zadruge, po ugovoru o delu, volonterskom ugovoru, ugovoru o stručnom osposobljavanju i usavršavanju...).

U zavisnosti od načina, stepena i vrste zlostavljanja, i od toga ko je osumnjičen za zlostavljanje, postoji nekoliko postupaka koji se mogu pokrenuti kako bi se žrtva zaštitila. Po pravilu, prvo se treba unutar firme pokrenuti postupak zaštite posredovanjem između žrtve i zlostavljača, u kojem treba naći rešenje prihvatljivo za obe strane. Tek ako posredovanje ne uspe, protiv zlostavljača se može podneti tužbu sudu.¹⁰⁸

Međutim, pošto se zahtev za pokretanje postupka zaštite od zlostavljanja unutar firme podnosi direktoru (odnosno preduzetniku), ako je zlostavljač baš on, ne mora da se podnosi zahtev, već se žrtva može odmah obratiti sudu.

U nekim situacijama, bez obzira na druge oblike zaštite, protiv zlostavljača se može podneti krivičnu prijavu javnom tužiocu.

Ako postupak posredovanja ne uspe, a postoji osnovana sumnja da je zlostavljanje zaista izvršeno, poslodavac je dužan da pokrene disciplinski postupak protiv zaposlenog koji je optužen za zlostavljanje. Zlostavljač pod određenim uslovima može i da dobije otkaz.

U slučaju neuspeha posredovanja, obaveza poslodavca da pokrene postupak utvrđivanja odgovornosti zaposlenog postoji i ako se osnovano sumnja da je zloupotrebjeno pravo na zaštitu od zlostavljanja, to jest, da je zaposleni pokrenuo postupak zaštite od zlostavljanja iako je znao ili je morao da zna da zlostavljanja nije bilo, samo da bi stekao neku korist ili drugom naneo štetu.

¹⁰⁸ www.mobing.rs pregledano 24.11.2014.

Postoji pravilnik Ministarstva rada i socijalne politike u kojem je precizno opisano koja se vrsta ponašanja smatra zlostavljanjem na radu. Da bi neko neprihvatljivo ponašanje zaista bilo okarakterisano kao mobing i da bi žrtva mogla da pokrene postupak za zaštitu od zlostavljanja, nije dovoljno da se takvo ponašanje desi jedanput, već mora da se ponavlja. To što se kolega jednog dana nadurio i nije hteo da priča s vama nije razlog da tražite od poslodavca zaštitu od zlostavljanja na radu ili da pokrećete tužbu protiv njega.

5.5.1. Sudska zaštita od zlostavljanja na radu

Postoji više slučajeva u kojima se zaštita od zlostavljanja rešava sudskim putem, i to tako što se:¹⁰⁹

- ❏ Podnese tužba po Zakonu o sprečavanju zlostavljanja na radu ako posredovanje u firmi nije uspelo.
- ❏ Ako se za mobing tereti direktor preduzeća, odnosno preduzetnik kod kojeg zaposleni radi, moguće je i direktno obraćanje sudu, postupak posredovanja nije potreban,
- ❏ Ukoliko je zaposleni žrtva seksualnog uznemiravanja, može se pokrenuti postupak kao i u slučaju ostalih oblika zlostavljanja, ali i bez ikakvih prethodnih koraka i čekanja da se uznemiravanje ponovi može se podneti tužba za naknadu štete (nije isto što i tužba po Zakonu o sprečavanju zlostavljanja na radu).
- ❏ Ako zlostavljanje koje se trpi istovremeno predstavlja i krivično delo (na primer, pretnja), protiv zlostavljača se može podneti krivična prijava, nezavisno od toga da li je pokrenut postupak zaštite od zlostavljanja na radu ili ne.

¹⁰⁹ Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, „Službeni glasnik RS., br. 36/2010

Iako osoba koja se tereti za zlostavljanje može biti bilo ko od kolega, krajnje odgovornim uvek se smatra poslodavac, to jest preduzetnik, ili preduzeće, državni organ ili organizacija u kojoj je osoba zaposlena. Stoga je potrebno tužiti poslodavca, a zlostavljača pomenuti u tužbi, u opisu samog zlostavljanja.

Rok za podnošenje tužbe: Ukoliko nije bilo posredovanja u firmi, jer je zlostavljač bio direktor preduzeća ili preduzetnik kod kojeg je osoba zaposlena, rok za podnošenje tužbe je šest meseci od poslednje sporne situacije.

U ostalim slučajevima, tužba se mora podneti u roku od 15 dana od dana prijema obaveštenje da je posredovanje propalo, odnosno odluke o utvrđivanju odgovornosti zaposlenog kojom osoba nije zadovoljna.

Trajanje postupka: Po Zakonu, postupak po tužbi za zaštitu od zlostavljanja je hitan. To, između ostalog, znači da će ovakav spor imati prednost prilikom određivanja rokova i zakazivanja ročišta i da će sve što je presudom naređeno poslodavcu ili zlostavljaču, oni morati da izvrše u roku od osam dana.

Tužbom se treži od suda da odluči:

- da se utvrdi da je osoba žrtva zlostavljanja,
- da se zabrani dalje zlostavljanja, odnosno da naredi zlostavljaču da promeni ponašanje,
- da se moraju otkloniti posledice zlostavljanja, na primer, da poslodavac mora da plati troškove lečenja ako je zlostavljanjem narušeno zdravlje,
- da poslodavac nadoknadi materijalnu i nematerijalnu štetu (poslodavac kasnije može da traži od zlostavljača da mu nadoknadi iznos koji je isplaćen žrtvi),
- da se presuda objavi u nekom javnom glasilu.

Sud će tužbu s priložima, u roku do 15 dana od dana kada ju je primio, dostaviti poslodavcu na odgovor, posle čega slede ročišta na kojima se utvrđuju činjenice. Žrtva pred sudom treba samo da učini verovatnim da je zlostavljanja bilo, a ako sud proceni da su tvrdnje verodostojne, na poslodavcu je da dokazuje da zlostavljanja nije bilo.

Ukoliko sud proceni da su tvrdnje žrtve verovatno tačne (dakle, još ne apsolutno dokazane, ali je vrlo moguće da se dogodilo to što se tvrdi), a preti opasnost od nenadoknadive štete ili daljeg nasilničkog ponašanja, sudija će tada privremeno zabraniti zlostavljaču da se približi žrtvi, ili čak i da priđe radnom mestu, nezavisno od toga da li je žrtva ti trenutno na poslu ili ne.

Za razliku od ostalih oblika mobinga, kada je potrebno da se zlostavljačko ponašanje ponavlja da bi se mogao pokrenuti postupak zaštite, za seksualno uznemiravanje Zakon o radu omogućava da i posle samo jednog neprijatnog iskustva tuži zlostavljača sudu. Međutim, ukoliko se podnese tužbu zbog seksualnog uznemiravanja po Zakonu o radu, žrtva će moći jedino da traži naknadu štete, ali ne i sve ostalo što inače može da zahteva tužbom zbog zlostavljanja na radu.

U nekim slučajevima zlostavljanje na radu može predstavljati krivično delo. Ima ih raznih, na primer, zlostavljanje i mučenje ili krivično delo ugrožavanja sigurnosti (pretnje fizičkom silom). Ovde je potrebno podneti krivičnu prijavu policiji ili javnom tužiocu, koji onda po službenoj dužnosti gone zlostavljača. Za krivična dela клевете i увреде, koja takođe mogu biti sastavni deo zlostavljanja na radu, krivični postupak pokreće se po privatnoj tužbi.

5.5.2. Posredovanje između žrtve i zlostavljača

Kada se podnese zahtev za zaštitu od zlostavljanja na radu, poslodavac u roku od tri dana mora da pokrene postupak posredovanja. Cilj ovog postupka jeste da strane u sporu, uz pomoć posrednika, neutralne osobe koja vodi postupak, postignu sporazum koji sadrži mere za prestanak mobinga i da se tako problem reši unutar firme, bez pokretanja sudske postupke.

Pokušaj posredovanja obavezan je korak pre nego što se zatraži sudska zaštita. Samo ako je zlostavljač baš poslodavac, odnosno direktor preduzeća ili preduzetnik, žrtva može birati da li će pokušati da problem reši posredovanjem ili će se odmah obratiti sudu.

O tome ko će biti posrednik moraju da se usaglasе zlostavlјani, onaj ko je optužen za zlostavlјanje i poslodavac. Posrednik mora biti izabran u roku od tri dana od dana kada je poslodavac predložio posredovanje.

Za posrednika može biti izabrana bilo koja osoba koja uživa poverenje strana u sporu. Može se izabrati i sa spiska posrednika koji se vodi kod poslodavca, Agencije za mirno rešavanje radnih sporova ili Socijalno-ekonomskog saveta, a može biti i predstavnik neke nevladine organizacije koja se bavi zaštitom od zlostavlјanja.

Ako strane u sporu ne uspeju da se slože u izboru posrednika, smatra se da posredovanje nije uspelo.

Strane u sporu mogu da se dogovore o tome na koji će se način odvijati posredovanje. Ukoliko ne postignu dogovor, posrednik može da vodi postupak na način koji smatra da je odgovarajući u datim okolnostima — može da vodi zajedničke ili odvojene razgovore sa zlostavlјačem i zlostavlјanim, i može uz saglasnost jedne strane da prenese njene predloge i stavove drugoj. On može i da predloži rešenje, ali ne sme da ga nameće.

Posredovanje mora da se okonča za osam radnih dana od izbora posrednika. Izuzetno, posrednik može produžiti ovaj rok na 30 dana ako za to postoje opravdani razlozi.

Postupak je zatvoren za javnost, što znači da podaci prikupljeni u toku posredovanja predstavljaju tajnu i mogu se saopštavati samo učesnicima u postupku, nadležnim inspekcijama i sudu.

Ukoliko posrednik oceni da zlostavlјani može da pretrpi nenadoknadivu štetu od zlostavlјača pre kraja postupka, on može da traži od poslodavca da preduzme hitne mere zaštite žrtve.

U postupku, na zahtev bilo koje strane u sporu, može da učestvuje i predstavnik sindikata.

Posredovanje može da se završi na nekoliko načina:¹¹⁰

¹¹⁰ www.mobing.rs pregledano 24.11.2014.

- zaključivanjem pismenog sporazuma između zlostavljanog i zlostavljača;
- odlukom posrednika da se posredovanje obustavlja, jer dalji postupak nije opravdan, na primer, ako se utvrdi da zlostavljanja nije bilo, ili posrednik oceni da je dogovor nemoguć (on donosi ovu odluku posle konsultacije sa stranama u sporu);
- izjavom bilo koje strane u sporu da odustaje od daljeg postupka.

Smatra se da je posredovanje uspeo jedino kad se strane usaglasile i pretoče taj dogovor u sporazum.

Sporazum mora da sadrži mere koje sprečavaju da se nedopušteno ponašanje nastavi ili ponovi. Njime se mogu preciznije urediti pravila ponašanja u međusobnim kontaktima sukobljenih strana.

Sporazum može da sadrži i preporuke poslodavcu o otklanjanju mogućnosti nastavljanja zlostavljanja (na primer, preporuka da žrtvu premesti u drugu radnu okolinu). Ove preporuke poslodavac ne mora da prihvati.

U slučaju da je posredovanje doživelo krah jer nije postignut dogovor o posredniku, poslodavac je dužan da zaposlenog koji se žalio na zlostavljanje odmah obavesti da posredovanje nije uspeo.

Ukoliko se postupak završi odlukom posrednika da se postupak obustavlja, ili zbog odustajanja strane u sporu, posrednik je dužan da u roku od tri dana od isteka roka za završetak posredovanja stranama u sporu i poslodavcu dostavi odluku o obustavljanju postupka, odnosno, obaveštenje da je jedna od strana u sporu odustala.

Ako posredovanje ne uspe, a postoji osnovana sumnja da je zlostavljanja bilo ili da je navodna žrtva mobinga zloupotrebila pravo na zaštitu, poslodavac je dužan da pokrene disciplinski postupak.

Ako postupak posredovanja unutar firme propadne, može se podneti tužba protiv poslodavca u roku od 15 dana od kada je primljeno obaveštenje o tome.

Da bi se sprečilo da žrtva bude šikanirana zbog pokretanja postupka za zaštitu od zlostavljanja na radu, ili da se pritiscima utiče na nekog od učesnika u tom postupku, propisane su neke mere zaštite učesnika postupka kod poslodavca.

Ako žrtva pokrene postupak zaštite od zlostavljanja, ili u njemu učestvuje, poslodavcu je izričito zabranjeno:

- da je stavlja u nepovoljniji položaj od ostalih zaposlenih (da joj nameće neke obaveze koje ne postoje za ostale zaposlene, ili uskrati neka prava),
- da neosnovano pokreće disciplinski postupak protiv nje,
- da joj da otkaz,
- da je proglasi za tehnološki višak.

5.5.3. Mere zaštite od zlostavljanja na radu

Žrtva ne mora da čeka kraj postupka koji je pokrenula protiv osobe koja je zlostavlja na poslu da bi je poslodavac ili sud zaštitio od zlostavljanja. Pre završetka postupka posredovanja unutar firme poslodavac može da udalji s posla osumnjičenog za zlostavljanje ili da ga pošalje na drugo radno mesto. Ako to ne učini, žrtva može, pod određenim uslovima, da odbije da radi dok se problem ne reši.

Sud može da zabrani zlostavljaču da joj se približi pa čak i njenom radnom mestu do završetka sudskog postupka.

Poslodavac mora da zaštiti žrtvu od osumnjičenog za zlostavljanje pre okončanja postupka zaštite unutar firme u dvema situacijama:

- ako proceni da bi mogla da pretrpi nenadoknadivu štetu (na tu opasnost može da mu ukaže i posrednik tokom postupka posredovanja);
- ako ti preti opasnost po zdravlje ili život (što mora da potvrdi lekar iz službe medicine rada).

Zaposlenog koji se tereti za zlostavljanje poslodavac može da premesti u drugu radnu okolinu, na iste ili druge poslove, ili da ga udalji s rada uz nadoknadu zarade. Ova mera traje do okončanja postupka zaštite od zlostavljanja.

Ukoliko poslodavac ne postupi na taj način, žrtva se može obratiti inspekciji rada ili upravnoj inspekciji (nadležnoj ako radiš u državnoj upravi) koja mora da podnese prekršajnu prijavu protiv poslodavca. Poslodavac tako može da dobije novčanu kaznu od 200.000 do 800.000 dinara, a odgovorna osoba u preduzeću od 10.000 do 40.000 dinara.

Ukoliko je reč o preduzetniku, njemu za ovaj prekršaj preti kazna od 100.000 do 400.000 dinara.

Ako je izložena zlostavljanju zbog kojeg joj preti opasnost po zdravlje ili život, čim se pokrene postupak zaštite, trebalo bi se obratiti službi medicine rada. Ukoliko lekar potvrdi da joj preti ovakva opasnost, a poslodavac ništa ne preduzme, žrtva ima pravo i da odbije da radi.

Tokom odsustva s rada zbog izloženosti zlostavljanju žrtva ima pravo na naknadu zarade u visini prosečne plate za prethodna tri meseca. Za vreme odbijanja rada poslodavac ne sme da joj da otkaz. Ukoliko to učini, može se ponovo obrati inspekciji. Kazne su iste kao i u slučaju kada poslodavac nije preduzeo hitne mere zaštite.

Žrtva je dužan da se vrati na posao tek kada poslodavac preduzme mere zaštite ili kad se ceo postupak unutar firme okonča.

Tokom sudskog postupka za zaštitu od zlostavljanja, od suda se može tražiti zaštitu, to jest da odredi privremene mere radi sprečavanja daljeg nasilnog postupanja ili sprečavanja nenadoknadive štete koju bi žrtva mogla da pretrpi. Sud i bez tog zahteva može da uvede ove mere ako proceni da su neophodne.

Sud može da uvede privremene mere samo ukoliko proceni da su tvrdnje verovatno tačne. Takođe, sud može da zabrani zlostavljaču da joj se približi, pa čak i da pride radnom mestu, bez obzira na to da li je ona trenutno tu ili ne. Moguća je i kombinacija različitih privremenih mera, što zavisi od konkretnih okolnosti.¹¹¹

5.6. Mobing u svetu i našoj zemlji

Mobing se, prema istraživanju, najčešće dešava u loše organizovanim preduzećima (ustanovama) i u slučajevima nezainteresovanosti i bespomoćnosti menadžmenta.

Istraživanja su pokazala da u preduzećima (ustanovama) gde upravljaju diktatori, zaposleni pokazuje dve vrste reakcija: jedni padaju kao žrtve mobinga, a drugi razvijaju

¹¹¹ www.mobing.rs pregledano 24.11.2014.

određene oblike dodvoravanja kao neku vrstu odbrambenog mehanizma. I jedni i drugi imaju zdravstvene poremećaje. U takvoj atmosferi gubi se na učinku (opada produktivnost) i na kreativnosti (sposobni i zaposleni sa novim idejama su meta mobera).

Na nivou EU obavljena su dva velika istraživanja o raširenosti ove pojave.

Istraživanjem na uzorku od 21.500 zaposlenih, 2000. godine, dobijeni su sledeći rezultati:¹¹²

- 2% ili 3 miliona zaposlenih u EU bilo je meta fizičkog ili seksualnog nasilja na radnom mestu,
- 4% ili 6 miliona - fizičkog nasilja van radnog mesta
- 9% ili 12 miliona bilo je meta različitih vrsta mobinga

Na listi zemalja gde su radnici najugroženiji vode V.Britanija, Holandija i Finska, a slede Švedska, Francuska i Irska. Kada su se EU priključile nove članice videlo se da i u njima postoji mobing: najviše u Litvaniji, Češkoj i Slovačkoj.

Pomoć koja se zlostavljenim radnicima može ukazati svakako su informativni razgovori, organizovanje grupa za samopoć, uređenje unutar preduzeća mesta za pritužbe, stvaranje atmosfere poverenja i svesti da su svi jedan tim, obezbeđenje da se unutar preduzeća rešavaju sukobi itd.

- 97% ispitanih smatra da se o toj pojavi premalo govori,
- 84% ispitanika pozitivno je odgovorilo na pitanje jesu li ikada bili u situaciji da ih kolege, podređeni ili nadređeni psihički zlostavljaju,
- 68% zaposlenih ispitanika u privatnom sektoru žele da promene svoje radno mesto, a u državnim 53% želi da promeni radno mesto
- 54% na dugotrajni MOBING odgovorilo bi trpljenjem i istovremenom potragom za novim poslom, a – 28% dalo bi otkaz i tražilo drugi posao, dok bi 12% njih prijavilo poslodavca
- Psihičke probleme zbog posla koji rade oseća 44,5% radnika,
- Čak 35% poslodavaca nikada ne bi zaposlilo homoseksualca,
- 28% zaposlenih u EU tvrdi da im posao izaziva stres i pogoršava zdravstveno stanje, a to konkretno znači – čak 41,2 miliona ljudi!,

¹¹² <http://www.tanjug.rs> pregledano 24.11.2014.

U Nemačkoj 1.000 samoubistava godišnje povezuju s mobingom, a u Švedskoj čak 20%.

Istraživanja sprovedena u SAD-u navode podatke prema kojima je jedan od četiri zaposlenih podvrgnut mobingu. Istraživanje u Velikoj Britaniji je pokazalo da je jedan od osam zaposlenih bio izložen mobingu.

Velika istraživanja fenomena „mobinga“ u članicama Evropske zajednice sprovedena je tokom 2000 god. od strane European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, na 21.500 zaposlenih u zemljama članicama Evropske Unije i dobijeni su sledeći rezultati:¹¹³

- 2 % radnika bilo je meta fizičkog nasilja od osoba na radnom mestu
- 2 % radnika bilo je meta seksualnog zlostavljanja
- 4 % radnika bilo je meta fizičkog nasilja od ljudi izvan radnog mesta
- 9 % radnika bilo je meta mobinga.

Rezultati pokazuju i velike razlike između država članica u procentima zaposlenih izloženih mobingu.

U Finskoj je 15 % zaposlenih izloženo mobingu, Velikoj Britaniji i Holandiji 14 %, Švedskoj 12 %, Belgiji 11 %, Francuskoj i Irskoj 10 %, Danskoj 8 %, Nemačkoj i Luksemburgu 7 %, Austriji 6 %, Španiji i Grčkoj 5 %, Italiji i Portugalu 4 %.

Iz navedenih podataka se vidi kako razlike u procentima u Evropskim zemljama određuju i kulturne razlike u toleranciji na psihološka maltretiranja, a verovatno i informisanost zaposlenih.

Na primer u Švedskoj je svakodnevno ponašanje predpostavljenog koji zadaje zadatak zaposlenom povišenim tonom i na autoritativan način ocenjivano kao neprihvatljivo i često se klasifikuje kao mobing.

Drugačija je situacija u mediteranskim zemljama gde po istorijsko-kulturnom tradiciji, u radnim odnosima opisano ponašanje ostaje neprihvaćeno odnosno biva tolerantno.

Navodimo procenat zlostavljanja (mobinga) po pojedinim delatnostima u Evropskoj zajednici:

¹¹³ <http://www.tanjug.rs> pregledano 24.11.2014.

- Državna uprava i odbrana 14 %
- Školstvo i zdravstvo 12 %
- Transport i komunikacija 12 %
- Hotelijerstvo i restorani 12 %
- Trgovina 9 %
- Rudarstvo i prerađivačka industrija 6 %
- Finansijsko posredovanje 5 %
- Građevinarstvo 5 %
- Elektro industrija i vodosnabdevanje 3 %
- Poljoprivreda i ribarstvo 3 %.

Radno mesto i radna organizacija imaju ozbiljne troškove vezane za mobing, a da toga nisu ni svesne. Kada se zna da u svetu 15-25% zaposlenih ima zdravstvenih problema zbog mobinga, lako se može izračunati koliko je to novca koji se godišnje izgubi na bolovanja.

Ako se sagleda nacionalni nivo: tržište rada (gubitak posla, nezaposlenost, izdvajanje za nezaposlene), zdravstvo (porast troškova lečenja i rehabilitacije, naknade za bolovanja) i raniji odlazak u penziju, porast broja korisnika prevremenih i invalidskih penzija, lako se može izračunati koliko mobing košta jednu naciju.

Srbija je do 2007. godine bila u vrhu evropskih zemalja po "mobingu".

Istrživanje je sprovedeno 2006. godine, kojim je obuhvaćeno 400 ispitanika i to 250 zaposlenih u državnim i 150 u privatnim firmama, s tim što je među njima 70 odsto žena i 30 odsto muškaraca.

Podaci do kojih se doslo su sledeći: 43 odsto anketiranih je potvrdilo da je bilo izloženo duže od šest meseci različitim vidovima uznemiravanja, 18, 2 odsto verbalnim pretnjama i fizičkom napadu, a 11 zaposlenih ili 0,6 odsto, seksualnom ugrožavanju. Istraživanje je pokazalo da je kod nas veoma prisutno obezvređivanje rezultata rada, što je potvrdilo čak 46 odsto anektiranih, dok je više od 68 procenata pogođeno aktivnosti kojima je cilj širenja neproverenih glasina, kleveta, prepričavanja seksualnih intriga radi degradacije ličnosti. Gotovo 57 odsto je navelo postojanje ismevanja zbog načina govora,

držanja, hoda i odevanja, a više od 30 procenata omalovažavanje zbog pola, nacionalnosti, socijalnog porekla, privatnog života.

Na optužbe bez krivice požalilo se 53,5 odsto ispitanika, a 24 odsto da je u poziciji "dežurnog krivca", dok je 39 odsto navelo da je isključeno iz društvenih aktivnosti, a 53 procenata iz programa edukacije. Ispitanici su se žalili i na takozvani sindrom "praznog stola" (24,5 odsto), kada im poslodavac oduzima posao kako bi ih naveo da odu iz kolektiva, odnosno "prepunog stola" (54 odsto) kada ih zatrpava poslom da ne bi razmišljali da odu ili da ih tuže.

Postojanje različitih "mobing" aktivnosti, poput preteranog nadzora i kontrole s namerom da se po svaku cenu nađe kompromitujući materijal koji bi trebalo da posluži za optužbe ili stvaranje intriga, potvrdilo je 28 odsto anketiranih. Na odsustvo direktne poslovne komunikacije požalilo se 36 odsto ispitanika, na stalne kritike nadređenog 28,5 procenata i nešto više od 24 odsto na kritike kolega. Zato ne čudi da više od 62 odsto ispitanika oseća umor zbog posla koji obavlja, psihičke smetnje oseća njih 37 odsto, a fizičke 30,5 procenata, a posledica toga su kardiovaskularna i cerebrovaskularna oboljenja. Agresivni mobing koji se odvija isplanirano i u dužem periodu "poput ratne strategije" treba razlikovati od sitnih spletkarenja i tračeva, trenutnog sukoba zaposlenih i kršenja prava iz radnog odnosa.

U Srbiji ne postoje precizni podaci o broju zaposlenih koji trpe zlostavljanje na radu, mada se zna da se broj onih koji se obraćaju za pomoć meri hiljadama. Na osnovu sprovedenih istraživanja u proteklim godinama došlo se do podataka da se čak 68,9% zaposlenih izjasnilo da je izloženo nekim oblicima mobinga, od toga najviše da su meta neprestanog širenja neproverenih glasina i kleveta, sa ciljem njenog degradiranja. 39,5% zaposlenih se izjasnilo da su ismevani zbog načina govora, oblačenja, hoda, a 56,7% se izjasnilo da je omalovažavano zbog pola, starosti, nacionalne pripadnosti, političkih i religijskih uverenja.¹¹⁴

Današnja statistika mobinga u Srbiji pokazuje da je svaki četvrti radnik žrtva mobinga.

¹¹⁴ Avramov S., Kreća M., Međunarodno javno pravo, Naučna knjiga, Beograd, 1988., str. 89

U Srbiji je u proseku svaki četvrti, a možda čak i svaki treći radnik doživeo bar jednom zlostavljanje na radu, procene su Udruženja "No mobing".¹¹⁵ To znači da je oko pola miliona ljudi iskusilo mobing. Po ovoj neslavnoj statistici naša zemlja se potpuno uklapa u prosek u regionu.

Po pravilu, psihički su zlostavljani drugačiji, niže obrazovani, ljudi kojima je karijera u usponu, samohrane majke, oboleli, ali i "uzbunjivači" koji upozoravaju na korupciju. Mobing je zvanično definisan kao psihičko zlostavljanje u radnoj sredini, mada je često u pitanju i seksualno, ali i fizičko nasilje. Zlostavljači su u najvećem broju slučajeva nadređeni, ali ponekad su to i kolege, a u oko dva odsto slučajeva čak i podređeni.

Danas se u našoj zemlji se nekoliko desetina sudskih postupaka za zlostavljanje na radnom mestu, ali od 2010, kada je donet zakon koji reguliše ovu oblast, doneto je tek desetak pravosnažnih presuda. Najveći broj ljudi, pošto već prijavi mobing nekoj nevladinoj organizaciji ili odgovornom licu u svojoj firmi, odustaje od suda jer su postupci dugi i skupi.

Po Zakonu o sprečavanju psihičkog zlostavljanja na radnom mestu, pre nego što tužite mobera, morate da se obratite odgovornom licu u firmi sa zahtevom za zaštitu od zlostavljanja. Firma je dužna da vam u roku od tri dana ponudi medijaciju, odnosno mirno rešenje, a ako ne dođe do sporazuma radnik ima 15 dana da podnese tužbu. Mnogi nisu spremni da se u tako kratkom roku odluče na ovaj krupan korak, pa odustaju. Ovi procesi često traju po tri godine i duže, da su žrtve i finansijski i psihički iscrpljene, a i kad odluče da ne plaćaju advokata, već da se brane same, prolaze još i gore.

Najveći broj odgovornih lica zaduženih za medijaciju nema ni najbalžu ideju šta znači posredovanje i mobing. Retke su firme koje imaju stručne medijatore, to su najčešće sami direktori ili njihove sekretarice!

Kod nas ne postoje nikakva istraživanja ko su najčešće moberi. Smatra se da su to podjednako i muškarci i žene, a po pravilu osobe nesigurne u sebe i često nekompetentne. Oni su se iz različitih razloga, a često kao partijski kadrovi, našli na položajima kojima nisu dorasli i rukovode ljudima koji su daleko stručniji od njih.

¹¹⁵ <http://www.stopmobingsrbija.rs> pregledano 25.11.2014.

6. ANKETA O STAVOVIMA ZAPOSLENIH O REŠAVANJU SUKOBA U KOMPANIJI „KNJAZ MILOŠ“ IZ ARANĐELOVCA

Danas kompanija „Knjaz Miloš“ spada među najveće evropske proizvođače prirodnih mineralnih voda i važi za kompaniju najuspešnijih domaćih brendova.

Na temeljima tradicije duge dva veka, u kompaniji „Knjaz Miloš“ proizvodi se i plasiraju na tržište prirodne, zdrave vode i bezalkoholni napivci koji potrošačima pružaju osveženje i vitalnost tokom čitavog dana.¹¹⁶

Proizvodi kompanije „Knjaz Miloš“ nastaju na 10 proizvodnih linija koje su automatizovane i proizvode između 17.000 i 24.000 boca na sat, što omogućava dnevnu produkciju od preko milion litara.

Ključ uspeha leži u ogromnoj meri u timskom radu. Okupiti i održati uspešan tim zajedno, nije nimalo lak zadatak. U ovom timu svako se oseća slobodno da kaže svoj predlog i da zajedno sa članovima tima argumenotavno učestvuje u njenoj analizi. Uzajamna podrška i poverenje je neophodno, a pozitivan stav i podsticajna radna okolina je ono što se u ovoj kompaniji može videti svakodnevno.

Kako bi održali leadersku poziciju na tržištu kompanija i ljudi u njoj moraju uvek raditi bolje i kvalitetnije od drugih. To je moguće samo ako se svakodnevno analiziraju i argumentovano preispituju način na koji se pristupa poslu i izvršavanju zadataka. Trebaju biti oprezan i ne trebaju biti kompletno zadovoljani trenutnim stanjem, jer uvek može i treba težiti da bude bolje.

Sve aktivnosti u kompaniji usmerene su isključivo na potrošače na ispunjavanje njihovih želja i potreba. Na taj način očuvaće se i dalje graditi neraskidive trejne veze koje je kompanije „Knjaz Miloš“ postavila sebi kao standard i od koga ne treba odstupati.

Sve dok postoje zadovoljni i verni potrošači, kompanija „Knjaz Miloš“ uspeće da održi snagu svog brenda koje je stvarala decenija unazad kko na našem tako i na evropskom tržištu.

¹¹⁶ <http://www.knjaz.co.rs> pregledano 25.11.2014.

Kao jedna od najstarijih i najznačajnijih srpskih kompanija, Knjaz Miloš uspešno širi svoje poslovanje na inostrana tržišta, teži kontinuiranim inovacijama i praćenju novih trendova, postavljajući kvalitet proizvoda kao jedan od vodećih prioriteta. U 2012. godini, izvoz kompanije u zemljama regiona i širom sveta zabeležio je dvocifren rast što je još jedan dokaz uspešnosti i prihvaćenosti proizvoda kompanije Knjaz Miloš i van granica naše zemlje. Svake godine, Komisija Evropske Unije objavljuje listu prirodnih mineralnih voda priznatih od strane država članica EU, a u skladu sa direktivom o eksploataciji i prodaji prirodnih mineralnih voda Evropskog parlamenta i Saveta. To priznanje je još jedna potvrda kvaliteta mineralnih voda Knjaz Miloš i Aqua Viva, koje su već dugi niz godina jedan od lidera u toj oblasti.¹¹⁷

Zbog slabe kupovne moći I standarda ljudi u Srbiji retko kupuje vodu. Potrošnja vode po stanovniku u Srbiji t je tek oko 60 litara. U zemljama poput Italije je 190, Nemačke 120, ali i jedne Hrvatske oko 80 litara.

Na tržištu Srbije su gotovo svi veliki komšijski proizvođači vode. Srbija, osim Crne Gore, donekle Makedonije i Bosne i Hercegovine, a sa regulisanjem političkih odnosa i sa Kosovom i Metohijom, ne može sa svojom robom dalje. Ne samo zato što je nekih 500 kilometara krajnja granica isplativosti tog posla zbog visokih transportnih troškova, već pre svega usled visokih poreza i lokalnih taksi na vodu. „Knjaz” se, po tome, ali i kvalitetom, jedino može meriti sa čuvenom francuskom vodom „Evijan”.

Najveći proizvođači vode iz zapadnih zemalja bivše SFRJ s lakoćom, preko svojih trgovinskih lanaca, dolaze na naše tržište. Kompanija Knjaz ne može da im odgovori na isti način. Zato se trude da kvalitetom i asortimanom održe visoko tržišno učešće na našem tržištu, koje sve opasnije ugrožavaju 'mlađi' proizvođači, često i po nerealnim cenama, ali i to je deo tržišne utakmice koja se mora izdržati”.¹¹⁸

Plan za ovu godinu je da neće biti mnogo lakša od prošle, biće rast proizvodnje i plasmana za pet do šest odsto, ali ne u odnosu na lošu 2013, već prema mnogo uspešnjoj 2012, kada je proizvodnja bila oko 210 miliona litara napitaka, a neto prihod oko sedam milijardi dinara.

¹¹⁷ www.telegraf.rs pregledano 25.11.2014.

¹¹⁸ www.politika.rs pregledano 25.11.2014.

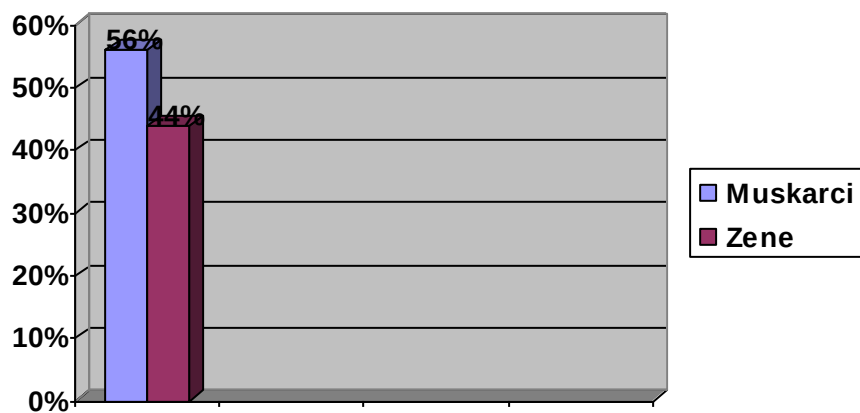
Srbija, ističe, spada među veoma retke evropske zemlje, koja, s obzirom na površinu, ima izuzetno veliki broj izvora pitke vode. To bi zbog ne tako daleke budućnosti, valjalo pričuvati i zaštititi, jer će jednog dana voda biti deficitarnija od nafte.

Posmatrajući kompaniju „Knjaz Miloš“ koja posluje uspešno dugi niz godina, vršili smo anketiranje zaposlenih o tome da li u kompaniji dolazi do sukoba među zaposlenima. Zanimalo nas je da li su sukobi česti, kako zaposleni gledaju na sukobe, kako ih rešavaju, šta dovodi do sukoba? Anketiranjem smo došli do odgovora i prikazali grafički i tabelarno svaki od njih. Anketom je obuhvaćeno 50 ispitanika od kojih 28 muškaraca i 22 žene.

Tabela 1. - Pol ispitanika

<i>Muškarci</i>	28
<i>Žene</i>	22

Slika 1. – Pol ispitanika



Druga grupa pitanja se odnosila na godine starosti:

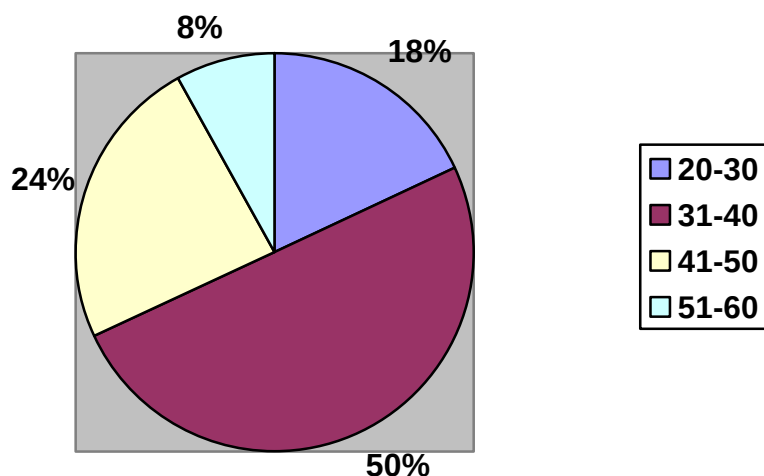
- | | |
|----------|----------|
| a) 20-30 | b) 31-40 |
| c) 41-50 | d) 51-60 |

Najveći broj zaposlenih ispitanika je starosti između 31-40 godine (50% ispitanika), pa onda slede od 41-50 (24%), zatim od 20-30 (18%) i na kraju najmanji broj ima starosti između 51-60 godina (8%), što je prikazano na slici 2.

Tabela 2. – Godine starosti ispitanika

20-30	9
31-40	25
41-50	12
51-60	4

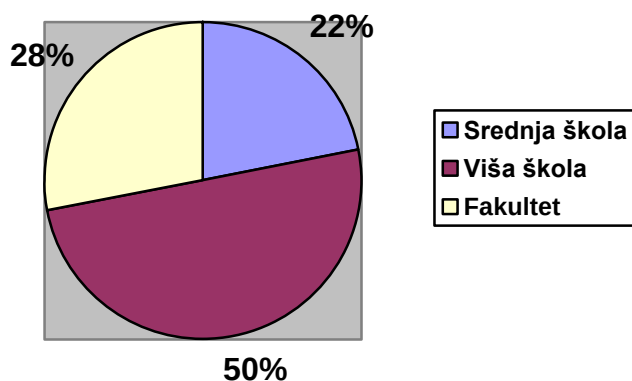
Slika 2. – Godine starosti ispitanika



Sledeće pitanje se odnosilo na stručnu spremu ispitanika gde imamo ispitanike sa srednjom stručnom spremom 22%, sa višom školom 50% i sa fakultetom 28%.

Tabela 3. – Stručna sprema ispitanika

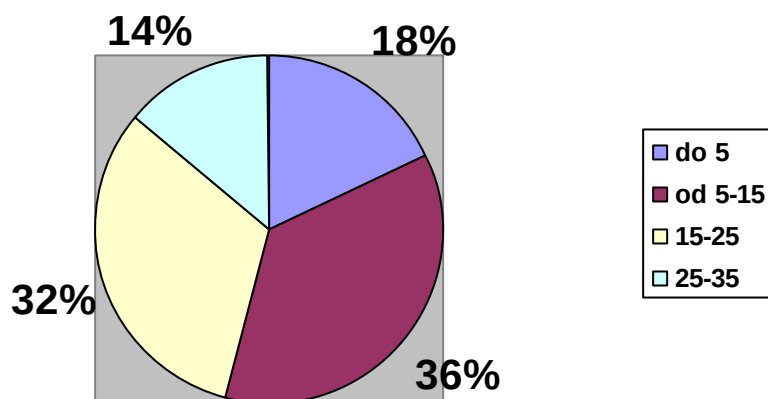
<i>Srednja škola</i>	11
<i>Viša škola</i>	25
<i>Fakultet</i>	14

Slika 3. – Stručna sprema ispitanika

Četvrto pitanje se odnosi na godine staža ispitanika gde je situacija sledeća: do 5 godina staža bilo je 9 (18%) ispitanika, od 5-15 ih je bilo 18 (36%), od 15-25 bilo ih je 16 (32%) i od 25-35 godina staža bilo je 7 (14%) ispitanika.

Tabela 4. – Godine staža ispitanika

do 5	9
5-15	18
15-25	16
25-35	7

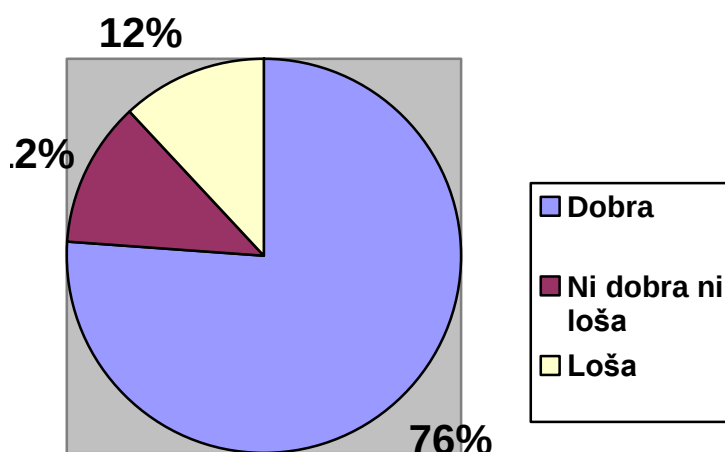
Slika 4. – Godine staža ispitanika

Sledeće pitanje se odnosilo na to kakvo je mišljenje ispitanika što se tiče komunikacije u kompaniji? Da je komunikacija među zaposlenima dobra misli 76% ispitanika, da nije ni dobra ni loša izjasnilo se 12% ispitanika, a da je komunikacija u kompaniji loša misli 12% ispitanika.

Tabela 5. – Komunikacija u kompaniji „Knjaz Miloš“

<i>Dobra</i>	38
<i>Ni dobra ni loša</i>	6
<i>Loša</i>	6

Slika 5. – Komunikacija u kompaniji „Knjaz Miloš“

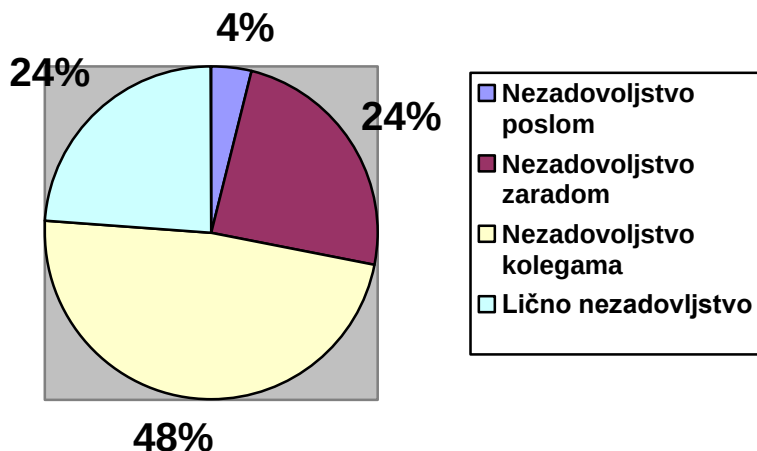


Što se tiče uzroka sukoba u kompaniji mi smo naveli neke za koje su se zaposleni izjasnili na sledeći način: nezadovoljstvo poslom 4% ispitanih radnika, nezadovoljstvo zaradom 24%, nezadovoljstvo kolegama sa kojima rade 48% i lično nezadovoljstvo 24% zaposlenih ispitanika, što smo prikazali na slici 6.

Tabela 6. – Uzroci sukoba u kompaniji

<i>Nezadovoljstvo poslom</i>	2
<i>Nezadovoljstvo zaradom</i>	12
<i>Nezadovoljstvo kolegama sa kojima rade</i>	24
<i>Lično nezadovoljstvo</i>	12

Slika 6. – Uzroci sukoba u kompaniji

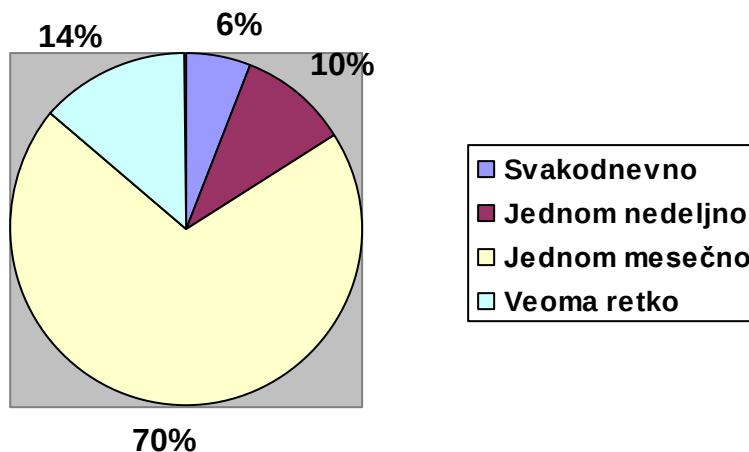


Koliko su česti sukobi u kompaniji "Knjaz Miloš" zaposleni su se izjasnili na sledeći način: svakodnevno – 6%, jednom nedeljno – 10%, jednom mesečno – 70% i veoma retko (dva do tri puta godišnje) smatra – 14% zaposlenih.

Tabela 7. – Koliko često dolazi do sukoba u kompaniji

<i>Svakodnevno</i>	3
<i>Jednom nedeljno</i>	5
<i>Jednom mesečno</i>	35
<i>Veoma retko (2-3 puta godišnje)</i>	7

Slika 7. – Koliko često dolazi do sukoba u kompaniji

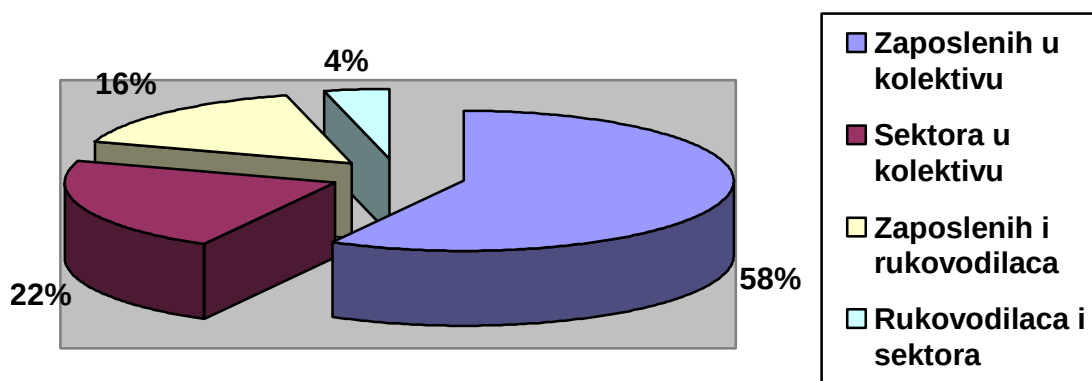


Sledeće pitanje se odnosi na to između koga najčešće dolazi do sukoba u kompaniji "Knjaz Miloš". Odgovori koje smo dobili su sledeći: između zaposlenih u kolektivu smatra 58%, sektora u kolektivu 22%, zaposlenih i rukovodioca 16%, i rukovodioca i sektora odnosno tima 4%.

Tabela 8. – Između koga dolazi do sukoba

<i>Između zaposlenih u kolektivu</i>	29
<i>Između sektora u kolektivu</i>	11
<i>Između zaposlenih i rukovodioca</i>	8
<i>Između rukovodioca i sektora odnosno tima</i>	2

Slika 8. – Između koga dolazi do sukoba

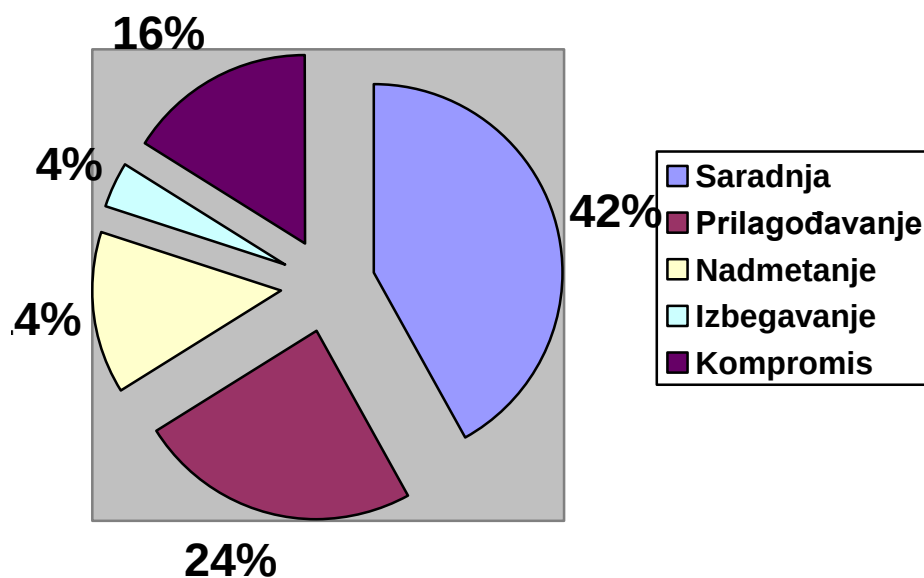


Sledeće pitanje je glasilo: Koji od stilova upravljanja sukobima postoje u kompaniji "Knjaz Miloš"?

- a) Saradnja - visok nivo brige za sebe i za druge – 42%
- b) Prilagođavanje - velika briga za druge, mala za sebe – 24%
- c) Nadmetanje - velika briga za sebe, mala za druge – 14%
- d) Izbegavanje - nizak nivo brige za sebe i za druge – 4%
- e) Kompromis - prosečna briga za sebe i za druge – 16%

Tabela 9. – Stilovi upravljanja sukobima u kompaniji

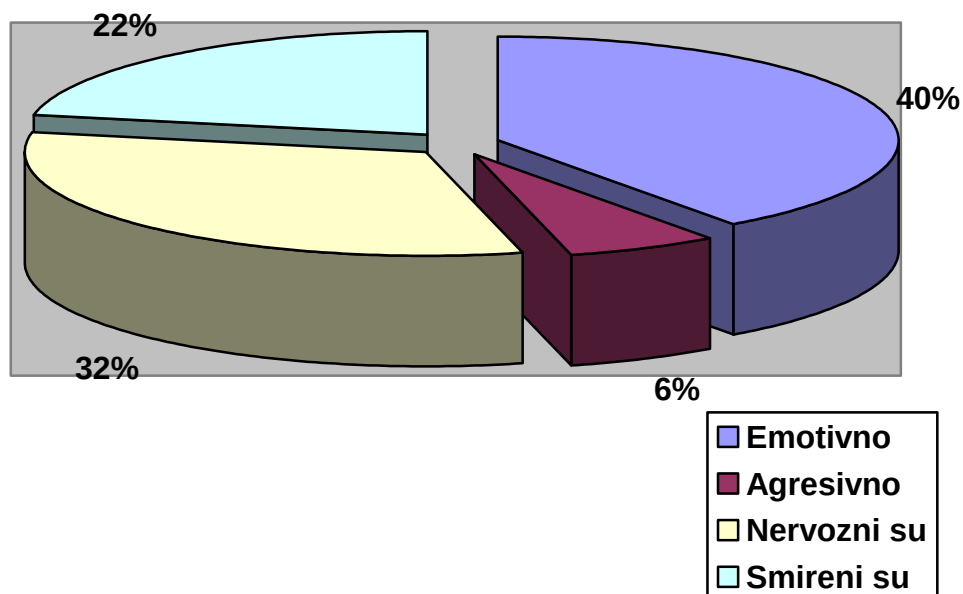
<i>Saradnja</i>	21
<i>Prilagođavanje</i>	12
<i>Nadmetanje</i>	7
<i>Izbegavanje</i>	2
<i>Kompromis</i>	8

Slika 9. – Stilovi upravljanja sukobima u kompaniji

Pitanje koje smo sledeće postavili zaposlenima jeste: „Kako zaposleni reaguju na sukobe i kako se to odražava na njih“? Njih 40% odgovorilo je da sukobi utiču jako emotivno na njih, 6% kaže da mogu biti agresivni odnosno svađalački raspoloženi, 32% kaže da su nervozni ukoliko dođe do sukoba, a 22% njih kaže da i posle sukoba budu smireni i to se ne odražava na posao.

Tabela 10. – Kako zaposleni reaguju na sukobe

<i>Emotivno</i>	20
<i>Agresivno</i>	3
<i>Nervozni su</i>	16
<i>Smireni su</i>	11

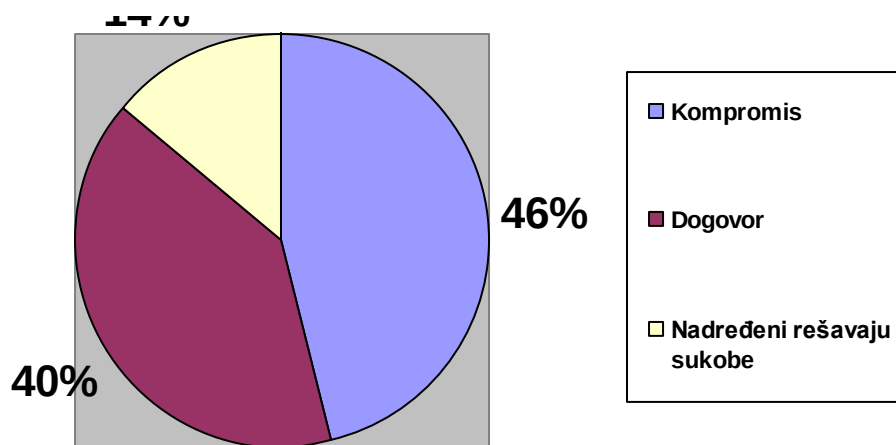
Tabela 10. – Kako zaposleni reaguju na sukobe

Na pitanje kako se rešavaju sukobi u kompaniji „Knjaz Miloš“ dobili smo sledeće odgovore: za kompromis se izjasnilo 46% ispitanika, za dogovor 40%, a da sukobe rešavaju nadređeni 7% zaposlenih ispitanika.

Tabela 11. – Kako se rešavaju sukobi u kompaniji

<i>Kompromis</i>	23
<i>Dogovor</i>	20
<i>Nadređeni rešava sukobe</i>	7

Slika 11. – Kako se rešavaju sukobi u kompaniji

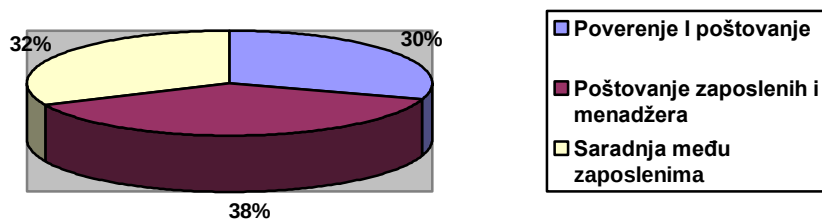


Sledeće pitanje koje smo postavili zaposlenima u kompaniji je: „Kako sprečiti sukobe u kompaniji“ Knjaz Miloš“? Za uzajamnim poverenjem i poštovanjem između zaposlenih izjasnilo se 15 zaposlenih, za poštovanjem zaposlenih prema menadžerima 19 zaposlenih i za stalnim angažovanjem menadžera na podsticanju saradnje među zaposlenima 16 zaposlenih ispitanika.

Tabela 12. – Kako sprečiti sukobe

<i>Poverenje i poštovanje zaposlenih</i>	15
<i>Poštovanje zaposlenih i menadžera</i>	19
<i>Saradnja među zaposlenima</i>	16

Slika 12. – Kako sprečiti sukobe

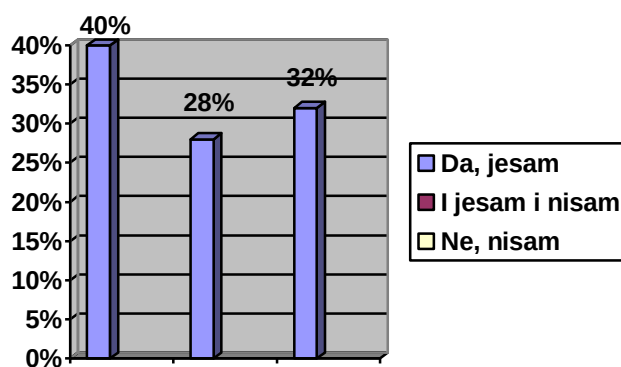


Što se pak mobinga na random mestu tiče, na pitanje “Da li su upozanti sa tim sta sve podrazumeva mobing”?, ispitanici su odgovorili na sledeći način:

Tabela 13. – Značenje mobinga

<i>Da, jesam. Tačno znam šta sve spada pod mobing</i>	20
<i>I jesam i nisam, delimično znam o mobingu</i>	14
<i>Nisam, ne znam šta sve podrazumeva mobing</i>	16

Slika 13. – Značenje mobinga

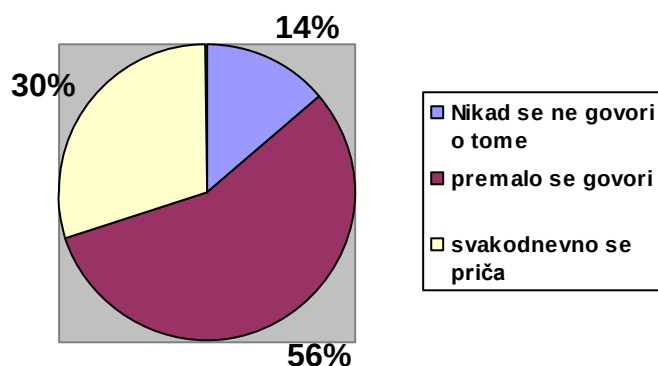


“Kakav je stav ispitanika o mobingu u kompaniji “Knjaz Miloš”, ispitanici su odgovorili ovako:

Tabela 14. – Stav zaposlenih o mobingu u kompaniji „Knjaz Miloš“

<i>O tome se nikada ne govori</i>	7
<i>Premalo se o tome govori</i>	28
<i>Svakodnevno se priča o zlostavljanju na radu</i>	15

Slika 14. - Stav zaposlenih o mobingu u kompaniji „Knjaz Miloš“

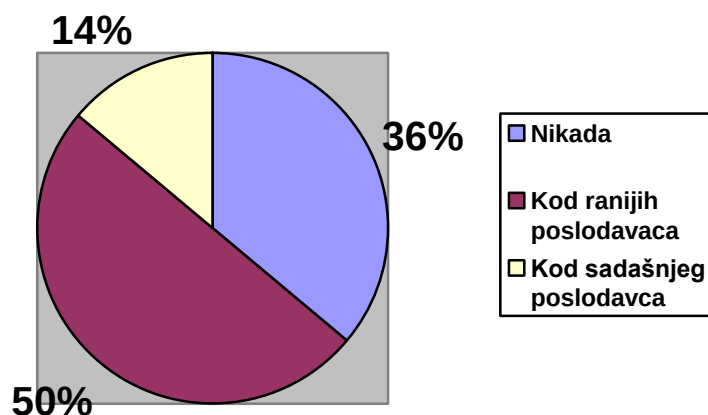


Na pitanje da li su bili na nekom random mestu žrtva mobinga zaposleni su odgovorili na sledeći način:

Tabela 15. – Da li su bili žrtve mobinga

<i>Nikada</i>	18
<i>Jesam, kod ranijih poslodavaca</i>	25
<i>Jesam, na sadašnjem radnom mestu</i>	7

Slika 15. – Da li su bili žrtve mobinga

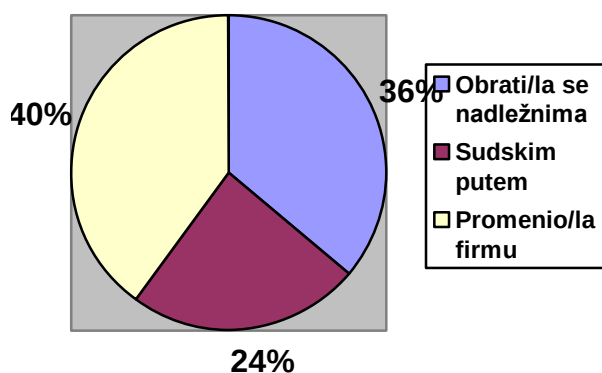


Sledeće pitanje je bilo: “Kako bi reagovali/reagujete na zlostavljanje na radu”? odgovori su bili sledeći:

Tabela 16. – Kako reaguju na zlostavljanje na radu

<i>Obavestio/la bi nadležne u firmi</i>	18
<i>Rešio/la bi to sudskim putem</i>	12
<i>Promenio/la bi radno mesto odnosno firmu</i>	20

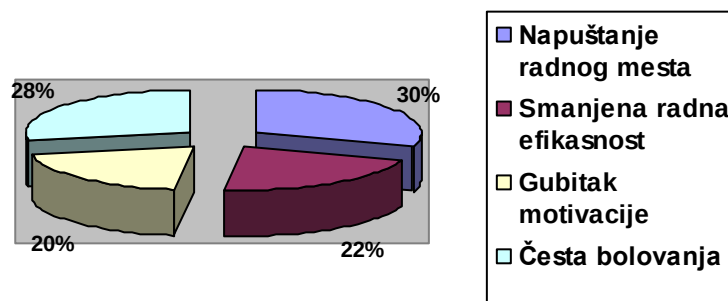
Slika 16 – Kako reaguju na zlostavljanje na radu



“Kakav je uticaj mobinga na radnu sposobnost muškaraca”?, odgovor ispitanih muškaraca je sledeći:

Tabela 17. – Uticaj mobinga na radnu sposobnost muškaraca

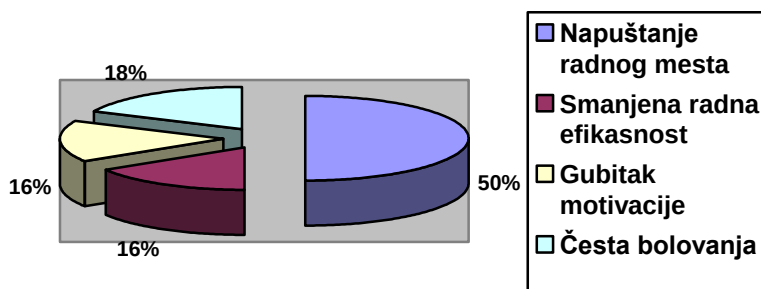
<i>Razmišljali ste da napustite radno mesto</i>	15
<i>Osećali ste smanjenu radnu efikasnost</i>	11
<i>Osećali ste gubitak motivacije</i>	10
<i>Češće ste uzimali bolovanje</i>	14

Slika 17. – Uticaj mobinga na radnu sposobnost muškaraca

“Kakav je uticaj mobinga na radnu sposobnost žena”?, odgovor ispitanih žena je sledeći:

Tabela 18. – Uticaj mobinga na radnu sposobnost žena

<i>Razmišljali ste da napustite radno mesto</i>	25
<i>Osećali ste smanjenu radnu efikasnost</i>	8
<i>Osećali ste gubitak motivacije</i>	8
<i>Češće ste uzimali bolovanja</i>	9

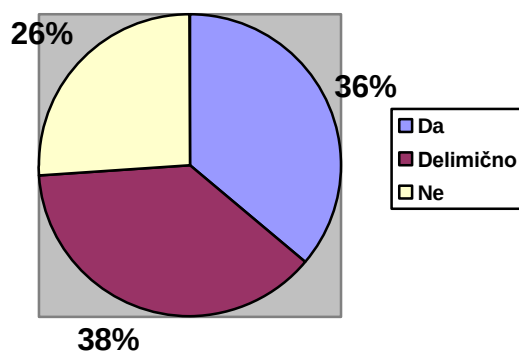
Slika 18. – Uticaj mobinga na radnu sposobnost žena

Sledeće što smo pitali zaposlene je da li u kompaniji u kojoj rade postoji Pravilnik o zlostavljanju na radu i da li su oni upoznati s njim?

Tabela 19. – Da li su upoznati sa Pravilnikom o mobingu

<i>Da</i>	18
<i>Delimično</i>	19
<i>Ne</i>	13

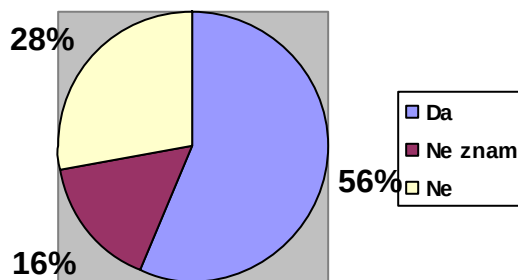
Slika 19. – Da li su upoznati sa Pravilnikom o mobingu



Poslednje pitanje koje je zaposlenima postavljeno bilo je: “Da li je poslodavac svestan negativnih posledica mobinga na random mestu”?

Tabela 20. – Da li su poslodavci svesni negativnih posledica mobinga

<i>Da</i>	28
<i>Ne znam</i>	8
<i>Ne</i>	14

Slika 20. – Da li su poslodavci svesni negativnih posledica mobinga

Na kraju naše ankete odnosno istraživanja dolazimo do zaključka da su sukobi u kompaniji „Knjaz Miloš“ retki, da postoji uzajamno poverenje i poštovanje kako među zaposlenima, tako i zapolenih i menadžera, da se sukobi rešavaju dogovorom, kompromisom i da sve to ne utiče na posao. U svako poslu ima nesuglasica, mišljenja ljudi su različita, ali zaposleni moraju biti staloženi i puni razumevanje, jer je uspeh svake kompanije, a samim tim i ove upravo timski rad.

Što se mobinga tiče zaposleni u kompaniji „Knjaz Miloš“ veoma retko doživljavaju bilo kakav vid psihičkog i fizičkog pritiska što od strane rukovodioca ili kolega sa kojima rade. Svakako polovina od njih je u prethodnim kompanijama doživela neki od vidova zlostavljanja na poslu. U kompaniji se veoma retko priča o mobingu, eventualno kad neka posebna situacija navede zaposlene na priču o tome. Njihova reakcija ukoliko dođe do zlostavljanja je da bi prvenstveno tražili novi posao, eventualno obavestili nadlažene, a mali procenat bi se odlučio na rešavanje problema sudskim putem. Muškarci zlostavljanje rešavaju otkazom ili čestim bolovanjima, dok 50% žena bi se odmah odlučilo za otkaz. U kompaniji postoji Pravilnik o zlostavljanju na radu, ali su oni delimično upoznati sa njim. Smatraju da su poslodavci i te kako svesni negativnih posledica mobinga.

Dolazimo da zaključka da treba sprečiti bilo kakvu vrstu sukoba u kompaniji „Knjaz Miloš“ kako ne bi prerasli u mobing. O mobingu treba otvoreno pričati, upoznati zaposlene sa tim šta sve spada u mobing i kako da reaguju ukoliko do toga dođe. Ne treba prećutkivati bilo kakve znake zlostavljanja, treba ih odmah rešavati, da problem ne bi poprimio veće razmere. Svaki problem se može rešiti komunikacijom i ne treba ići u krajnost i rešavati je zlostavljanjem.

ZAKLJUČAK

Prema mišljenju stručnjaka iz oblasti međuljudskih odnosa¹¹⁹, siromaštvo i pojačan stres, socijalno i ekonomsko isključenje u direktnoj su vezi sa pojavom narušavanja međuljudskih odnosa i konfliktnih situacija. Zadovoljstvo zaposlenih se ne ogleda samo u materijalnom zadovoljstvu, nego i u zadovoljenju socijalnih potreba zaposlenih, koje se manifestuju kroz međuljudske odnose. Ukoliko su međuljudski odnosi među zaposlenima narušeni, nastaju sukobi.

Odsustvovanje sa posla, fluktuacija, stres, promena cirkadijalnih ritmova, psihološki sindrom emocionalnog izgaranja i drugi problemi, predstavljaju osnovne smernice koje ukazuju na poremećaje u organizaciji, koji mogu rezultirati sukobima i, za organizaciju najbitnijim, smanjivanjem produktivnosti.

Sa stanovišta organizacionog ponašanja i okolnosti da postoje najmanje dve strane u sukobu, u osnovi postoje i obrađuju se dve vrste sukoba i to: personalni i organizacioni.

Personalni sukobi potiču iz ličnosti pojedinca i odnosa između zaposlenih u okviru radnog mesta, grupe, tima i sl. Organizacioni sukobi nastaju u okviru organizacije i vezani su za njene osnovne komponente i odnose: organizacionu strukturu, organizacionu klimu i ponašanje, sistem odlučivanja, nagradjivanje, kadrovsku politiku i sl.¹²⁰

Svaki tip sukoba zahteva prikladan i primeren pristup i metod njegovog prevazilaženja i razrešavanja.

U praksi rešavanja sukoba, najčešće se primenjuju dva pristupa ili strategije i to: donošenje odluke putem glasanja i strategija pregovaranja.

¹¹⁹ <http://www.stopmobingsrbija.rs> pregledano 30.11.2014.

¹²⁰ www.mobings.rs pregledano 30.11.2014.

Upravljanje organizacionim sukobima (što često podrazumeva i podsticanje sukoba) je postalo veoma važno za današnje kompanije. Ne govori se više o rešavanju sukoba, već o upravljanju sukobima. Jedan od najvećih izazova za rukovodioce je da pravilno reaguju na pojavu sukoba te da upotrebe jedan od pet stilova upravljanja sukobima.

Praksa je pokazala da je umerena količina sukoba, kojim se upravlja na konstruktivan način značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.

Nastanku mobinga na radnom mestu doprinose nedovoljno transparentna atmosfera, nedostaci u internom informisanju, neadekvatno ponašanje rukovodstva, loše razgarničenje nadležnosti i podele radnih zadataka, potiskivanje svađa i sukoba. Uzrok pojave mobinga u nekoj radnoj sredini je, svakako, i loša radna klima u kojoj vlada zavist, zloba, neprijateljstvo i pritisci. Neispunjene ambicije jednog člana radne grupe mogu biti razlog da on otpočne mobing, ne bi li time nekog (ili više njih) ponizio i diskreditovao u cilju isticanja svojih „sposobnosti“.

Prevenција mobinga podrazumeva konstantno informisanje, komunikacione treninge i pravilno raspolaganje informacijama. Eskalacija sukoba koja vodi ka sukobu, a ima za posledicu mobing može se svakako sprečiti. Rukovodstvo organizacije bi trebao da bude spreman da intervenišu u samom početku sukoba, pre nego što sukob dođe u kritičnu fazu. To podrazumeva, pre svega, primenu pozitivne komunikaciju, sa svim elementima koja ona uključuje. Rukovodilac organizacije mora da kontrolise i rešava sve sukobe još u početnoj fazi i da se prilagođava radnom okruženju, odnosno saradnicima. Cilj primarne prevencije mobinga jeste da se spreči eskalaciju sukoba uzrokovanih mobingom.¹²¹

Pojava mobinga u Srbiji je česta pojava, ali zbog straha i nesigurnosti žrtve ga prijavljuju tek po prestanku radnog odnosa, kada je, kako praksa pokazuje – prekasno. Žrtve zlostavljanja na radnom mestu su osobe najrazličitijeg obrazovnog profila, ali, najčešće su to žene, kao i mladi ljudi na početku radne karijere.

¹²¹ www.mobing.rs pregledano 30.11.2014.

Visoka nezaposlenost umnožava tzv. rezervnu armiju rada koja čeka na zaposlenje, što je povećelo mogućnosti različitih pritisaka na zaposlene. Javni sektor, u kome moberi zloupotrebljavaju diskreciona prava odlučivanja o potrebi za radnim mestom i o normama i standardima u vezi sa tim, u vreme tranzicije postaje idealno mesto za još jedan oblik mobinga, a to je bosing, tj. zlostavljanje od strane pretpostavljenog, ili zlostavljanje pretpostavljenog od strane zaposlenih. Po pravilu, bosing se javlja u vreme priprema za proces privatizacije, s ciljem obezvređivanja vrednosti kapitala koji se kupuje.

Od početka primene Zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu, Agenciji za mirno rešavanje sporova, kao žrtve mobinga, dnevno se, u proseku, javi deset do petnaest ljudi. Većina njih je dobro informisana o značenju mobinga i pravi razliku između mobinga i drugih oblika kršenja radnih prava. Prema ovom zakonu, osoba koja prijavi zlostavljanje zaštićena je od otkaza.

Mobing je višestruko složen problem, kako za zaposlene, tako za rukovodioce i vlasnike preduzeća, ali i za državu, koja ima obavezu da ovu pojavu sankcioniše zakonima. Osim toga, psihodijagnostika posledica mobinga vrlo je težak i osetljiv postupak.

Literatura

- 1) Anastasi A., Psychological Patterns, New York, 1968.
- 2) Arnold, A.J., "The Influence of the Need for Closure on Managerial Third-Party Dispute Intervention", Journal of Managerial Psychology, Volume 22 Number 5 2007.
- 3) Avramov S., Kreća M., Međunarodno javno pravo, Naučna knjiga, Beograd
- 4) Bates S., No Experience Necessary, Many Companies are Putting non HR Executives in Charge of HR with Mixed Results, HR Magazine 46, 2001.
- 5) Baron R.A. ,, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring," Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1989.
- 6) Baron, R. A., Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (third edition), Allyn and Bacon, Nedom Heights, MA, 1990.
- 7) Barrick, M.R., Mount, M.K., "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", Personnel Psychology, No. 44, pp., 1991.
- 8) Bisno, H., Managing Conflict, Sage, Newbury Park, CA, 1988.
- 9) Bittel L., What Every Supervisor Should Know, New York, 1974.
- 10) Bogner R., Salasko E., Bewere the Legal Risks of Hiring Temps, Worforce, 2002.
- 11) Bošković G., Psihološki aspekti mobinga, Plenarno predavanje
- 12) Cant, A. G. "Internalizing the Business Curriculum: Developing Intercultural Competence", Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, 2004.
- 13) Carlson R.E., Effects of Applicant Simple on Ratings of Valid Information in an Employment Setting, Journal od Appleid Psychology, 1970.
- 14) Carlson, R.E., „Selection Interview Decisions: The Effects if Interviewer Experience Relative Quota Situation and Applicant Simple on Interview Decisions“, Personnel Psychology 20, 1967.
- 15) Cohen, S., Negotiation Skills for Managers, Madison, Wisconsin, 2002.
- 16) Cohen, S., Negotiating Skills for Managers, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, 2002.
- 17) Dana, D., Conflict Resolution, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK 2000.
- 18) Damjanović, M., Menadžerska revohcija Clio, Beograd, 2000.
- 19) Damjanović M., Modernizacija lokalne zajednice: stanje i perspektive, Beogradska otvorena škola, Beograd, 2001.

- 20) De Bussy et al., "Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media", Journal of Marketing Communications, Issue 9, 2003.
- 21) Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa , Data status, 2007.
- 22) Dessler G., Human Resource Management 9th, New York, 2002.
- 23) Deutsch, M., The Resolution of Conflict, Yale University Press, New Haven, CT, 1977., preuzeto sa Beyond Intractability
- 24) Dobrojević, G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- 25) Dražeta L., Boljanović Đ.J., Babić L., Dobrijević G., Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- 26) Druckman, D. & Zechmeister, K., "Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict", Human Relations, Vol. 26, 1973.
- 27) Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S., : Odnosi s javnošću, FON, Beograd, 2001.
- 28) Fisher, R., Ury, W., Patton, B., Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In, Berkshire, 1999.
- 29) Holzworth, J., "Intervention in a Cognitive Conflict", Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 32, 1983.
- 30) Hofstede, G., "Cultural Constraints in Management Theories", Academy of Management Executive, Vol. 7, Issue 1, 1993.
- 31) Human Resource Activities Budgets & Staffs, BNA Bulletin to Management 51, no. 25, 2000.
- 32) Glomb T.M., and Liao H., "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects," Academy of Management Journal 46, no. 4 2003.
- 33) Guion R., Changing Views for Personal selection Research, Personal Psychology, no 2., 1987.
- 34) Judge, T., The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research, Human Resource Management 10, no. 4, 2000.
- 35) Kirkpatrick, D., „The Portal of the Future? Your Boss Will Run It.“, Fortune, 1999.
- 36) Lamberg, J.A., Savage, G.T., Pajunen, K., Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations, Management Decision , Vol. 41, nr. 4., 2003.
- 37) Langdale D., Weitz J., Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement, Journal of Applied Psychology, 1973.
- 38) Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B., Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006.

- 39) Lindel M., Relationship Between Organizational Context and Job Analysis Task Ratings, *Journal Applied Psychology* 83, no 5, 1998.
- 40) Lorenz K, *On Agression*, 1966.
- 41) McLean, A., Marshall, J., "Intervening in Cultures", Working Paper, University of Bath, Bath, preuzeto iz: Mullins, L. J., *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, 2005.
- 42) McDaniel M., The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* 79, no 4, 1994.
- 43) Miljević, M., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- 44) Mobing i kako ga sprečiti, priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“
- 45) Morgenson F., SelfPresent ation Processes in Job Analysis, *Journal of Applied Psychology* , no 4, 2004.
- 46) Morgenson, F., Campion M., Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference Based Model, *Journal of Organizational Bihevior* 21, no 7, 2000.
- 47) Neale, M. A., "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983.
- 48) Olekalns, M, Smith, P,L., "Social Motives In Negotiation: Th e Relationships Between Dyad Composition, Negotiation Processes And Outcomes", *International Journal of Confl ict Management*, Vol. 14, Issue 3/4, 2003.
- 49) Pell R.A., *Recruiting and Selecting Personnel*, New York, 1969.
- 50) Phone Interviews Might Be the MostTelling, Study Finds, *BNA Bulletin to Management*, 1998.
- 51) Pondy L.R., "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 1967.
- 52) Pruitt, D. G., *Negotiation behavior*, Academic Press, New York, 1981.
- 53) Rot, N., *Znakovi i značenja*, Plato, Beograd, 2004.
- 54) Robbins, S., Coulter, M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005.
- 55) Robbins S., Judge T., *Organizational Bihevior* 15th, Library of Congress Cataloging-in Publication Data, New Jersey, 2014.
- 56) Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2012.
- 57) Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
- 58) Rouse, M., Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kurtuloroški i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005.
- 59) Ross, R.S., & Ross, J. R., *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, 1989.

- 60) Saaty, T. L., "The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management", International Journal of Conflict Management, Vol. 1, 1990.
- 61) Salakjuz, Dž., Svetski pregovarači: Sklapanje, vođenje i popravljjanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku, FEFA, Beograd, 2003.
- 62) Salakjuz, Dž., Svetski pregovarači, FEFA, Beograd, 2006.
- 63) Schoenfeld, M, K., "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", American Bar Association Journal, Vol. 69, Issue 9, 1983.
- 64) Segil, L., "Is Negotiation a Core Capability Inside Your Organization?" Harvard Management Communication Letter, Vol. 6 Issue 10, 2003.
- 65) Sheer, V., Chen, L., "Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Cultures", The Journal of Business Communication, Vol. 40, No. 1, 2003.
- 66) Shari, C., "Why Job Applicants Hate HR", Workforce, 2002.
- 67) Sugrue B., What in the World is WLP, Training and Development, 2005.
- 68) Thomas KW, Kilmann RH. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo: XICOM; 1974.
- 69) Thompson, A., The Contingent Work Force, Occupational Outlook Quarterly, 1995.
- 70) Velasquez M., Business Ethics: Concepts and Cases, 1992.
- 71) Wagner W., All Skill, No Finesse, Workforce, 2000.
- 72) Wallum, P., A Broader View of Succession Planning – Personnel Management, 1993.
- 73) Weaver and Trevino, Role of Human Resources
- 74) Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, „Službeni glasnik RS., br. 36/2010

Elektronski izvori:

- (1) <http://www.knjaz.co.rs>
- (2) www.mobing.rs
- (3) <http://www.tanjug.rs>
- (4) www.telegraf.rs
- (5) www.politika.rs
- (6) <http://www.stopmobingsrbija.rs>