



UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

LJUDSKI RESURSI KAO STRATEŠKA FUNKCIJA ORGANIZACIJE

MENTOR

Doc. dr Lazar Dražeta

KANDIDAT

Svetlana Stanisavljević

Broj indeksa 400653/2010

Beograd, 2013. godine

SADRŽAJ

Uvod	- 3 -
1) Predmet istraživanja	- 4 -
2) Značaj i aktuelnosti istraživanja	- 4 -
3) Ciljevi istraživanja	- 5 -
4) Hipotetički okvir istraživanja	- 5 -
5) Metode istraživanja	- 6 -
6) Struktura rada	- 6 -
I. Upravljanje ljudskim resursima	- 7 -
1. Ljudski kapital u funkciji poslovanja organizacije	- 8 -
2. Pojam i definisanje upravljanja ljudskim resursima	- 9 -
3. Uloge upravljanja ljudskim resursima	- 10 -
4. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	- 12 -
5. Organizaciona kultura	- 14 -
II. Ljudski resursi u funkciji strategijskog menadžmenta organizacije	- 16 -
1. Analiza posla	- 17 -
1.1. Opis posla	- 18 -
1.2. Specifikacija posla	- 19 -
1.3. pristupi sakupljanju informacija za analizu posla	- 19 -
1.4. Metode analize posla	- 20 -
2. Planiranje ljudskih resursa	- 22 -
2.1. Faze planiranja ljudskih resursa	- 23 -
3. Rekrutovanje i selekcija ljudskih resursa	- 25 -
3.1. Izvori regrutovanja	- 29 -
4. Selekcija kandidata	- 31 -
4.1. Metode selekcije	- 34 -
4.1.1. Radna biografija	- 34 -
4.1.2. Propratno (motivaciono) pismo	- 36 -
4.1.3. Testovi	- 37 -
4.1.3.1. Testovi sposobnosti	- 38 -
4.1.3.2. Testovi znanja i veština	- 42 -
4.1.3.3. Testovi ličnosti	- 43 -
4.1.3.4. Testovi emocionalne inteligencije	- 45 -
4.1.4. Intervju	- 45 -
4.1.4.1. Bihevioralni intervju	- 48 -

4.1.4.2. Situacioni intervju.....	- 49 -
4.1.4.3. Tok intervju.....	- 50 -
4.1.5. Centar procene.....	- 51 -
4.1.5.1. Iz korpe (In-basket/tray).....	- 52 -
4.1.5.2. Grupna diskusija bez vođe (Leaderless group discussion)	- 54 -
4.1.5.3. Igranje uloga (<i>Role play</i>).....	- 55 -
5. Razvoj zaposlenih	- 56 -
5.1. Trening zaposlenih	- 56 -
5.2. Obrazovanje i usavršavanje zaposlenih	- 63 -
5.3. Ocena učinka zaposlenih	- 67 -
6. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih.....	- 70 -
6.1. Teorije motivacije.....	- 72 -
7. Upravljanje karijerom	- 76 -
III. Liderstvo i upravljanje ljudskim resursima	- 80 -
1. Pojam i karakteristike liderstva u organizaciji	- 80 -
2. Liderstvo i upravljanje promenama u organizaciji	- 82 -
Zaključak	- 84 -
LITERATURA	- 86 -

UVOD

„Možete sanjati, stvarati, osmisliti i izgraditi najljepše mesto na svetu, ali ono što pretvara san u stvarnost jesu ljudi.“

Walt Disney

Ekonomska kriza, sada na globalnom nivou, dovela je do toga da su mnogi rukovodioci zabrinuti za budućnost organizacije. Danas je tržište radne snage neuporedivo veće nego pre nekoliko godina, promene su česte i evidentne na svakom koraku, pa se samim tim organizacije moraju maksimalno prilagođavati novonastalim promenama radi svog uspešnog poslovanja. Prilagođavanje se odvija kako u ostalim tako i u sektoru za ljudske resurse, koji je veoma bitan za uspeh jedne organizacije. Odluke kao što su: koga zaposliti, koliko platiti, šta ponuditi za obuku i kako proceniti zaposlenog direktno utiču na učinak, motivaciju i sposobnost zaposlenih da se obezbedi dobra i kvalitetna usluga. Organizacije koje pokušavaju da povećaju svoju konkurentsku prednost ulaganjem u nove tehnologije i unapređivanjem kvaliteta u celoj organizaciji, takođe investiraju u razvoj zaposlenih.

Uspešno poslovanje predstavlja održavanje dugoročnih odnosa sa ljudima koji imaju potencijal da rade za vašu organizaciju. Pronalazak i zadržavanje kvalitetnih radnika predstavlja jednu od ključnih stvari za postizanje što boljih rezultata organizacije i samim tim organizacija će ostvariti veću dobit.

Organizacione promene i razvoj predstavljaju deo poboljšanja poslovanja svake organizacije. Uz liderstvo pravih osoba i praćenjem ciljnog tržišta dolazimo do unapređenja organizacije u odnosu na okruženje. Njihova vizija, uticaj na zaposlene, kreativnost, inovativnost, motivisanost, informisanost, osobine su koje lidere čine drugačijim od ostalih zaposlenih u organizaciji. Planiranje rasta i razvoja organizacije mora da bude prožeto nastojanjima da se obezbedi adekvatna struktura ljudskih resursa i da se stvaraju uslovi za njeno efikasno korišćenje.

1) *Predmet istraživanja*

Velike promene u savremenom poslovanju, dovele su do toga da organizacije moraju stalno da rade na unapređivanju uspešnosti poslovanja i pronalaženju novih načina za opstanak i dalji razvoj poslovanja. Veliku ulogu igra i održavanje konkurentске prednosti. Ukoliko posedujemo dobar ljudski potencijal, tj. kvalitetne i obrazovane ljudske resurse, moguće je odgovoriti na izazove i zahteve sa kojima se stalno suočavamo.

Predmet istraživanja ovog rada je razmatranje upravljanja ljudskim resursima kao izuzetno važne upravljačke i strateške funkcije u organizaciji.

Različiti teorijski izvori definišu ovu oblast kao razvoj poslovanja preduzeća, od izbora kandidata, njihovog razmeštaja na poslove i čuvanja ličnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, do formulisanja politike koja maksimalno uvećava saradnju svih zaposlenih u preduzeću, razvija njihovu zainteresovanost i fleksibilnost i kvalitet njihovog rada. Time se kombinuje interes kompanije i ljudi koji su u njoj zaposleni.

2) *Značaj i aktuelnosti istraživanja*

Značaj ovog istraživanja zasnovan je na oblastima strategijskog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima, gde polazimo od činjenica da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacionih strategija preduzeća. Na osnovu toga, svaki rukovodilac mora biti odgovoran za aktivnosti vezane za ljudske resurse i nastojati da olakša saradnju među ljudima, kako bi se uspešnije ostvarila strategija i realizovali planovi organizacije.

U periodu svetske ekonomske krize, istraživanja posebno dobijaju na značaju i aktuelnosti jer su mnoge organizacije u finansijskim problemima i bore se za opstanak, gde efikasna upotreba svih resursa, uključujući i ljudske, predstavlja glavne mere odbrane.

3) Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je dvojak i to:

Naučni cilj istraživanja je naučni opis elemenata aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Pored ovog naučni cilj je da utvrdimo na naučno validan način da je upravljanje ljudskim resursima neophodno za razumevanje i usmeravanje ljudi ka stvaranju uslova za realizaciju strateških ciljeva organizacije.

Društveni cilj istraživanja je od praktične koristi, tj. da se pruže potrebne informacije onima koje interesuje ili se bave upravljanjem ljudskim resursima, da se potvrdi važnost ljudskih resursa u implementaciji strategije organizacije i važnost efikasnog i uspešnog upravljanja organizacijom.

4) Hipotetički okvir istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se iz opšte i posebne hipoteze.

Opšta hipoteza:

- Uspeh organizacije zavisi od stepena uključenosti ljudskih resursa u procese formulisanja i implementacije strategije organizacije, jer upravo ljudski resursi, kao najznačajniji resurs organizacije, bave se upravljanjem organizacionim i individualnim ciljevima i interesima.

Posebne hipoteze:

- Uspešnost organizacije zavisi od načina i kvaliteta upravljanja ljudskim resursima.
- Vrednost organizacije temelji se na znanju, umeću i intelektualnoj imovini koje poseduju zaposleni.
- Jedino čovek može formirati viziju i misiju organizacije, primeniti strategiju i svojom kreativnošću osmišljavati nove proizvode i usluge.
- Svaka organizacija mora da regrutuje najkompetentnije kandidate, usavršava i motiviše svoje zaposlene kako bi bila uspešna.

- Ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama u organizaciji jer je funkcionisanje bilo kog poslovnog procesa nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih potencijala.

5) Metode istraživanja

Za uspešno upravljanje ljudskim resursima neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmerio njegov razvoj.

Za istraživački rad, korišćene su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa:

- Osnovne metode: analitičke (metod analize) i sintetičke.
- Opštenaučne metode: hipotetičko-deduktivna i komparativna.
- Metode prikupljanja podataka: analiza sadržaja.

6) Struktura rada

Istraživanja su prikazana na sledeći način:

U prvom delu – definisan je pojam upravljanja ljudskim resursima, kao i njegova strateška i operativna uloga. Objašnjeni su parcijalni ciljevi čijim ostvarivanjem se teži osnovnom cilju upravljanja ljudskim resursima, a to je uspeh organizacije. Definisan je pojam organizacione kulture i njen uticaj na ponašanje zaposlenih.

U drugom delu – predstavljeni su ljudski resursi u funkciji strategijskog menadžmenta. Objašnjen je niz osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima počev od analize posla koja podrazumeva prikupljanje svih podataka i informacija vezanih za određeni posao, preko faza planiranja, metoda regrutovanja i metoda selekcije, do razvoja zaposlenih i ocenjivanja učinka zaposlenih, njihovog stimulisanja i nagrađivanja.

U trećem delu rada – definisani su pojam i karakteristike liderstva u organizaciji, kao i značaj liderstva za upravljanje promenama u organizaciji.

I. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

U celoj ekonomskoj industriji su postojale tri ere:¹ agrarna, industrijska i era znanja. Svaku je definisao faktor produkcije koji je služio kao osnova za stvaranje bogatstva. U agrarnoj eri zemlja je bila primarni izvor bogatstva. U industrijskoj je to bila mašinerija i u manjoj meri prirodni resursi, dok je u eri znanja to ljudski kapital.

Računovodstveni i izveštajni sistemi razvijeni tokom vekova odražavaju ovu evoluciju. U većini razvijenih zemalja, trenutno prihvaćeni računovodstveni principi se zasnivaju na pretpostavci da fizička sredstva (zemlja, mašinerija, zgrade, prirodna sredstva i inventar) stvaraju bogatstvo. Ljudski kapital se čak i ne pojavljuje u bilansu stanja. Postoji razlog zašto dolazi do tranzicije era. Za razliku od svih ostalih faktora proizvodnje, ljudski kapital je jedini koji se ne može posedovati. Propust ljudskog kapitala iz bilansa stanja može znatno poremetiti veću raspodelu i upravljanje ljudskim resursima.

Počev od industrijske revolucije pa sve do osamdesetih godina prošlog veka u pitanju je bilo upravljanje osobljem. Ova funkcija je oličena u formi raznih varijanti kadrovskih službi. Osnovni zadatak je bio administrativno upravljanje platama, beneficijama, godišnjim odmorima i slično. Iako je počelo da se shvata da je upravljanje osobljem bilo važno za uspeh kompanije, tek krajem osamdesetih godina je postalo jasno da su ljudi najvažniji poslovni resurs kome treba posvetiti posebnu pažnju u strateškom smislu. U tom periodu nastao je termin „upravljanje ljudskim resursima“. Upravljanje osobljem je imalo funkciju podrške u upravljanju organizacijom, dok upravljanje ljudskim resursima zauzima ravnopravno mesto sa ostalim aspektima upravljanja. Ljudski resursi dobijaju komponentu konkurentске prednosti.²

Devedesetih godina se upravljanje ljudskim resursima definitivno pretvara u suštinsku upravljačku aktivnost, koja se bazira na učinku.³

Strateško upravljanje ljudskim resursima se sastoji od niza postupaka sa ciljem maksimiziranja organizacione integracije, posvećenosti zaposlenih, fleksibilnosti i

¹ www.hrfolks.com, pregledano dana 14.03.2012. godine

² www.hrfolks.com, pregledano dana 14.03.2012. godine

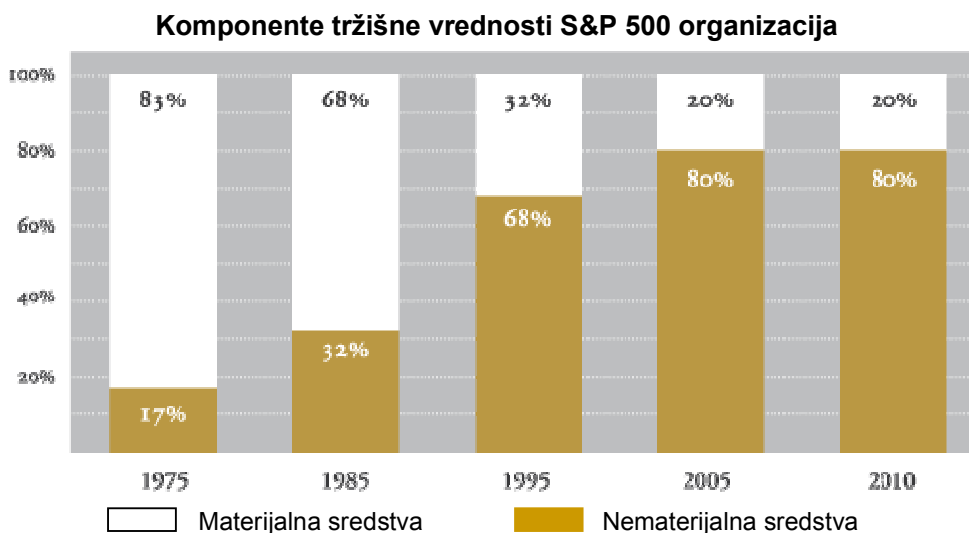
³ www.hrfolks.com, pregledano dana 14.03.2012. godine

kvaliteta rada. Novina u odnosu na raniju usklađenost sa strategijom organizacije je da, ljudski resursi sada učestvuju u kreiranju strategije. Naglasak je na međusobnom odnosu između ljudi, strategije, strukture organizacije i spoljnog okruženja. Smatra se da je preduslov uspeha organizacije shvatanje važnosti ljudi i njihovog doprinosa ispunjavanju ciljeva organizacije.

1. Ljudski kapital u funkciji poslovanja organizacije

Ljudsku intelektualnu svojinu je, kao i mnoge fizičke svojine, teško proceniti. Sve diskusije o ljudskom kapitalu ukazuju na to da zaposleni u organizaciji ne predstavljaju samo trošak, već resurs i danas se smatraju sredstvom ili kapitalom organizacije. Prema statistici, zaposleni stvaraju najveći operativni trošak, s tim što je ljudski kapital jedina vrednost nad kojom organizacija nema pravno vlasništvo. Zaposleni predstavljaju ključni činilac poslovnog uspeha organizacije, iako je njihova vrednost u knjigovodstvenom smislu neprepoznatljiva u finansijskim izveštajima.⁴

Slika 1. Udeo materijalnih i nematerijalnih sredstava u organizaciji⁵



Na slici 1 vidimo da je 1975. godine više od 80% korporativne vrednosti prema S&P 500 činilo materijalna sredstva, dok su nematerijalna sredstva činila manje od 20%

⁴ www.oceantomo.com, pregledano dana 14.03.2012. godine

⁵ www.oceantomo.com, pregledano dana 14.03.2012. godine

tržišne kapitalizacije. Danas, odnos materijalnih i nematerijalnih sredstava se preokrenuo - 80% korporativne vrednosti čine nematerijalna sredstva.⁶

Radi boljeg razumevanja, definisaćemo komponente tržišne vrednosti organizacija. **Materijalna sredstva** podrazumevaju sve nekretnine, postrojenja i opremu koje imaju knjigovodstvenu vrednost organizacije i mogu da se iskažu u finansijskim izveštajima organizacije. **Nematerijalna sredstva** podrazumevaju nenovčana sredstva koja, iako nemaju fizičku formu, mogu da se identifikuju. U nematerijalna sredstva spadaju naslovi novina, licence, zaštitni znakovi, patenti, uslužne marke, autorska prava, baze podataka i sl.⁷

Značajan deo nematerijalnih sredstava današnjih organizacija predstavljaju patentne tehnologije, koje podrazumevaju „jedinstven, inovativan indikator korporativne vrednosti“. Organizacije sa jakim patentnim portfoliom uvek će nadmašiti konkurenciju zbog ekskluzivnog prava na korišćenje patentiranih proizvoda, vlasničke pozicije na tržištu, ekskluzivnih cena i umanjenih troškova kao posledice patentom zaštićenih metoda u proizvodnji.⁸

2. Pojam i definisanje upravljanja ljudskim resursima

Poslovanje preduzeća ne može se zamisliti bez odgovarajućih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od najvažnijih resursa. Da bi postigli što bolje rezultate poslovanja, neophodno je dobro organizovanje i upravljanje ljudskim resursima u preduzeću.

Veliki broj domaćih i stranih autora, bavi se definisanjem upravljanja ljudskim resursima. Gary Desler je dao jednu od definicija: „Upravljanje ljudskim resursima (*human resource management* - *HRM*) odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi s personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.“⁹ U tom smislu, pod menadžmentom ljudskih resursa govorimo o ljudima u organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima kojima mogu da

⁶ www.wikipedia.org, pregledano dana 17.04.2012. godine

⁷ Petrović Z. (2011), Finansijsko izveštavanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 223

⁸ www.oceantomo.com, pregledano dana 14.03.2012. godine

⁹ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 2

doprinesu organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba, na taj način što će pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude da rade efektivno i efikasno.¹⁰

Upravljanje ljudskim resursima, njihovim potencijalima i njihovim ponašanjem u procesu rada veoma je odgovoran i dinamičan proces, koji organizaciji pomaže da dođe do ljudi željenih sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti, a svojim upravljanjem utiče na ponašanje pojedinaca i grupa kako bi obezbedila ostvarivanje željenih rezultata i projektovanih ciljeva. Uspešno upravljanje ljudskim resursima pomaže da se za svako radno mesto obezbede sposobni i odgovorni ljudi i da se omogući da svaki pojedinac i tim ostvare maksimum rezultata.

Upravljanje ljudskim resursima stalno se menja i unapređuje prateći kretanja, izazove i promene u poslovanju. Odnosi nadređenosti i podređenosti, polako ali sigurno, ustupaju mesto odnosima saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva, podižući ličnost, integritet i inicijativu zaposlenog na viši nivo. Najzad je postalo jasno da zaposleni, ma koji posao obavljao, ne zasniva radni odnos samo zato da bi bespogovorno izvršavao radne obaveze i za to primao platu, nego i da bi se za nešto pitao, dokazao svoje kvalitete i potvrdio svoju ličnost. Što se više poistovećuje s organizacijom i njenom sudbinom, više će se boriti i za ostvarivanje njenih ciljeva. Zaposleni koji je uvažen, cenjen, adekvatno nagrađen i zadovoljan svojim statusom i sveukupnim položajem u preduzeću, motivisan je za bolji rad u korist poslodavca, koji ga poštuje i koji mu obezbeđuje pristojnu egzistenciju. I obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim statusom i ukupnim tretmanom u organizaciji, nije dovoljno motivisan za ostvarivanje njenih ciljeva i očekivanih rezultata rada.

3. Uloge upravljanja ljudskim resursima

Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za preduzeće, jer ljudi utiču na ekonomsku efikasnost preduzeća. Oni kreiraju i proizvode robe i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, i utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi preduzeće ne bi moglo ostvariti svoje ciljeve.

U osnovi razvoja (evolucije) upravljanja ljudskim resursima je činjenica da postoje dve osnovne uloge povezane sa upravljanjem ljudskim resursima u organizacijama.

¹⁰ Mašić B. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 237

To su strateška i operativna uloga. Upravljanje ljudskim resursima je počelo kao operativna funkcija, ali njegova strateška uloga raste.¹¹

Strateška uloga upravljanja ljudskim resursima proističe iz činjenice da su zaposleni i njihovi potencijali najznačajniji resursi organizacije, zbog čega u njih treba neprestano ulagati. Ostvarivanje strateške uloge podrazumeva aktivnosti koje se odnose na planiranje ljudskih resursa, procenu trendova u kretanju radne snage, upravljanje i razvoj zaposlenih. Ljudski resursi mogu biti izvor konkurentske snage ako se njima efektivno upravlja. Strateški, ljudski resursi se moraju posmatrati u istom kontekstu kao i finansijski, tehnološki i drugi resursi kojima se upravlja u organizacijama. Snabdevanje i potražnja za ljudskim resursima moraju biti posmatrane sa strateške tačke gledišta i dugoročno, kako bi planiranje bilo efektivno.

Operativna uloga u upravljanju ljudskim resursima ostvaruje se kroz svakodnevne aktivnosti administrativne i tehničke prirode. Saglasnost sa jednakom mogućnošću zapošljavanja za sve i sa drugim zakonima mora biti obezbeđena, kandidati se moraju selektovati, novi zaposleni moraju biti orijentisani ka organizaciji, supervizori se moraju obučavati, problemi sa sigurnošću se moraju rešiti i zarade i plate moraju biti utvrđene. Ukratko, mora biti efikasno i na odgovarajući način izvršen širok raspon aktivnosti, tipično povezanih sa dnevnim upravljanjem ljudima u organizaciji. Radi se o skupu aktivnosti koje se često povezuju sa „kadrovskom funkcijom” i noviji strateški fokus upravljanja ljudskim resursima ih nije eliminisao. Međutim, umesto da obavljaju obe uloge, HR menadžeri često, na žalost, nastavljaju da izvršavaju samo operativnu ulogu. Ovaj naglasak još uvek postoji delimično u nekim organizacijama zbog otpora izvršnog rukovodstva na proširenu ulogu ljudskih resursa.

¹¹ www.pdf_finder.net/UPRAVLJANJE-KADROVIMA---SPECIJALISTICKI-KURS-TRENING.html, pregledano dana 24.06.2011. godine

4. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima jeste ostvarenje uspeha organizacije kroz ljude, tj. efikasnim korišćenjem njihovih potencijala i ostvarivanjem individualnih potreba i interesa. Ovaj osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima nastoji postići ostvarivanjem sledećih parcijalnih ciljeva:¹²

Organizacioni cilj - za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, prema tome treba da poboljšamo efikasnost i da motivišemo zaposlene na što bolji način i time ćemo ispuniti ciljeve organizacije.

Funkcionalni cilj - funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste da doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju. To bi značilo da resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste, u ostvarenju organizacionih ciljeva.

Društveni cilj - u svakodnevnom ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti moralno i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva (ne samo za upravljanje ljudskim resursima već menadžmenta u celini).

Lični cilj – zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo poverenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivisani za napredak i lični doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspešnost organizacije. U tabeli 1 vidimo uzajamnu povezanost ciljeva i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

¹² Štangl-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), Menadžment ljudskih resursa, *Ekonomski fakultet, Subotica*, str. 16-17

Tabela 1. Uzajamna povezanost ciljeva i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima¹³

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima
Društveni ciljevi	• Usaglašenost sa propisima • Beneficije • Odnos menadžmenta i sindikata
Organizacioni ciljevi	• Planiranje ljudskih resursa • Odnos prema radnicima 1. Selekcija • Obuka i razvoj • Vrednovanje rezultata • Raspoređivanje radne snage • Kontrola ostvarenja ciljeva
Funkcionalni ciljevi	• Vrednovanje rezultata rada • Raspoređivanje radne snage • Kontrola ostvarenja ciljeva
Lični ciljevi	• Obuka i razvoj • Vrednovanje rezultata rada • Raspoređivanje radne snage • Nagrađivanje • Kontrola ostvarenja ciljeva

¹³ Štangl-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), Menadžment ljudskih resursa, *Ekonomski fakultet, Subotica*, str. 19

5. Organizaciona kultura

Kao što individue imaju svoju ličnost, tako je imaju i organizacije. One imaju i svoj karakter, pa se tako mogu okarakterisati kao rigidne, inovativne, konzervativne i slično. Ove osobine mogu se iskoristiti za predviđanje ponašanja ljudi u tim organizacijama.

Organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Karakteristike organizacione kulture su:¹⁴

1. Inovativnost i preuzimanje rizika – stepen podsticanja zaposlenih da budu inovativni i da rizikuju;
2. Posvećivanje pažnje detaljima – stepen u kom se od zaposlenih očekuje preciznost, analitičnost i posvećivanje pažnje detaljima;
3. Orijentacija ka ishodu – stepen kojim se rukovodstvo fokusira na rezultate ili ishode, pre nego na tehnike i procese koji se koriste za postizanje takvih ishoda;
4. Orijentacija ka ljudima – stepen u kome se, prilikom donošenja odluka rukovodstva, razmatraju efekti ishoda na zaposlene u organizaciji;
5. Orijentacija ka timu – stepen u kom su radne aktivnosti timski organizovane;
6. Agresivnost – stepen u kom su zaposleni agresivni i takmičarski nastrojeni;
7. Stabilnost – stepen u kom organizacione aktivnosti ističu održavanje *status quo*.

Na trenutne običaje, tradiciju i opšti način funkcionisanja organizacije, veliki uticaj imaju događaji iz prošlosti, kao i stepen uspeha tih dešavanja. Glavni izvor organizacione kulture su njeni osnivači. Oni imaju viziju kakva bi organizacija trebala da bude, i uglavnom imaju ideju kako da je ispune. Organizaciona kultura rezultira interakcijom predrasuda i pretpostavki osnivača i stečenog iskustva zaposlenih.

¹⁴ Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str.230

Elementi organizacione kulture koji utiču na najvažnije odluke organizacije su kreiranje misije i vizije organizacije.¹⁵

Misija poslovanja opisuje cilj koji organizacija treba da ostvari u društvu kao i svrhu njenog postojanja, a formulisana je od strane vlasnika organizacije. Organizacija misiju deli sa rukovodiocima, zaposlenima i u nekim slučajevima i sa kupcima. Zaposlenima pruža mogućnost da budu upoznati sa svrhom postojanja organizacije, njenim pravcima razvoja i mogućnostima, kako bi zajedno radili na realizaciji ciljeva organizacije. Svaka misija ima tri glavne osobine, a to su: fokusiranje na ograničeni broj ciljeva, naglašavanje glavne politike i vrednosti organizacije i kako će organizacija delovati na konkurenciju.

Poslovna politika organizacije definiše načela i principe njenog poslovanja i treba da usmeri ponašanja zaposlenih u željenom pravcu.

Definisano misijom prikazuje se *vizija* organizacije i obično se kaže: „*Misija je ono što jesmo, a vizija ono što želimo biti, ono čime želimo inspirisati zaposlene.*”¹⁶ Vizija definiše gde organizacija želi biti za određeni vremenski period u odnosu na konkurenciju u užoj i široj okolini i formuliše je najuže rukovodstvo firme. Iz vizije se vidi kako organizacija vidi samu sebe u budućnosti.

Organizaciona kultura prenosi se na zaposlene u različitim formama, a najznačajnije su: načini govora koji se koristi u organizaciji (jezik, žargon, mitovi, priče, metafore), ponašanja koja se praktikuju u organizaciji (rituali, ceremonije, obrasci ponašanja) i materijalni prikazi organizacione kulture (izgled prostorija, logo, način oblačenja, prevozna sredstva).¹⁷

Organizaciona kultura ima nekoliko funkcija. Prvo, ima ulogu u definisanju granica, što znači da kreira raznolikost između organizacija. Drugo, prenosi osećaj identiteta na zaposlene. Treće, organizaciona kultura olakšava stvaranje posvećenosti nečemu većem od individualnog interesa. Na kraju, unapređuje sistem društvene stabilnosti tako što obezbeđuje odgovarajuće standarde za ponašanje zaposlenih.

¹⁵ Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str.233

¹⁶ www.profitiraj.hr, pregledano dana 04.06.2012. godine

¹⁷ Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str.237-239

II. LJUDSKI RESURSI U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA ORGANIZACIJE

Upravljanje ljudskim resursima, kao jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u organizaciji, objedinjuje brojne aktivnosti: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu slobodnih radnih mesta, zasnivanje radnog odnosa sa izabranim kandidatima, razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje zaposlenih i slično. Navedene aktivnosti, posebno razvoj ljudskih resursa i sistem nagrađivanja, obezbeđuju zadovoljavajući nivo motivisanosti zaposlenih jer je to jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Način njihovog ostvarivanja sve više zavisi od strategije i ciljeva preduzeća.¹⁸

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima mogu da utiču direktno i indirektno na produktivnost organizacije. **Direktno**, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i **indirektno** tako što će uticati na poboljšanje radnih uslova. Aktivnosti ljudskih resursa doprinose uspehu organizacije i samim tim podržavaju strategiju. Neke od osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su:¹⁹

- Analiza posla
- Planiranje ljudskih resursa
- Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa
- Razvoj zaposlenih
- Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih
- Upravljanje karijerom

¹⁸ Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str.128-376

¹⁹ *Ibid*, str.128-376

1. Analiza posla

Aktivnost kojom rukovodioci moraju konstantno da se bave, koja je osnov za planiranje ljudskih resursa ali i za sve kasnije aktivnosti, jeste analiza posla.

Analiza posla se može definisati kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtevima neophodnim za obavljanje određenog posla.²⁰

Postoje tri elementa koja obuhvataju analizu posla:²¹

1. Procedura mora biti sistematična (analitičar planira procedure unapred i pridržava ih se)
2. Posao je podeljen na manje jedinice (opisujemo komponente posla pre nego celokupan posao)
3. Rezultat analize je u pisanom obliku, bilo elektronskom ili na papiru.

Informacije o poslu usmerene su u dva pravca:²²

Pristup orijentisan **u pravcu posla** obezbeđuje informacije o prirodi posla i zadacima koje posao uključuje. Zadaci mogu biti podeljeni hijerarhijski, gde su zadaci višeg prioriteta podeljeni na manje zadatke. Informacije o poslu obuhvataju informacije o zadacima, dužnostima i odgovornostima na poslu.²³

- Zadatak je identifikovana radna aktivnost sastavljena od pokreta.
- Dužnost je veći radni element sastavljen od nekoliko zadataka koje izvršava pojedinac.
- Odgovornosti su obaveze da se izvrše određeni zadaci i dužnosti.

²⁰ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, *Library of Congress Cataloging in Publication Data*, New Jersey, str. 55

²¹ Ibid, str. 55

²² Ibid, str. 55-57

²³ Ibid, str. 56

Pristup orijentisan **u pravcu izvršioca** obezbeđuje opis karakteristika neophodnih da osoba uspešno obavlja određeni posao i to su:²⁴

- Znanje, ono što osobi treba da obavlja posao.
- Veština, ono što je osoba u stanju da uradi na poslu.
- Sposobnost da osoba obavlja zadatak ili da nauči kako da obavlja dati zadatak.

Dobro koncipirana i uspešno sprovedena analiza posla podrazumeva: utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto, utvrđivanje uslova koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati, definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti i definisanje opštih principa, pravila i metoda rada. Informacije iz analize posla mogu da posluže kao temelj na kome će se graditi druge aktivnosti i funkcije. Dobijene informacije neophodne su za razvoj opisa posla (*job description*) i specifikacije posla (*job specification*), a mogu se koristiti i za određivanje visine plata.²⁵

1.1. Opis posla

Opis posla je pisani dokument o tome šta zaposleni radi na određenom radnom mestu, kako to radi i pod kojim uslovima obavlja posao.²⁶ Rukovodilac koristi te podatke kako bi sastavio opis radnog mesta, pri čemu navodi kratak sadržaj posla, odgovornosti i zaduženja, sposobnosti i veštine neophodne za primereno obavljanje posla.

Opis posla može biti:

- **Detaljan opis posla** - podrazumeva sve poslove i zadatke radnog mesta, od najsloženijih do najjednostavnijih.
- **Načelan opis posla** - podrazumeva opisivanje ključnih poslova na radnom mestu, bez ulaženja u njihovo detaljno objašnjavanje, navođenje i opisivanje.

²⁴ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, *Library of Congress Cataloging in Publication Data*, New Jersey, str. 57

²⁵ *Ibid*, str. 55-57

²⁶ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, *Data Status*, Beograd, str. 63

1.2. Specifikacija posla

Specifikacija posla opisuje spisak znanja, veština i sposobnosti neophodnih zaposlenom da obavi posao na pravi način. Ovde se podrazumevaju obrazovanje, iskustvo, radne veštine, mentalne i fizičke karakteristike. Pored ovih uslova, sve više se insistira na dodatnim uslovima, kao što su: poznavanje rada na računaru, znanje stranih jezika, organizacione i komunikacione sposobnosti, položen vozački ispit i slično.²⁷

Specifikacija posla pojašnjava šta je neophodno za dobro izvršavanje posla, a ne šta bi trebalo da poseduje idealan kandidat.

1.3. pristupi sakupljanju informacija za analizu posla

Ljudi mogu obezbediti informacije za analizu posla na puno načina. Četiri koja se najčešće koriste su: obavljanje posla, posmatranje zaposlenih na poslu, intervjuisanje i upitnici.²⁸

- **Obavljanje posla** – Analitičar obavlja zadatke ili ceo posao i na taj način dobija uvid o prirodi zadataka i njihovom međusobnom odnosu. Ovaj pristup iziskuje vreme i dosta novca, i može da zahteva prethodan trening analitičara jer su neki poslovi opasni za neiskusnu osobu pa se retko koristi u praksi.
- **Posmatranje zaposlenih** – Posmatrači mogu biti analitičari posla ili osobe obučene za posmatranje drugih. Posmatračima se često na popunjavanje daju formulari vezani za posao koji posmatraju. Formular može da sadrži listu aktivnosti, a posmatrač treba da zabeleži koliko često ih zaposleni vrši. Ovaj pristup zahteva dosta vremena i novca, a zaposleni se mogu drugačije ponašati kada znaju da ih neko posmatra.
- **Intervju** – Jedan od najpopularnijih načina za sakupljanje informacija o poslu je intervjuisanje eksperata za određeni posao. Eksperti su uglavnom supervizori. Intervjue obavlja analitičar ili osobe obučene za to. Intervjui se

²⁷ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 55-57*

²⁸ *Ibid, str. 63*

često koriste za pravljenje listi zadataka i aktivnosti zaposlenih koji imaju isti opis posla.

- **Upitnik** – Najefikasnije sredstvo za prikupljanje informacija. Može da sadrži stotine pitanja o poslu i da se lako primenjuje na stotine zaposlenih. Nijedan drugi pristup ne može da obezbedi toliko informacija o poslu a sa toliko malo napora od strane analitičara.

Svaki od četiri pristupa sakupljanja informacija ima svoje prednosti i ograničenja.

1.4. Metode analize posla

Za sprovođenje analize posla, razvijene su mnoge metode koje koriste različite izvore i načine prikupljanja informacija. Neke od metoda fokusiraju se na posao ili osobe, dok se druge fokusiraju na oba. Mnoge od ovih metoda koriste više izvora i više od jednog načina prikupljanja podataka. Jedan od razloga zbog čega postoje veliki broj metoda je zbog toga što ne odgovaraju sve istoj nameni. Izdvojicemo četiri metode analize posla:²⁹

1. *Inventar komponenti posla* – metod koji omogućava istovremenu procenu zahteva posla i osobina zaposlenog, kao što su znanja, veštine, sposobnosti i druge karakteristike (KSAO). Step en usaglašenosti ovih podataka koristi se kako bi se utvrdilo da li je osoba pogodna za obavljanje određenog posla ili je potrebna dodatna obuka kako bi se posao adekvatno obavljao.
2. *Funkcionalna analiza posla* – obezbeđuje opis posla i ocene nekoliko dimenzija koje se tiču posla i potencijalnih zaposlenih u saradnji sa raznim organizacijama. Dimenzije su primenljive za sve poslove tako da se ova metoda može koristiti za poređenje poslova. Ova metoda je iskorišćena za izradu „*Rečnika profesionalnih zvanja*“ (*Dictionary of Occupational Titles - DOT*). DOT predstavlja veliki dokument koji sadrži informacije o analizi posla za preko 20000 poslova, a kasnije je zamenjen proširenim, elektronskim izvorom informacija – O*NET-om (*Occupational Information Network*).³⁰ Ovaj informacioni sistem je izvor informacija vezanih za sadržaj poslova, kao i

²⁹ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 64-71*

³⁰ www.onetcenter.org, pregledano dana 27.07.2012. godine

KSAO koje individua treba da ima za taj posao. Jedan deo mreže vezan je za veštine i osobine pojedinca, drugi deo mreže vezan je za karakteristike zadataka posla, a treći deo mreže vezan je za informacije koje se tiču tržišta rada i plata na poslovima. Postoje različite forme O*NET-a koje uključuju baze na CD-u za personalne kompjutere, kao i internet stranica.³¹

3. *Upitnik za analizu posla određene pozicije* – je metoda koja se može koristiti za analizu bilo kog posla. Sam upitnik sadži 189 stavki koje se bave zadacima posla. Elementi ovog upitnika su uopšteni i omogućavaju poređenje različitih poslova na osnovu KSAO-a ili zajedničkog seta dimenzija. Ti elementi mogu se podeliti u šest velikih kategorija, od kojih je svaka dalje podeljena na nekoliko manjih kategorija. Elementi pokrivaju širok spektar radnih zadataka, uključujući:

- Izvor informacija – gde i kako zaposleni dobija informacije potrebne za obavljanje posla;
- Mentalne procese – zaključivanje, donošenje odluka, planiranje i aktivnosti obrade informacija koje su vezane za obavljanje posla;
- Rezultate rada – fizičke aktivnosti, alat i mašine koje zaposleni koristi pri obavljanju posla;
- Odnos sa drugim osobama – odnosi sa drugim ljudima koji su neophodni za obavljanje posla;
- Okruženje posla – fizičko i društveno okruženje na mestu gde se posao obavlja;
- Ostale karakteristike – aktivnosti, uslovi i karakteristike osim ranije opisanih koji su vezani za posao.

Ovi elementi se mogu prevesti u KSAO za bilo koji posao, pa se poslovi mogu porediti na osnovu njihovih KSAO zahteva.

³¹ www.onetonline.org, pregledano dana 27.07.2012. godine

4. *Inventar zadataka* – predstavlja upitnik koji sadrži listu specifičnih zadataka koji se mogu raditi na poslu koji analiziramo. Inventar takođe sadrži jednu ili više skala za ocenjivanje svakog zadatka. Ocenjivanje se može vršiti na osnovu dimenzija kao što su: vreme potrebno za obavljanje zadatka, težina učenja zadatka i važnost zadatka. Od izvršilaca posla se traži da popune inventar za njihov posao. Rezultati se sakupljaju od više izvršilaca kako bi se stekla slika o prosečnoj važnosti ili vremenu potrebnom za svaki zadatak za dati posao. Inventar zadataka, čak i za jednostavne poslove može sadržati na stotine zadataka. Kako bi interpretacija bila lakša, zadaci se često svrstavaju u dimenzije koje predstavljaju glavne komponente posla.

Svaki metod ima svoje prednosti i ograničenja, i nije pogodan za svaku upotrebu. U zavisnosti od svrhe, neke metode su efikasnije. Funkcionalna analiza posla se smatra efikasnom za skoro sve svrhe, međutim zahteva puno vremena. Izbor metode zahteva razmatranje nekoliko faktora, uključujući cenu i svrhu.

2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces kojim se obezbeđuju pravi ljudi na pravim pozicijama i u pravom trenutku, sposobni da uspešno izvršavaju poverene zadatke. Svrha planiranja jeste donošenje plana kao osnove za angažovanje ljudskih resursa radi uspešne realizacije ciljeva organizacije. Svaki plan ljudskih resursa mora biti u skladu sa strategijom organizacije pri postizanju i održavanju konkurentske prednosti.³²

Pod planiranjem ljudskih resursa podrazumevamo blagovremeno predviđanje potreba u ljudskim resursima po zanimanjima, strukama, broju, kvalifikacijama i rokovima ostvarenja, uključujući potrebna finansijska sredstva za realizaciju tog planiranja.

Značajnu ulogu u procesu planiranja ljudskih resursa imaju izvršno rukovodstvo i sektor za ljudske resurse. Svako ima svoj deo posla. Sve se radi sa ciljem da se stvore neophodni preduslovi za blagovremeno obezbeđenje ljudi neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije. Pritom se ništa ne radi izolovano, jer se planiranje ljudskih resursa mora odvijati u skladu sa vizijom i strategijom organizacije.

³² Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, *Data Status, Beograd, str. 71*

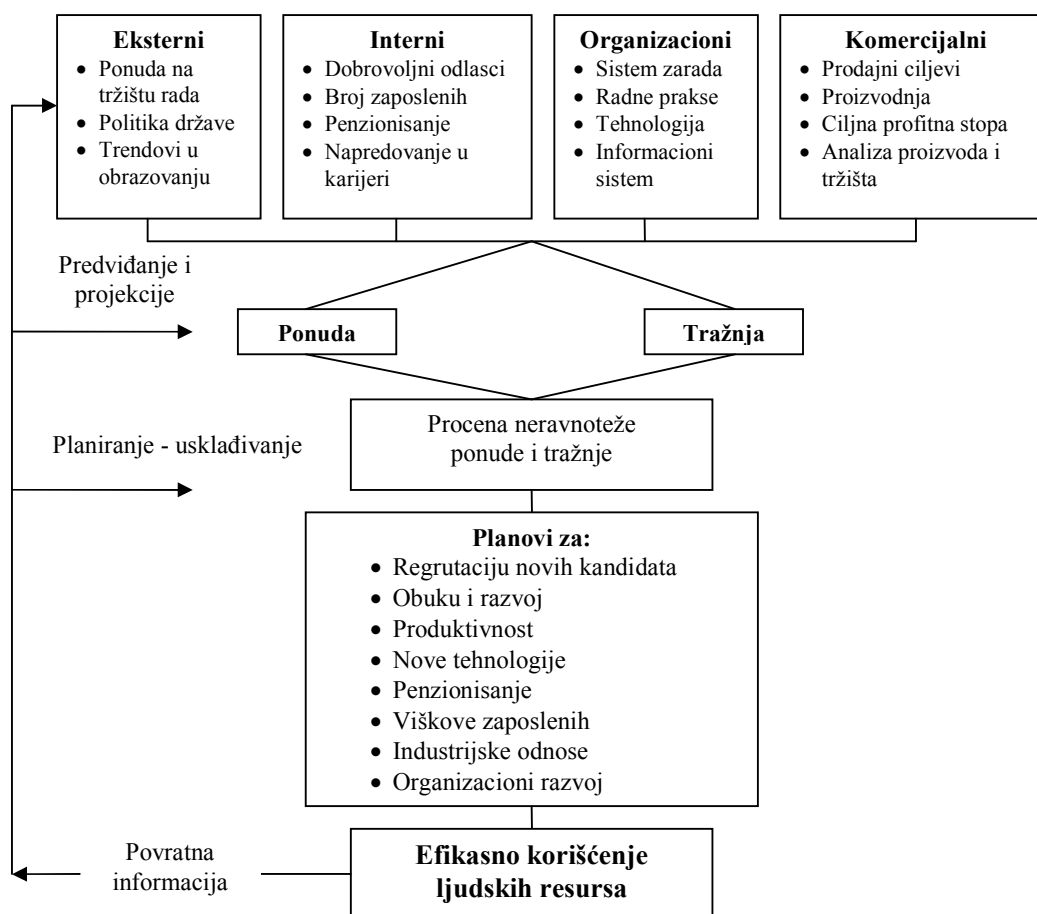
2.1. Faze planiranja ljudskih resursa

Proces planiranja ljudskih resursa obično se sprovodi jednom godišnje i obuhvata nekoliko koraka, odnosno faza:³³

1. Prikupljanje i analiza podataka o eksternom i internom okruženju
2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima
3. Usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima
4. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana ljudskih resursa

Na dijagramu 1 predstavljen je jedan tipičan proces planiranja ljudskih resursa.

Dijagram 1. Tipičan plan ljudskih resursa³⁴



³³ Bogičević Milikić B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 79

³⁴ Ibid, str. 81

Prva faza – identifikuju se ključni faktori o eksternom i internom okruženju.

U faktore *eksternog okruženja* spadaju:

- Ponuda na tržištu rada (stopa nezaposlenosti, struktura raspoložive ponude prema polu i uzrastu, i slično);
- Politika države (zakonska regulativa u oblasti rada i slično);
- Trendovi u obrazovanju.

Interni faktori – odnose se na broj zaposlenih, zaposleni koji dobrovoljno odlaze, penzionisanje i napredovanje u karijeri;

Organizacioni faktori – odnose se na sistem zarada, radne prakse u organizaciji, tehnologiju i informacioni sistem;

Komercijalni faktori – odnose se na strateške i biznis planove, odnosno na ciljnu proizvodnju, prodaju i profitnu stopu.

Druga faza – predstavlja predviđanje ponude i tražnje, odnosno predstavlja broj ljudi i zanimanja koji će biti potrebni organizaciji kako bi ostvarila svoj biznis plan, kao i da li organizacija ima resurse ili ih mora pribaviti na internom ili eksternom tržištu rada.

U praksi postoje dve osnovne metode koje se koriste za predviđanje ponude i tražnje, a to su:

- *Kvalitativni metodi* – su subjektivnog karaktera i baziraju se na subjektivnoj intuiciji onih koji vrše predviđanje, i kao takvi dosta su nesigurni i pogodni su za male organizacije.
- *Kvantitativni metodi* – su objektivnog karaktera i baziraju se na podacima raznih matematičkih metoda i naučnih ekspertiza.

Treća faza – sagledava odnos ponude i tražnje, kako bi se sagledalo da li su te dve varijable uravnotežene. Ukoliko su neuravnotežene, tada ponuda i tražnja mogu imati dva vida:

- *Suficit* – kada je ponuda ljudskih resursa veća od tražnje.
- *Deficit* – kada je tražnja za ljudskim resursima veća od predviđene ponude.

Da bi se balansirao odnos između ponude i tražnje, koriste se različiti planovi usmereni na obuku i razvoj zaposlenih, zapošljavanje sa eksternog tržišta rada, povećanje produktivnosti, rešavanje viškova zaposlenih, uvođenje novih tehnologija i slično.

Četvrta faza – predstavlja praćenje i korigovanje plana. Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade plana predvideti baš sve okolnosti koje mogu uticati na njegovu realizaciju, tako da je potrebno stalno pratiti i predviđati eventualne uticaje kako bi se izvršile potrebne korekcije, što govori da je proces planiranja ljudskih resursa kontinuirani proces koji stalno traje.

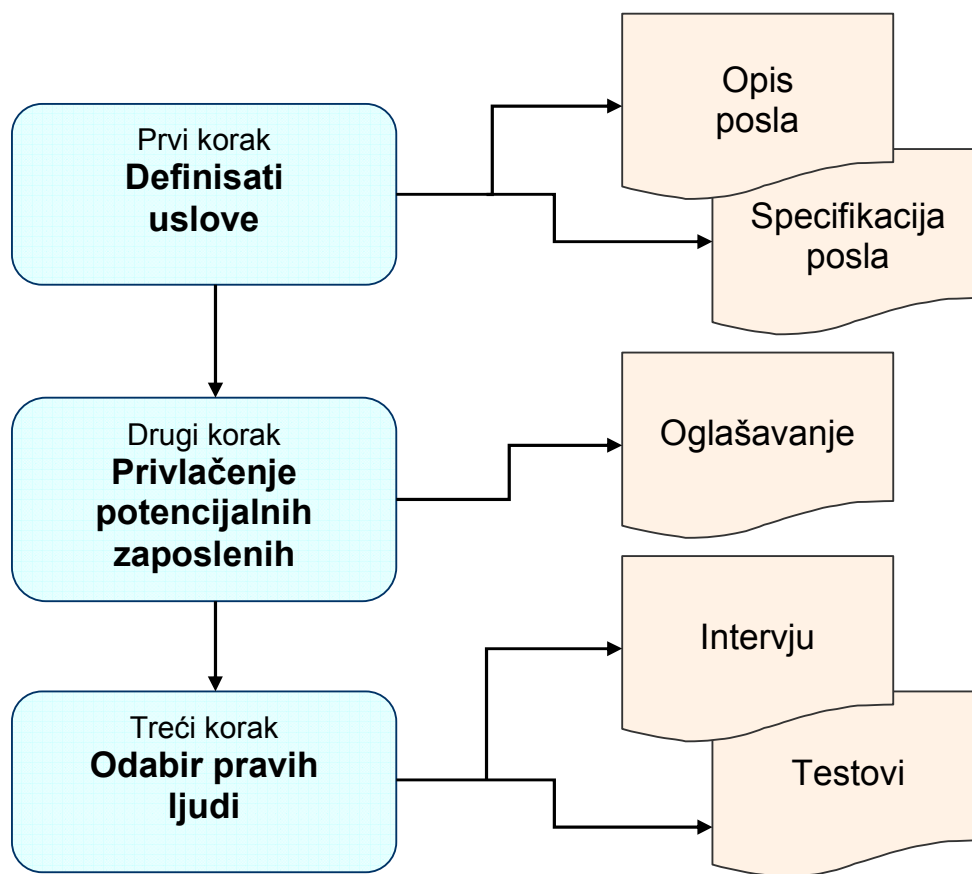
Dokaz uspešnog planiranja ljudskih resursa jeste organizacija u kojoj su ljudski resursi konstantno usklađeni sa potrebama poslovanja.

3. Rekrutovanje i selekcija ljudskih resursa

Sektor za ljudske resurse ima važnu ulogu u privlačenju, angažovanju i zadržavanju odgovarajućih talentovanih, sposobnih i kvalitetnih ljudi u organizaciji. Rekrutovanje i zapošljavanje predstavlja jedan od najvećih izazova u poslovanju organizacije, jer je to jedan od bitnijih koraka ka stvaranju konkurentske prednosti.

Rekrutovanje predstavlja privlačenje kvalifikovanih i sposobnih kandidata u broju koji će omogućiti organizaciji da izabere najbolje kandidate koji će obavljati odgovarajući posao na adekvatan način. Proces rekrutovanja počinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mesta i definisanjem traženih uslova za određene pozicije. Rekrutovanje dobrih kandidata treba biti bazirano na detaljnoj specifikaciji znanja, veština, sposobnosti i drugih ličnih karakteristika potrebnih za datu poziciju.³⁵

³⁵ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 146*

Slika 2. Proces regrutacije i selekcije³⁶

U prvom koraku regrutacije definišemo potrebne uslove posla odnosno opis posla i specifikaciju posla.

Opis posla predstavlja pisani dokument o odgovornostima, zaduženjima i zadacima posla koje će zaposleni imati na određenom radnom mestu, kao i sposobnosti i veštine neophodne za primereno obavljanje datog posla.³⁷ Primer obrasca za opis posla prikazan je u prilogu 1.

Specifikacija posla opisuje vrste kvalifikacija, veštine i sposobnosti, radno iskustvo, mentalne i fizičke karakteristike koje zaposleni treba da poseduju kako bi obavili posao na pravi način. Može biti zaseban dokument ili deo u okviru opisa posla. Specifikacija posla pojašnjava šta je neophodno za dobro izvršavanje posla, a ne šta bi trebalo da poseduje idealan kandidat.³⁸

³⁶ www.tutor2u.net, preuzeto dana 11.03.2013. godine

³⁷ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 63

³⁸ Ibid, str. 63

Drugi korak regrutacije predstavlja privlačenje potencijalnih zaposlenih odnosno ogašavanje upražnjenih pozicija u organizaciji.

Oglašavanje upražnjenih pozicija odvija se internom ili eksternom metodom regrutovanja. Odabir metode koju će organizacija da primeni prilikom regrutovanja, zavisi od vrste radnog mesta za koje se traže kandidati, vrste delatnosti kojom se organizacija bavi, mesta sedišta firme i slično. Metode regrutovanja su:³⁹

1. **Oglašavanje** – najčešće korišćeni način regrutovanja gde se internim ili eksternim oglašavanjem posla, pozivaju kandidati da se prijave za određene pozicije. Interno oglašavanje vrši se unutar organizacije putem oglasne table, informisanjem zaposlenih na sastancima, e-mejlom ili telefonskim pozivom. Eksterno oglašavanje poslova su oglasi u dnevnim i nedeljnim novinama, specijalizovanim stručnim časopisima, radio i televizija, Internet i web sajtovi. Izbor oglašavanja zavisi od vrste posla za koji se traže kandidati. Dobar oglas mora biti upečatljiv i da sadrži osnovne informacije o kvalifikacijama kandidata, detaljnih informacija o poslu, lične odgovornosti, načinu i rokovima konkurisanja, kao i opštih informacija o organizaciji. Primer oglasa sa jednog sajta za zapošljavanje prikazan je u prilogu 2.⁴⁰
2. **Preporuke zaposlenih** – veoma popularan metod, gde se uz pomoć preporuke zaposlenih popunjavaju slobodne pozicije kandidatima koji po svojim znanjima, sposobnostima, kvalitetima i mogućnostima ispunjavaju zahtevane uslove. Ovaj metod obezbeđuje najbolje kandidate jer će oni koji ih preporuče prethodno proceniti njihovu kompetentnost.
3. **Agencije za zapošljavanje** – čest i popularan način regrutovanja kvalifikovanih kandidata. Njihova uloga je da povežu ponudu i tražnju na tržištu rada, a cilj da licima koja traže zaposlenje obezbede odgovarajući posao.⁴¹ Mogu biti javne (*Nacionalna služba za zapošljavanje na teritoriji Republike Srbije*) i u privatnom vlasništvu (*Adecco, CVision, Dekra zapošljavanje, HILL International, HR Consulting, Professional HR, Top*

³⁹ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 144-145*

⁴⁰ www.infostud.com, pregledano dana 14.03.2013. godine

⁴¹ Bogićević Milikić B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 117*

Career, itd.).⁴² Pored ovih, postoje i agencije specijalizovane za regrutovanje kandidata za više menadžerske ili profesionalne pozicije, poznate pod nazivom „head hunters“ („lovci na glave“).⁴³

4. **Obrazovne ustanove** – najznačajniji metod regrutovanja mladih talenata za specijalističke pozicije u organizaciji. Regrutuju se studenti završnih godina i posle diplomci, kao i talentovani studenti nižih godina studija. Osnovni kriterijumi koji utiču na regrutovanje su kvalitet i obučenost samih studenata, njihov uspeh tokom studiranja, kvalitet i struka nastavnog programa fakulteta, kao i zainteresovanost studenata za posao u organizaciji. Na univerzitetima širom sveta, zaživeli su *Centri za razvoj karijere* koji pokreću lični razvoj studenata, pomažu studentima u karijernom vođenju i savetovanju (od pružanja potrebnih informacija, individualnih i grupnih savetovanja, do pomoći u karijernom planiranju, izradi radne biografije i propratnog pisma, simulacije intervjua, itd.), upućuju studente na stručne prakse, organizuju gostujuća predavanja i javne tribine, kao i seminare i radionice.⁴⁴
5. **Internet** – brza i jeftina metoda regrutovanja gde se putem interneta pretražuju potencijalni kandidati (aktivni i pasivni) kao i konkursi za upražnjene pozicije. U današnje vreme, koriste se dve uporedne forme internet regrutovanja a to su: web sajtovi (koji pored informacija o poslovanju organizacija, objavljuju konkurse za upražnjene pozicije) i sajber agencije (koje su objedinile objave konkursa i agencije za zapošljavanje).⁴⁵ Stvaranjem društvenih mreža sa ogromnom bazom korisnika, došlo je do promene globalnog poslovanja. Društvena mreža koja se izdvaja u procesu internet regrutacije je *LinkedIn*.⁴⁶

Pored metoda regrutovanja, na privlačenje kandidata utiču i visina plate, nagrade, šanse za napredovanjem i prijatno okruženje u organizaciji.⁴⁷

⁴² *www.infostud.com*, pregledano dana 14.03.2013. godine

⁴³ Mašić B. (2007), Menadžment, *Univerzitet Singidunum, Beograd*, str. 252

⁴⁴ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, *Univerzitet Singidunum, Beograd*, str. 50-51

⁴⁵ *Ibid*, str. 48

⁴⁶ *www.linkedin.com*, pregledano dana 14.03.2013. godine

⁴⁷ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, *Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey*, str.146

Treći korak u ovom procesu predstavlja selekcija odnosno odabiranje najboljih kandidata, njihovo intervjuisanje i testiranje, kao i zapošljavanje. Selekcija je detaljnije opisana u jednom od narednih poglavlja rada.

3.1. Izvori regrutovanja

Izvori regrutovanja zavise od prirode posla, odnosno kategorije i značaja slobodnih radnih mesta. Izvori regrutovanja mogu biti interni i eksterni.⁴⁸

Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Može biti povezano sa unapređenjem zaposlenih na hijerarhijski više pozicije, premeštaj zaposlenih na druga radna mesta ili rotiranje poslova između zaposlenih, koji imaju privremeni karakter.

Eksterno regrutovanje podrazumeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada. Može obuhvatati celokupno tržište rada, odnosno kandidate koji nikada nisu bili povezani sa organizacijom i uže tržište rada, odnosno kandidate koji su na neki način već bili povezani sa organizacijom. Tabela 2 prikazuje neke prednosti i nedostatke internih i eksternih izvora regrutovanja.⁴⁹

⁴⁸ Mašić B. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 248

⁴⁹ Prema Bogičević Milikić B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, i Štengl-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica

Tabela 2. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja

PREDNOSTI I NEDOSTACI INTERNIH I EKSTERNIH IZVORA REGRUTOVANJA	
INTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	Nedostaci
• Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata. • Kandidat bolje poznaje organizaciju u njene dobre i loše strane. • Pozitivno deluje na moral i motivaciju zaposlenih. • Otvara prostor za napredovanje dobrih zaposlenih. • Većina organizacija ima određen budžet za zaposlene. • Pronalaženje kandidata je brže i jeftinije.	• Ljudi mogu napredovati do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (granice sposobnosti). • Unutrašnje borbe i sukobi za napredovanje mogu negativno delovati na moral zaposlenih. • Nedostatak novih ideja. • Može učvršćivati ustaljeni način delovanja i time usporavati i sprečavati promene.
EKSTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	Nedostaci
• Veće mogućnosti za odabir i dolaženje do najboljih kandidata. • Nove ideje kao i drugačiji pogledi na organizaciju. • Smanjuju se unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi. • Povećavaju se izgledi za promenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina poslovanja.	• Privlačenje, kontaktiranje i obezbeđivanje kandidata za posao mnogo je teže i skuplje. • Duže je vreme prilagođavanja i orijentacije. • Povećavaju se mogućnosti za nastajanje nezadovoljstva zaposlenih unutar organizacije koji smatraju da su kvalifikovani za upražnjenje pozicije. • Uvek preti opasnost da se izaberu neadekvatni i pogrešni kandidati.

4. Selekcija kandidata

U procesu zapošljavanja, nakon privlačenja kandidata raznim metodama regrutovanja, nastupa proces selekcije gde se primenom unapred određenih metoda, pravila i tehnika vrši odabiranje kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih kandidata, sa ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla zasnue radni odnos. Prilikom selekcije kandidata ne učestvuju samo stručnjaci za selekciju i zaposleni u sektoru za ljudske resurse, već mogu učestvovati i rukovodioci određenih pozicija za koje se traže novi ljudi. Iako svi rade sa istim ciljem da se dođe do najboljih kandidata, njihove uloge i obaveze su podeljene.⁵⁰

Jedan je od najtežih problema s kojima se čovek suočava jeste procena karakteristika ljudi, njihovih sposobnosti i kvaliteta. Nije lako upuštati se u procene bilo čijeg budućeg rada i učinka, zato su razvijene brojne metode, tehnike i instrumenti za davanje takvih prognoza.

Kvalifikacije, veštine i stavovi (*Knowledge, Skills i Attitudes*) predstavljaju sposobnosti kojima pojedinac ostvaruje rezultate i od velikog su značaja za obavljanje određenih poslova pa samim tim i za selekciju. Pojedinac kako bi se zaposlio, mora da poseduje određene sposobnosti za određeni posao. Potrebne sposobnosti koje kandidat treba da ima za određeni posao, prikazane su u opisu posla i te sposobnosti treba da predvide verovatnoću uspešnog ponašanja i rada na poslu. Procesom selekcije mogu se birati kandidati koji već ispunjavaju sve zahteve za određenu poziciju ili kandidati za koje će organizacija obezbediti obuku za određeni posao.⁵¹

Proces selekcije se sastoji iz niza faza kroz koje kandidati prolaze. Iako se faze selekcije razlikuju od organizacije do organizacije, opšti model ima sledeće faze:⁵²

Prijava za posao

Predstavlja prijavljivanje kandidata za određenu poziciju. Prijava za posao predstavlja dokument (štampan ili u elektronskom obliku) koji je najčešće u formi

⁵⁰ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 146*

⁵¹ Carless S. (2009), *Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals, Vol. 20, Issue 12, p2520.*

⁵² Štangel-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 162-175*

standardizovanih upitnika, odnosno obrazaca koje popunjavaju kandidati prilikom prijavljivanja na konkurs organizacije za određenu poziciju. U njima su sadržani osnovni lični podaci, podaci o školskoj spremi, radnom iskustvu, prethodnim poslovima i slično. Prijava za posao predstavlja formular koji se sastoji od radne biografije i propratnog (motivacionog) pisma. Sve više organizacija, radi lakšeg arhiviranja u bazama podataka, primenjuje elektronske tipske prijave koje kandidati popunjavaju, međutim i dalje je zastupljeno da kandidati sami kreiraju svoju radnu biografiju i propratno pismo.⁵³ Jedan od najvažnijih kriterijuma u prvom krugu eliminisanja kandidata je da radne prijave odgovaraju opisu i specifikaciji posla. Prijave kandidata koji ne ispunjavaju minimum traženih uslova u pogledu stručne spremlje i slično, ne ulaze u dalju proceduru. Primer elektronske prijave za posao prikazan je u prilogu 3.⁵⁴

Testiranje

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

Intervjuisanje

Predstavlja prvi neposredni razgovor između odabranih procenitelja (iz ljudskih resursa i službe u kojoj je oglašena pozicija) i odgovarajućih kandidata. U nekim slučajevima, kandidati mogu biti pozvani prvo na intervju, nakon čega oni koji su pozitivno ocenjeni idu dalje na testiranje. Cilj intervjuja je da se otkrije ličnost kandidata, njegova motivacija, stavovi i vrednosti, koje nisu mogle da se uoče u prethodnoj fazi. Na kraju intervjuja, formiraju se „skraćene liste“ najodgovarajućih kandidata.⁵⁵ Detaljnije o intervjuima biće u jednom od narednih poglavlja.

⁵³ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 52

⁵⁴ www.tempocentar.com, pregledano dana 16.03.2013. godine

⁵⁵ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 69

Provera dokumentacije i preporuka

Predstavlja naknadnu proveru podataka navedenih u prijavi. Često se preispituje verodostojnost ličnih podataka, obrazovanja, radnog iskustva, reference kandidata i time se utvrđuju informacije vezane za njegovu prošlost. Preporuke predstavljaju značajan izvor podataka o prethodnom radnom ponašanju i pružaju relevantne informacije o kandidatu i njegovim potencijalima. Iza tih informacija stoje profesori, saradnici, raniji poslodavci, rukovodioci, kolege i drugi poznavaoi kandidata. Ovaj korak vrši se radi daljeg poređenja između izabranih kandidata i ima za cilj da otkrije detalje koji se ne nalaze u prijavi, radnoj biografiji ili preporuci kandidata. Primer preporuke prikazan je u prilogu 4.

Razgovor sa rukovodiocem

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

Medicinska (lekarska) procena

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

Ponuda posla

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

Odluka o zapošljavanju

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

4.1. Metode selekcije

Organizacijama su na raspolaganju mnogobrojne metode za utvrđivanje skladnosti između potencijala kandidata i zahteva posla. Koje će se metode u konkretnoj situaciji primeniti, zavisi od prirode posla za koji se traže kandidati, opšte politike i strategije zapošljavanja, važnosti kvalitetnog izbora, kompetentnosti stručnjaka za selekciju, stavova rukovodstva organizacije i slično. Organizacije koriste formulare (prijava za posao, radna biografija praćena propratnim pismom), testove, intervjue i centre procene kao najčešće metode selekcije.⁵⁶ Najčešće korišćene metode selekcije kandidata biće opisane u narednim poglavljima.

4.1.1. Radna biografija

Radna biografija predstavlja pisani dokument koji sadrži relevantne informacije o kandidatu koji traži posao, kao što su kvalifikacije, sposobnosti, radna iskustva i ostale informacije bitne poslodavcu. Međutim, pored prijave za posao, radna biografija se koristi i prilikom prijave za praksu, upis na posleddiplomske studije, dobijanje stipendije i slično. Osnovna svrha radne biografije je da informiše poslodavca i predstavi kandidata u najboljem mogućem svetlu, ali na koncizan i strukturiran način. Iako su forma i sadržaj biografije veoma bitni, ne treba se na osnovu toga biografija koristiti kao sredstvo za obezbeđivanje posla kandidatu već za ulazak kandidata u uži krug selekcije. U zavisnosti od namene radne biografije, postoje dva tipa a to su:⁵⁷

- ♦ *Curriculum Vitae (CV)* – predstavlja celokupni hronološki prikaz obrazovanja, radnog iskustva, sposobnosti, i drugih detalja kandidata.
- ♦ *Resumé – Rezime* predstavlja skraćenu verziju osnovnih podataka, obrazovanja i radnog iskustva kandidata.

Veoma je bitno da kandidati u skladu sa pozicijom za koju apliciraju, prilagode svoju radnu biografiju. Na primer, kandidat će koristiti rezime ukoliko se prijavljuje za

⁵⁶ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey*, str. 110-137

⁵⁷ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd*, str. 53

određenu poziciju za koju je bitno radno iskustvo i znanje iz te oblasti, ali ukoliko se prijavljuje za specifičnu poziciju kao što je npr. akademsko radno mesto ili stipendija koristiće CV.

Svaka dobro napisana radna biografija treba da ispunjava određene norme izgleda kao što su: način pisanja, dužina dokumenta, formatiranje dokumenta, i slično.⁵⁸ Takođe, treba da sadrži:⁵⁹

- Lične podatke kandidata (ime i prezime kandidata, datum i mesto rođenja, adresa stanovanja, kontakt telefon, e-mail adresa)
- Obrazovanje kandidata (formalno obrazovanje, dodatno/profesionalno obrazovanje – seminari, treninzi, specijalizacije)
- Radno iskustvo / Prakse / Studentske aktivnosti kandidata
- Lične osobine / veštine / sposobnosti kandidata
- Ostale važne informacije o kandidatu (interesovanja, računarski programi, jezici, itd)
- Preporuke

Radna biografija ne mora biti uniformisana i pisana po šablonu, ali treba biti kvalitetno napisana i da pruža očekivane informacije. Budući poslodavci će prema radnoj biografiji steći utisak o ličnosti kandidata pre nego što ga lično upozna. U prilogu 5 prikazan je primer izgleda i sadržaja radne biografije.

⁵⁸ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54-55

⁵⁹ Ibid, str. 56-59

4.1.2. Propratno (motivaciono) pismo

Propratno pismo je dokument koji kandidati šalju zajedno sa radnom biografijom i ima formu poslovnog pisma sa fokusom na kvalifikacije, lične sposobnosti i iskustvo kandidata. Oba naziva pokazuju njegovu svrhu.⁶⁰

- „Propratno pismo“ – prati i uvodi poslodavca u radnu biografiju kao sastavni deo prijave za posao.
- „Motivaciono pismo“ – prikazuje poslodavcu motivisanost kandidata za popunjavanje određene pozicije.

Cilj propratnog pisma je da poslodavcu skrene pažnju upravo na vašu radnu biografiju u procesu selekcije i zato mora biti personalizovano kako bi se razlikovalo od kandidata do kandidata.

U zavisnosti od namene, razlikujemo tri tipa propratnog pisma.⁶¹

1. Upraznjeno radno mesto (*application letter*) – pisma koja se šalju na oglašene upražnjene pozicije i idu kao deo prijave za posao.
2. Potencijalno zaposlenje (*blind/prospecting letter*) – pisma koja se šalju poslodavcima radi traženja i mogućnosti potencijalnog zaposlenja.
3. Mreža kontakata (*networking letter*) – pisma koja se šalju pojedincima (sadašnjim i bivšim kolegama / profesorima / poslovnim partnerima) radi formiranja mreže kontakata u potrazi za informacijama, savetima i predlozima u vezi zaposlenja.

Kao i kod radne biografije, i propratno pismo treba da ispunjava određenu formu izgleda i sadržaja.⁶² Međutim, pored pridržavanja određenih formi propratnog pisma, kandidat može biti kreativan i dati sopstveni pečat propratnom pismu, kako bi dodatno zainteresovao poslodavca. To je jedinstvena prilika da poslodavcu stavite do znanja zašto ste zainteresovani da radite baš za njega. U prilogu 6 prikazan je primer izgleda i sadržaja propratnog pisma.

⁶⁰ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 60

⁶¹ Ibid, str. 60

⁶² Ibid, str. 61-64

4.1.3. Testovi

Test predstavlja skup zadataka, izabranih prema određenim principima, koji omogućavaju da se na objektivan način ispituju određene osobine ličnosti, sposobnosti ili znanje ispitanika (kandidata). Test je jedna vrsta mernog instrumenta koji mora posedovati pouzdanost, validnost, osetljivost i objektivnost, kao i to da ga primenjuju i tumače kvalifikovane i obučene osobe. Razlikujemo:⁶³

- Grupne testove (više osoba odjednom) i individualne testove (jedna osoba);
- Testove sa zatvorenim pitanjima (biranjem jedne od ponuđenih opcija) i testove sa otvorenim pitanjima (esejski tip);
- Testovi koji zahtevaju papir i olovku ili testovi koji zahtevaju korišćenje određenih aparata, opreme, materijala i alata;
- Testovi moći (neograničeno vreme rešavanja) ili testovi snage (ograničeno vreme, kroz kratak rok - rad pod pritiskom ili kroz brzinu izrade zadatka).

Psihološki testovi predstavljaju jedan od najvažnijih metoda u procesu selekcije kandidata. Primenom psiholoških testova u procesu selekcije utvrđuju se određene razlike između kandidata, kao i procena budućeg radnog uspeha kandidata. Psihološki test predstavlja standardizovanu seriju pitanja i njegova osnovna svrha jeste procenjivanje razvijenosti inteligencije, kreativnih ili numeričkih sposobnosti i ostalih značajnih karakteristika ljudi, odnosno kandidata za posao. Postoje različite vrste testova i to: testovi sposobnosti, testovi znanja i veština, testovi ličnosti i testovi emocionalne inteligencije.⁶⁴

⁶³ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 71

⁶⁴ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 110-121

4.1.3.1. Testovi sposobnosti

Testovi sposobnosti koriste se radi pružanja informacija o mogućnostima pojedinaca, odnosno njihovih predispozicija za sticanje određenih veština i znanja. Razlikujemo dva tipa sposobnosti: kognitivne i psihomotorne sposobnosti. Kognitivne sposobnosti, kao što je inteligencija, relevantne su za poslove koji uključuju informacije obrade i učenja. Psihomotorne sposobnosti, kao što su manualne spretnosti, podrazumevaju pokrete tela i upotrebu (manipulaciju) predmeta. Važnost svake ove sposobnosti zavisi od prirode zadataka od interesa.⁶⁵

1. Test kognitivnih sposobnosti

Najpoznatiji test opštih kognitivnih sposobnosti je „**test inteligencije**“, koji se drugačije zove i „**IQ test**“. Test inteligencije predstavlja jedan od najčešće korišćenih testova u procesu selekcije i primenjuje se radi ispitivanja opšte intelektualne sposobnosti ispitanika (kandidata) u različitim situacijama. Ovi testovi uglavnom se koriste u formi matematičkih (numeričkih) i verbalnih sposobnosti.

Primeri pitanja matematičkog (numeričkog) testa:

1. Čovek gradi otvorenu, pravolinijsku ogradu, tako što vezuje žicu između letvi koje su udaljene jedna od druge po 25 metara. Ako je ograda 100 metara dugačka, koliko letvi će čovek iskoristiti? ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Da li je zbir brojeva od 1 do 13 paran ili neparan broj? ☐ paran ☐ neparan

⁶⁵ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 113-115

Primeri pitanja verbalnog testa:

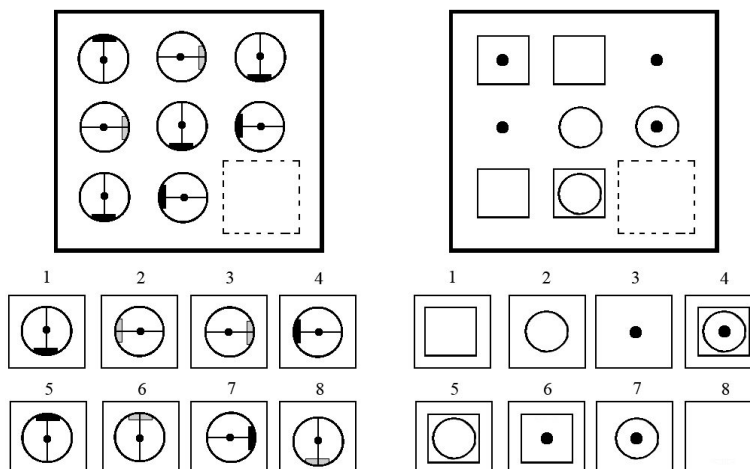
1. Šta ne pripada sledećoj listi?

- ☐ konj
- ☐ tvor
- ☐ čovek
- ☐ pas
- ☐ gušter

2. Ako presložite slova u reči **DRIOLKOK** dobićete ime?

- ☐ životinje
- ☐ reke
- ☐ grada
- ☐ osobe

Obzirom da ispitanici ne poseduju isti nivo poznavanja određenog jezika, razvijeni su neverbalni testovi koji se ne oslanjaju na sposobnost znanja bilo kog jezika, već na sposobnost rešavanja problema pomoću slika i simbola.

Primeri pitanja neverbalnog testa:

Prilikom rešavanja ovih testova, uglavnom se koristi papir i olovka gde se pojedinačno rešava svaki zadatak i često su sa vremenskim ograničenjem. Delovi testova inteligencije prikazani su u prilogu 7.⁶⁶

2. Test psihomotornih sposobnosti

Test psihomotornih sposobnosti koristi se za procenjivanje ispitanikove (kandidatove) sposobnosti manipulacije objekata i korišćenje alata pomoću koordinacije čula i pokreta (npr. oko-ruka koordinacija) i preciznosti pokreta. Mnogi psihomotorni testovi nisu tipa papir-olovka, već se obično sastoje od različitih uređaja na kojima ispitanik (kandidat) treba da izvrši neku psihomotornu operaciju. Ovaj test se koristi u formi: Ruka-alat spretnost (*Hand-Tool Dexterity*) i Stromberg spretnost (*Stromberg Dexterity*).⁶⁷

Test Ruka-alat spretnosti (*Hand-Tool Dexterity Test*) procenjuje sposobnost ispitanika da koristi jednostavne alate, poput ključeva i šrafcigera, za manipulaciju predmetima. Za ovu vrstu testa, koristi se drveni predmet oblika rama sa otvorima raznih dimenzija i rasporeda. Ispitanik rastavlja zavrtnje prema propisanom uputstvu i ponovo montira skinute vijčane elemente na suprotnu stranu rama. Uspešnost ispitanika se zasniva na vremenu koje provede u izvršavanju zadatka. Primer predmeta korišćenog za ovaj test, prikazan je na slici 3.⁶⁸

Slika 3. Test Ruka-alat spretnosti



⁶⁶ www.iq-test-rs.eu, www.queendom.com, www.iqtest.dk, pregledano dana 15.03.2013. godine

⁶⁷ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 115

⁶⁸ www.lafayetteevaluation.com, pregledano dana 18.03.2013. godine

U procesu selekcije, svrha ovog testa je da se sazna da li potencijalni kandidat poseduje osnovne veštine neophodne za bilo koji posao koji zahteva korišćenje ručnog alata, kao što su npr. poslovi avio ili auto mehanike, održavanje mehanike, poslovi prve linije montaže i drugi poslovi.

Test Stromberg spretnost (*Stromberg Dexterity Test*) procenjuje brzinu i preciznost rada ruku ispitanika. Za ovu vrstu testa, koristi se kutija koja sadrži obojene diskove i obojene table sa rupama koje odgovaraju diskovima. Ispitanik treba da razvrsta 54 obojena diska u rupe na tablama označene bojama, i to u što kraćem roku. Potrebno je da se svih 54 diskova postave na pravo mesto. Nakon dva probna pokušaja, ispitanik test radi dva puta za šta je predviđeno 5 do 10 minuta. Primer kutije (sa obojenim diskovima i tablama) korišćene za ovaj test, prikazan je na slici 4.⁶⁹

Slika 4. Test Stromberg spretnosti



U selekciji kandidata, svrha ovog testa je da se sazna da li potencijalni kandidati poseduju osnovne sposobnosti neopkodne za posao koji zahteva određenu brzinu i preciznost rada ruku, kao što su npr. poslovi montiranja, poslovi operatera, rad na kompjuteru, itd.

⁶⁹ www.creativeorgdesign.com, pregledano dana 18.03.2013. godine

4.1.3.2. Testovi znanja i veština

Testovi znanja i veština predstavljaju niz konkretnih pitanja kojima se određuje trenutni nivo znanja i veština ispitanika u obavljanju konkretnih zadataka. Test znanja procenjuje šta ispitanik već zna, a praktični deo testa procenjuje šta je ispitanik u stanju da uradi. Praktični deo testa predstavlja situacije u kojima se od ispitanika traži da obavi određene radne aktivnosti. Veoma je teško razdvojiti test znanja i veština od testa sposobnosti, međutim osnovna razlika je što se ovim testom ispituju prethodno stečena znanja, a testovi sposobnosti ispituju potencijal ispitanika za sticanje određenih veština i znanja.

Mnogo različitih oblasti znanja i veština mogu se proceniti testiranjem. Neki testovi fokusiraju se na opšte veštine kao što su npr. matematičke i verbalne, dok drugi testovi procenjuju specifične veštine kao što su npr. kucanje, kreiranje tabela i druge veštine vezane za određeni posao. Neki testovi znanja i veština koriste papir i olovku, dok drugi zahtevaju učinak.⁷⁰

Testovi znanja i veština, zavisno od toga šta ispituju, dele se na dve grupe: testovi znanja u užem smislu (vrši se ispitivanje samih činjenica, npr. provera znanja jezika, daktilografije i drugo) i testovi sposobnosti primene znanja (vrši se ispitivanje veština i navika pomoću kojih se primenjuje određeno teorijsko znanje, npr. rešavanje određenog praktičnog zadatka).⁷¹

Prema načinu testiranja, testovi znanja i veština dele se na:⁷²

1. Usmene testove – provera znanja ispitanika postavljanjem usmenih pitanja; prednost ovog načina je mogućnost prilagođavanja pitanja različitim ispitanicima.
2. Pisane testove – provera znanja ispitanika pisanim putem; obimniji su i standardizovani za grupe srodnih poslova za razliku od usmenih testova.
3. Testove u obliku konkretnog radnog zadatka – provera sposobnosti primene teorijskog znanja.

⁷⁰ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey*, str. 115-116

⁷¹ Štangl-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica*, str. 167

⁷² *Ibid*, str. 167

Za obavljanje određenih poslova, neophodno je odgovarajuće znanje kandidata iz te oblasti. Na primer, za poziciju turističkog vodiča potrebno je znanje engleskog jezika, opšte kulture, poznavanje istorije i slično, dok je za poziciju informatičara potrebno znanje određenih kompjuterskih programa, znanje engleskog jezika, itd. Određeni testovi znanja i veština iz određenih oblasti, koriste se u procesu selekcije radi što lakšeg izbora kandidata. U prilogu 8 prikazani su primeri testova znanja i veština.⁷³

4.1.3.3. Testovi ličnosti

Osobina ličnosti je predispozicija ponašanja pojedinca na određeni način u različitim situacijama. Za osobe koje su naklonjene drugim osobama i timskom radu (što je od velike važnosti za rad sa klijentima) kažemo da poseduju osobinu izrazite društvenosti, dok osobe koje su naklonjene individualnom radu (što je od velike važnosti za upravljanje / rukovođenje) poseduju osobinu izrazite dominacije. Osobine ličnosti su važne jer određene vrste ponašanja utiču direktno na izvođenje posla ali i na druge vrste ponašanje u organizaciji.⁷⁴

Testovi ličnosti predstavljaju alat kojim se procenjuju osobine ličnosti ispitanika (kandidata). Neki testovi ličnosti su koncipirani da procene samo jednu osobinu ličnosti ispitanika, dok se drugi tip testa koristi za šire profilisanje ličnosti. Ovi testovi takođe mogu okarakterisati tip ličnosti koji predstavlja kombinacije različitih osobina. Na primer, ekstrovertni tip osobe je aktivan, društven, pričljiv, dok je introvertni tip pasivan, ne društven, tih, itd.

Test ličnosti koji se najbolje pokazao u proceni radne uspešnosti kandidata je model ličnosti „Velikih 5“ (*The Big Five Model of Personality*). Decenije istraživanja o ličnosti osobe, otkrilo je 5 širokih dimenzija ličnosti prikazanih u tabeli 3.⁷⁵

⁷³ www.biznis-akademija.com, pregledano dana 20.03.2013. godine

⁷⁴ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey*, str. 116-119

⁷⁵ *Ibid*, str. 255

Tabela 3. Opis „Velikih 5” dimenzija ličnosti

Dimenzije	Opis
Ekstrovertnost	Društven, asertivan, pričljiv
Emocionalna nestabilnost	Zabrinut, depresivan, ljut, nesiguran
Saosećajnost	Ljubazan, fleksibilan, dobroćudan, kooperativan
Savesnost	Pouzdan, odgovoran, vredan, orijentisan ka uspehu
Otvorenost ka iskustvu	Maštovit, znatiželjan, širokih shvatanja, inteligentan

Ekstroverne osobe su energične i traže društvo, dok introvertne osobe imaju tendenciju da budu tihe i rezervisane prema drugim osobama. Emocionalna nestabilnost odražava osobe koje imaju tendenciju da budu više sklone negativnim mislima i osećanjima. Saosećajne osobe sklone su komunikaciji sa drugim ljudima, imaju tendenciju da steknu više poverenja, sarađivanja i prijateljstva od drugih. Osobe kod kojih je izražena savesnost imaju tendenciju da budu više metodične, dobro organizovane i poslušnije od drugih, dok su nesavesne osobe manje oprezne, manje fokusirane i najverovatnije više ometene od zadatka. Osobe koje su otvorene ka novim iskustvima su kreativne, znatiželjne i traže nova kulturna i obrazovna iskustva.

Model ličnosti „Velikih 5“ daje veoma širok pregled nečije ličnosti, ali ne samo ovih 5 jer svaka ličnost predstavlja kombinaciju nekih od ovih dimezija. U prilogu 9 prikazan je primer testa ličnosti - „Velikih 5“.⁷⁶

Testovi ličnosti su od velike važnosti pri selekciji kandidata, jer je poslodavcima, pored znanja i veština, bitno i kako će se kandidat uklopiti u postojeće radno okruženje. Zahvaljujući ovim testovima, možemo pretpostaviti kako i zbog čega će kandidat u određenim situacijama reagovati na određeni način.

⁷⁶ www.queendom.com, pregledano dana 24.03.2013. godine

4.1.3.4. Testovi emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija (*Emotional intelligence* - *EI*) predstavlja sposobnost pojedinca da kontroliše i razume sopstvene emocije, kao i emocije drugih ljudi.⁷⁷ Ova sposobnost čini ljude društvenim, omogućavajući im da budu svesni i da kontrolišu svoj uticaj na druge. U radnom okruženju, to je veoma bitno, jer predstavlja sposobnost pojedinca da bez problema sarađuje sa kolegama.

Emocionalna inteligencija je karakteristika koja spada i u osobine ličnosti i u kognitivne osobine.⁷⁸ Prema Golemanu, emocionalna inteligencija ima dva lična i dva društvena domena sposobnosti i sledećih osobina:⁷⁹

- Samosvest: emocionalna samosvest, samoprocena, samopouzdanje
- Vladanje sobom: samokontrola, inicijativa, prilagodljivost, optimizam, itd.
- Društvena svest: empatija, svest o organizaciji, predusretljivost, itd.
- Upravljanje odnosima: liderstvo, saradnja, upravljanje sukobima, itd.

Za razliku od kognitivnih sposobnosti koje ostaju relativno stabilne, emocionalne sposobnosti se konstantno razvijaju tokom života (od rane mladosti do zrelog doba) zahvaljujući posledicama ličnih iskustava.⁸⁰

Test emocionalne inteligencije, sastoji se iz pitanja vezanih za ličnost i sposobnosti ispitanika. U prilogu 10 prikazan je primer testa emocionalne inteligencije.⁸¹

4.1.4. Intervju

Glavni cilj selekcije jeste da se izabere kandidat koji najviše odgovara određenom poslu i organizaciji. Intervju predstavlja poseban metod selekcije koji predstavlja usmeni razgovor između najmanje dva lica (procenjivača i kandidata) radi pružanja informacija o pogodnosti kandidata na osnovu zahteva upražnjene pozicije. Adekvatnost kandidata se samo delimično može utvrditi na osnovu radne biografije i

⁷⁷ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey*, str. 119

⁷⁸ *Ibid*, str. 119

⁷⁹ Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2006), *Emocionalna inteligencija u liderstvu, Asee Books, Novi Sad*, str.58-78

⁸⁰ Goleman D., (2004), *Working with Emotional Intelligence, Bloomsbury, London*, str. 235-277

⁸¹ www.queendom.com, pregledano dana 25.03.2013. godine

testova koji daju uvid u prethodno stečena znanja, sposobnosti i veštine, međutim, da li kandidat odgovara organizaciji svojim vrednostima i normama, najbolje je proceniti putem intervjua.⁸²

Primenjuju se različite vrste intervjua, koje razvrstavamo u nekoliko kategorija i to:⁸³

1. Prema broju učesnika na:

- *Individualni* (jedan-na-jedan) gde nasamo razgovaraju procenjivač i kandidat.
- *Naizmenični* gde više procenjivača naizmenično intervjuišu svakog kandidata.
- *Panel* gde više procenjivača istovremeno intervjuišu svakog kandidata.
- *Grupni* gde procenjivači istovremeno intervjuišu više kandidata.

2. Prema strukturi na:

- *Strukturirani* intervju gde su unapred pripremljena pitanja ista za sve kandidate.
- *Polustrukturirani* intervju gde su unapred pripremljena pitanja ista za sve kandidate, ali se procenjivačima dozvoljava da postave i neka dodatna pitanja.
- *Nestrukturirani* intervju gde nisu unapred pripremljena pitanja, već ih procenjivač, po svom nahođenju, postavlja spram svakog kandidata.

3. Prema tipu pitanja na:

- *Situacioni* intervju gde se pitanja odnose na posmatranje trenutnog ponašanja kandidata spram pretpostavljene situacije.

⁸² Davis E., Herrera A. (2013), Preparing for the Job Interview: The Interviewer's Responsibility, Vol. 95, Issue 3, p47-51.

⁸³ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 111-149

- *Bihevioralni* intervju gde se pitanja odnose na ponašanja i postignuća kandidata iz prethodnog iskustva.

Prilikom selekcije, ne samo da je intervju u širokoj upotrebi, već je i veoma važan jer rezultati imaju tendenciju da utiču na izbor kandidata. Kandidat koji se loše predstavi prilikom intervjuisanja, verovatno će biti eliminisan iz daljeg procesa selekcije bez obzira na radno iskustvo, obrazovanje, uspešno urađene testove ili preporuke.

Radi bolje procene kandidata, veoma je bitna struktura intervjua. *Nestruktuirani intervjui*, koji se sastoje od nasumičnih pitanja spram svakog kandidata, imaju malu pouzdanost i spadaju u neefikasan način intervjuisanja. Informacije prikupljene o kandidatu, ovim načinom, uglavnom su pristrasne i često povezane sa budućim učinkom posla. Npr. procenjivač može da favorizuje kandidate koji dele njihove stavove i zato ne može biti objektivan u procenjivanju. *Struktuirani intervjui*, koji se sastoje od već pripremljenih pitanja koja su ista za sve kandidate, imaju jednak pristup kandidatima i time je smanjena subjektivnost od strane procenjivača.⁸⁴ Kod ovog tipa intervjua, procenjivač može imati i listu poželjnih odgovora sa skalom na kojoj kvalifikuje svaku stavku od interesa. Ovaj tip intervjua još se naziva i „*Competency based interview*“ jer su pitanja i poželjni odgovori vezana za sposobnosti spram pozicije.⁸⁵

Pitanja intervjua koja se tiču sposobnosti podrazumevaju da kandidat opiše problem ili situaciju, način na koji ju je rešio kao i rezultat situacije. Ovakva pitanja omogućavaju procenjivaču da brzo proceni način razmišljanja sagovornika, kao i kako bi se nosio sa određenom situacijom. Procenjivači mogu postavljati pitanja o različitim kvalifikacijama u zavisnosti od traženih veština. Na primer, ako se radi o poslu u prodaji pitanja mogu biti vezana za komunikaciju i timski rad, a ukoliko se radi o poziciji rukovodioca pitanja se tiču liderstva, samostalnosti i kreativnosti.

⁸⁴ Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 248

⁸⁵ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 77

4.1.4.1. Bihevioralni intervju

Bihevioralni intervju postaju sve popularniji u savremenom procesu zapošljavanja. Ovaj tip intervju predstavlja metod selekcije zasnovan na teoriji da je kandidatovo ponašanje u prethodnim situacijama, najbolji pokazatelj njegovog budućeg ponašanja. Dizajniran je da identifikuje sposobnosti i veštine koje su od velikog značaja za organizaciju, pa su samim tim i pitanja bazirana na kompletnom pregledu kandidatovog ponašanja, odnosa, tehničkih informacija i drugih znanja vezanih za njegovu profesiju. Procenjivači koriste struktuirana ili polustruktuirana pitanja.⁸⁶ Kod struktuiranog tipa intervju, organizacije moraju da definišu ponašanja koja su bitna za određenu poziciju i na osnovu toga da naprave niz pitanja koja će biti postavljena svim kandidatima. Neki od primera pitanja koje procenjivači koriste su:⁸⁷

- *Navedite mi primer kada ste nadmašili svoje ciljeve.*
- *Dajte mi primer kada ste poslednji put logički rešavali problem.*
- *Navedite mi primer cilja koji ste ostvarili. Kako ste to učinili?*
- *Kada ste radili na više projekata, kako ste određivali prioritete?*
- *Kako ste se nosili sa kratkim rokovima?*
- *Da li ste ikada doneli rizičnu odluku? Zašto je bila rizična? Kako ste se nosili sa tim?*
- *Da li ste nekada na poslu bili u sukobu sa nekim? Kako ste rešili konflikt?*
- *Šta radite ako se ne slažete sa šefom?*
- *Da li ste bili u situaciji kada niste uspeali da ostvarite očekivani rezultat? Šta ste učinili povodom toga?*
- *Objasnite mi kako ste se snašli u situaciji kada ste naišli na neočekivani problem. Kako ste rešili problem?*
- *Da li ste nekada nešto organizovali? Kako ste to uradili?*

⁸⁶ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 76

⁸⁷ www.jobsearch.about.com, pregledano dana 28.03.2013. godine

- *Navedite mi primer kako ste motivisali podređenog ili saradnika.*
- *Dajte mi primer o vašem učešću u timskom radu.*

Postavljanjem ovih pitanja, od kandidata se očekuje da opišu konkretne situacije u kojoj su pokazali određenu kompetenciju. Na osnovu ovih pitanja, procenjivači mogu da procene da li je kandidat npr. organizator, da li preuzima inicijativu, kako reaguje pod pritiskom, kako rešava neprijatne situacije, na koji način komunicira sa kolegama / nadređenima / podređenima, itd.

4.1.4.2. Situacioni intervju

Situacioni intervju zasniva se na predstavljanju simulirane situacije kandidatu i procenjivanju njegove sposobnosti da reši problem u datom trenutku. Konkretnim pitanjima, prethodi uvod u kome procenjivač daje informacije na osnovu kojih kandidat daje svoje rešenje zadate situacije. Neki od primera situacija i pitanja mogu biti tipa:⁸⁸

- *Vaš tim radi na veoma osetljivom projektu koji se nalazi na ivici završetka. Dobijate drugi projekat koji je od velike važnosti. Kako bi ste postavili svoje prioritete?*
- *Došlo je do vidljivog pada učinka jednog od podređenih. Kako biste to sredili?*
- *Kraj je godine i svi su u velikom zaostatku sa poslom. Jedan od vaših saradnika Vas obaveštava da planira da uzme slobodnu nedelju, tvrdeći da mora na bolovanje. Kako biste se suočili sa situacijom?*

Pitanja koja se postavljaju, prikladnija su za kandidate bez radnog iskustva, jer se kandidat suočava sa novim situacijama u kojima nema profesionalnog iskustva, pa se na taj način pokazuju njegove prave sposobnosti, lične osobine i drugo.⁸⁹

Postavljanjem ovih pitanja, procenjivači mogu da zaključe kako će se kandidat ponašati u predstojećim situacijama. Na primer, kako će kandidat odrediti prioritete,

⁸⁸ www.job-interview-site.com, pregledano dana 29.03.2013. godine

⁸⁹ Jackson S.E., Schuler R.S., Werner S. (2009), Managing Human Resources (10th edition), South-Western Cengage Learning, Mason, str. 228-267

da li će preuzeti inicijativu, kako će reagovati kada je pod pritiskom, kako će rešavati neprijatne situacije, itd.

4.1.4.3. Tok intervjua

Tokom intervjua, između procenjivača i kandidata, pitanjima se proveravaju detalji iz radne biografije kandidata. Bez obzira da li je intervju struktuiranog ili nestruktuiranog tipa, treba da postoji tok razgovora. Intervju treba da sadrži sedeće delove:

Intervju uglavnom počinje tako što procenjivač upoznaje kandidata, a zatim mu postavlja pitanja vezana za njegovo obrazovanje (formalno, dodatno), radno iskustvo i ostale aktivnosti. Na primer, to su pitanja tipa:

- *Kažite nam nešto o sebi.*
- *Kako biste nam se predstavili u nekoliko rečenica.*
- *Kažite nam nešto o vašem školovanju.*
- *Na kojim ste poslovima do sada radili?*

Nakon ovog dela, uglavnom slede pitanja vezana za kandidatove osobine, sklonosti i interesovanja. Na primer, koje su mu ambicije, šta ga motiviše, da li je za timsku saradnju ili radije radi sam, da li je sklon radu na terenu ili ne, da li ima hobi, itd.

Treći deo treba da sadrži pitanja bihevioralnog ili situacionog tipa intervjua. Pitanja vezana za njegove sposobnosti, inicijativu, organizovanost, kako je rešio ili kako će rešiti određenu situaciju, itd. Ovaj deo intervjua može da uključi i pitanja vezana za testove ukoliko ih je kandidat pre toga radio.

Četvrti deo intervjua treba da sadrži pitanja vezana za informisanost kandidata o organizaciji i poziciji za koju je konkurisao, kao i razlog konkurisanja. Ova pitanja su važna jer se njima procenjuje zainteresovanost i upućenost kandidata u posao ove organizacije. Međutim, pored ispitivanja kandidata, procenjivač može i da pruži informacije u vezi detalja posla i organizacije. Na primer, kandidatu se mogu objasniti osnovne odgovornosti posla, objasniti struktura organizacije, itd.

I na kraju intervjua, procenjivač će pružiti priliku kandidatu da postavi neko pitanje, kao što su na primer pitanja:

- *Želite li Vi da postavite neko pitanje?* ili
- *Imate li Vi pitanje za nas?*

Objašnjena je gruba šema ili model intervjua, ali u praksi može doći do određenih odstupanja u zavisnosti od potreba organizacije i samog posla.

Pitanja koja procenjiivač ne treba postaviti kandidatu, su pitanja koja mogu da diskriminiraju kandidata. Kao što su npr. pitanja vezana za pol, poreklo, bračni status, veroispovest i druga pitanja o privatnom životu kandidata, a koja nisu bitna za obavljanje posla.⁹⁰

4.1.5. Centar procene

Centar procene (Assessment centre) podrazumeva kombinaciju više različitih tehnika kojima veći broj procenjiivača vrši procenu kompetencija i ponašanja kandidata, prema unapred definisanim zahtevima pozicije. Kako bi se obezbedila veća objektivnost i pravičnost u odabiru kandidata, prilikom procene, učestvuje veći broj procenjiivača i koristi se veći broj različitih vežbi i zadataka. Najznačanije tehnike koje se mogu koristiti u proceni su vežbe simulacija i to: iz-korpe, grupna diskusija bez vođe i igranje uloga. Procenjiivači procenjuju rad kandidata kroz nekoliko dimenzija koje su vezane za zadatak koji je naveden u vežbi.⁹¹ Na primer, za poziciju rukovodioca procenjuje se kandidatova komunikacija i odnos sa ostalim kandidatima, njegovo planiranje i donošenje odluke, i slično. U tabeli 4 prikazane su dimenzije koje se procenjuju u centrima procene.⁹²

⁹⁰ *www.najstudent.com, pregledano dana 01.04.2013. godine*

⁹¹ *Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 128-129*

⁹² *Ibid, str. 129*

Tabela 4. Dimenzije koje se procenjuju u centrima procene

Dimenzije
Usmena komunikacija
Razumevanje
Rešavanje problema
Međuljudski odnosi
Podučavanje
Planiranje
Pisana komunikacija

Zavisno od broja učesnika i koliko sposobnosti (dimenzija) želimo da ispitamo, centar procene može trajati od nekoliko sati do nekoliko dana. Rezultati centra procene mogu varirati od kratkog izveštaja o procenjivanim sposobnostima, do detaljnog opisa ponašanja kandidata u centru procene.⁹³

4.1.5.1. Iz korpe (In-basket/tray)

Vežbe „Iz korpe“ predstavljaju simulacione vežbe gde kandidat dobija nekoliko dokumenata (izveštaje koje treba pročitati, poruke na koje treba odgovoriti, itd.) i svaki od dokumenata opisuje određenu situaciju ili problem sa kojim će se susreti na poslu. Od kandidata se očekuje da donose važnu odluku i odredi kojoj će situaciji dati prioritet, radeći pod pritiskom kratkog vremenskog roka. Ova vežba je dizajnirana da bi se procenilo kako kandidat obrađuje kompleksne informacije u ograničenom vremenskom roku, kao i kandidatove veštine organizacije i planiranja.⁹⁴

Nakon isteka vremena, uglavnom se od kandidata traži da obrazloži svoj rad u vidu prezentacije. Razlog održavanja prezentacije je zbog procene dodatnih sposobnosti

⁹³ www.jobtestprep.co.uk, pregledano dana 03.04.2013. godine

⁹⁴ www.jobtestprep.co.uk, pregledano dana 04.04.2013. godine

kandidata, kao što su: kandidatovo izražavanje, pravljenje jasne i strukturne prezentacije, itd. Ovaj deo vežbe je interaktivan jer, prilikom održavanja prezentacije, procenjivači mogu da diskutuju sa kandidatom.⁹⁵

Jedan od primera vežbi „Iz korpe“ može biti da se kandidat pretvara da mu je prvi radni dan i čekaju ga niz e-mail-ova, pisama, memoranduma i sms poruka. Zadatak kandidata je da reši svaki od njih na odgovarajući način, odlučujući da li će i šta preduzeti. Primer memoranduma koji može biti deo vežbe „Iz korpe“ prikazan je u tabeli 5.⁹⁶

Tabela 5. Primer memoranduma za vežbu „Iz korpe“

Memorandum

To: Robert Jones, Menadžer marketinga
From: Deborah Smith, Menadžer ljudskih resursa
Subject: Nova pozivija

Ove godine, 15.oktobra, zatražili ste dodatnu poziciju za sekretaricu u Vašem sektoru. Od strane predsednika kompanije mi je naloženo da Vam tu poziciju obezbedimo. Pre nego što to uradim, morate mi dostaviti kompletne razloge zbog kojih Vam je ta pozicija potrebna. Molim Vas popunite *Izveštaj o opravdanosti potreba pozicije* i pošaljite mi ga. Treba mi do kraja nedelje ili će odluka o poziciji biti odložena do sledeće godine.

Da bi kandidat dobro obavio zadatak, mora prikladno i konstruktivno pristupiti rešavanju zadate situacije. Ignorisanje memoranduma ili slanje nepristojnog odgovora, nije konstruktivno rešavanje situacije.

Prilikom selekcije kandidata, osnovni cilj vežbe „Iz korpe“ je da proceni sposobnosti rukovođenja, određivanje prioriteta, rešavanje problema, prezentovanje i upravljanje vremenom.

⁹⁵ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 81

⁹⁶ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str.129

4.1.5.2. Grupna diskusija bez vođe (*Leaderless group discussion*)

Grupna diskusija bez vođe predstavlja vežbu gde grupa kandidata (obično 6-8) treba timski da reši zadati problem, bez zvanično dodeljenog vođe. Ova vežba zahteva interakciju između kandidata prilikom rešavanja zadatka i vremenski je ograničena. Kandidatima nije dato pravilo kako da vode diskusiju, kao ni struktura kako da reše zadati problem. Primarni cilj ove vežbe je da se proceni koji od kandidata se ističe kao lider u odnosu na ostale članove grupe. Procenjivači kod svakog kandidata procenjuju njegovu komunikaciju, timski rad, način rešavanja problema, pregovaranje, liderstvo, itd. Vežba se uglavnom sastoji iz dva dela:⁹⁷

- Prvi deo predstavlja uvodni gde se kandidati susreću sa problemom i samostalno ga rešavaju, i
- Drugi deo gde kandidati izlažu svoje stavove i pokušavaju da, putem diskusije, nađu najbolje zajedničko rešenje.

Tokom grupne diskusije, procenjivači (najmanje dvoje po svakoj grupi) ne diskutuju sa kandidatima i uglavnom su raspoređeni tako da imaju potpuni pregled svih kandidata. Uloga procenjivača je da nemo posmatraju i beleže ponašanje svakog kandidata, od objašnjenja problema do kraja diskusije. Radi lakšeg uvida, procenjivači mogu da prave beleške i da opisuju pozitivno i negativno ponašanje kandidata za određeni problem. Nakon završetka vežbe, procenjivači međusobno sumiraju uočeno, usaglašavaju utisak i ponašanja kandidata, nakon čega prave spisak kandidata koji odgovaraju zadatim kriterijumima.⁹⁸

Prilikom selekcije, ova vežba omogućava da se predvide i procene kandidatove sposobnosti, kao što su: sposobnost rada u timu, rad pod stresom i pritiskom, sposobnost da preuzme inicijativu i utiče na druge, itd. Takođe, procenjuju se i njegova komunikacija, slušanja drugih kandidata, njegovo samopouzdanje, ubeđivanje, staloženost, strpljivost, itd.

⁹⁷ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 82

⁹⁸ Ibid, str. 82

4.1.5.3. Igranje uloga (*Role play*)

Igranje uloga predstavlja vežbu gde se kandidatu dodeljuje uloga koju treba da odigra, prema unapred određenom scenariju vezanom za posao. Vežba se odigrava između kandidata i procenjivača, pri čemu procenjivač igra ulogu rukovodioca ili klijenta. U ovoj vežbi, pored procenjivača mogu učestvovati rukovodioci, kao i linijsko osoblje iz određene oblasti, jer oni dobro poznaju zahteve radnog mesta i situacije koje ono nosi. Na osnovu ponašanja i načina rešavanja problema, mogu se proceniti kandidatove pregovaračke sposobnosti, kako se nosi sa „teškim“ klijentima, i slično.⁹⁹

Kako bi bila što uspešnija, ova metoda centra procene zahteva ozbiljnu pripremu zadatka i procenjivača. U prilogu 11 prikazan je primer vežbe „Igranje uloga“.¹⁰⁰

U procesu selekcije, igranje uloga obezbeđuje realističniju procenu ponašanja i kompetencija kandidata, kao što su: preuzimanje inicijative, komunikativnost, samopouzdanje, sposobnost donošenja odluke, itd.

⁹⁹ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 82

¹⁰⁰ www.hr4free.com, pregledano dana 06.04.2013. godine

5. Razvoj zaposlenih

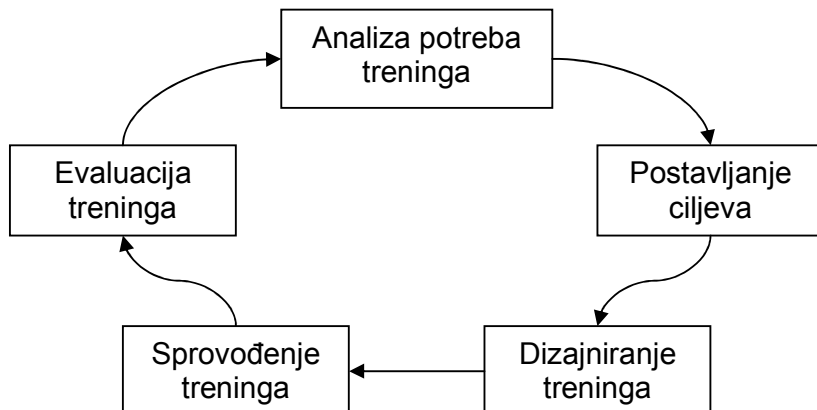
Razvoj organizacije u velikoj meri zavisi od zaposlenih, jer su zaposleni osnovni nosioci radne i poslovne efikasnosti organizacije. Razvoj zaposlenih vezan je za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti neophodnih za preuzimanje novih i složenijih poslova i pozicija. Razvojem se šire i povećavaju ukupni individualni potencijali i stvaraju preduslovi za uspješnije obavljanje tekućih poslova i uspješnije rešavanje budućih izazova i radnih obaveza. Većina rukovodilaca smatra da je dodatna obuka zaposlenih ključna za transformaciju radnika u stručnjake, odnosno profesionalce. Ciljevi razvoja zaposlenih mogu se realizovati putem dve vrste edukacije – treninga i obrazovanja zaposlenih.¹⁰¹

5.1. Trening zaposlenih

Ako prihvatite posao u velikoj organizaciji, skoro je sigurno da ćete proći kroz neku vrstu formalnog trening programa. Budući trendovi pokazuju da će se potreba za treningom povećati za većinu pozicija kako one postaju sve više i više tehnički orijentisane. Trening je jedna od glavnih aktivnosti većine velikih organizacija, uključujući privatnog i javnog sektora širom sveta. Novi zaposleni moraju da nauče kako da obavljaju svoj posao, a iskusni zaposleni moraju da nauče da održavaju korak sa promenama radnih mesta i kako da poboljšaju svoj učinak. U mnogim organizacijama, zaposlenog neće unaprediti dok ne završi određeni trening i ne savlada određene veštine. Na većini radnih mesta, učenje je doživotan proces koji ne prestaje određenim stepenom obrazovanja.

Koraci koji su neophodni za efikasno organizovanje trening programa, prikazani su na slici 5.

¹⁰¹ Lončarević R. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.171

Slika 5. Pet koraka za razvoj efikasnog trening programa¹⁰²

Prvi korak trening programa predstavlja procenu potreba, kako bi se utvrdilo kome od zaposlenih je potreban trening i koja je vrsta treninga potrebna. U drugom koraku, definišu se ciljevi kako bi se utvrdilo šta treningom treba da se postigne. U trećem koraku dizajnira se trening program. Četvrti korak predstavlja sprovođenje treninga onim zaposlenima koji su određeni u prvom koraku. Poslednji korak procenjuje da li je trening bio efikasan i da li su ostvareni ciljevi treninga. Ako je trening bio neefikasan, proces se ponavlja dok se ne postigne efikasan rezultat.

Svi koraci osim sprovođenje treninga spadaju u domen I/O psihologije (*I/O psychology - Industrial and organizational psychology*).¹⁰³ I/O je naučna studija zaposlenih, radnih mesta i organizacija. I/O psiholozi bave se ponašanjem i stavovima zaposlenih, njihovog zadovoljstva i učinka, kako povećati uspeh organizacije uz pomoć raznih praksi, trening programa, povratnih informacija i načina upravljanja. Većina treninga se sprovodi od strane profesionalnih trenera koji su specijalizovani za njihovo ostvarivanje. I/O psiholozi često pomažu u dizajniranju treninga ali ne i u njihovom sprovođenju u organizaciji.

Korak 1: Procena potreba treninga vrši se kako bi se utvrdilo kojim zaposlenima je potreban trening i šta njihov trening treba da sadrži. Često je slučaj da se resursi za trening, potroše na pogrešne zaposlene ili pak na pogrešan sadržaj treninga. Zbog toga, adekvatna procena potreba treninga treba da obezbedi da se resursi na pravi način upotrebe. Procena potreba

¹⁰² Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data*, New Jersey, str.173

¹⁰³ www.wikipedia.org, pregledano dana 16.05.2013. godine

fokusira se na tri nivoa:¹⁰⁴ organizaciju, posao i zaposlene. *Organizacioni nivo* bavi se ciljevima organizacije i učinkom zaposlenih. Analiza ciljeva organizacije može da pruži nagoveštaje o treningu koji je potreban. Na primer, ukoliko organizacija ima za cilj smanjenje povreda, trening će obučiti zaposlene principima zaštite na radu. Međutim, ako je cilj organizacije da se poveća produktivnost, trening će sadržati principe efikasnosti proizvodnje. *Nivo posla* bavi se prirodom zadataka koji su uključeni u svaki posao. Analiza posla koristi se da identifikuje najbitnije zadatke i neophodne KSAO osobine koje zaposleni treba da ima. Na primer, policajac mora da ima znanje o pravnom postupku hapšenja. *Nivo zaposlenog* bavi se procenom koliko dobro kandidati za posao ili sadašnji zaposleni su sposobni da uspešno obavljaju radne zadatke. Drugim rečima, procenjuju se KSAO osobine pojedinaca a ne posao. Poređenje KSAO osobina koje posao zahteva sa osobinama pojedinaca daje nagoveštaj u kojim je oblastima trening najpotrebniji. Na primer, ne očekuje se od organizacije da zaposli sekretara kome treba obuka u kucanju, već organizacija može da zaposli sekretara kome je potreban trening za korišćenje specijalizovanih softverskih programa.

Korak 2: Jedan od najvažnijih koraka u razvoju trening programa je postavljanje ciljeva. Ukoliko nije jasan cilj treninga, teško ga je dizajnirati. Ciljevi treninga, na osnovu određenih kriterijuma, treba da sadrže podatke o tome šta učesnici treninga već znaju i šta će znati nakon završetka treninga. Ako je cilj treninga sticanje znanja, na osnovu broja poena na testu znanja, procenjuje se da li učesnici treninga zadovoljavaju kriterijume. Kada znamo potrebne kriterijume, možemo dizajnirati odgovarajući trening kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Ciljevi treninga zasnivaju se na rezultatima procene potreba.

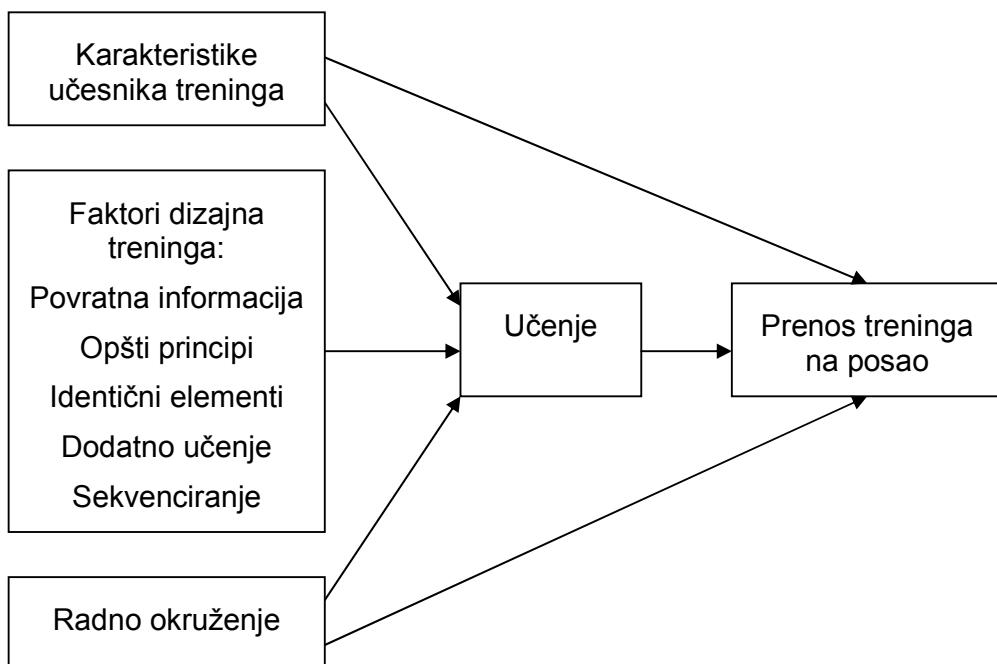
Korak 3: Većina organizacija dizajnira trening uz očekivanje da će zaposleni primenjivati na poslu ono što su naučili na treningu. Ovo predstavlja *prenos treninga*.¹⁰⁵ Na prenos treninga utiče veliki broj faktora uključujući radno okruženje kao i sam trening. Individualne razlike u karakteristikama

¹⁰⁴ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str.174*

¹⁰⁵ *Ibid, str.175-181*

učesnika treninga su takođe bitan faktor u tome da li će se trening dobro preneti. Na slici 6 prikazan je model prenosa treninga, koji pokazuje kako karakteristike učesnika treninga, radno okruženje i sam trening utiču na sticanje znanja i prenos treninga.

Slika 6. Model prenosa treninga¹⁰⁶



Karakteristike učesnika treninga – Individualne razlike u sposobnostima i motivaciji predstavljaju važne faktore u učenju. Nema svako istu sposobnost učenja određenog zadatka, nekim osobama leže kognitivni zadaci, dok drugim osobama više odgovaraju motorni zadaci. Ove razlike su bitne za dizajn treninga. Ne utiče samo sposobnost na rezultate treninga, već utiču i stavovi i motivacija, kako na treningu tako i na poslu. Jedan od najvažnijih faktora koji treba uzeti u obzir jeste motivacija zaposlenih da pruže sve od sebe u toku treninga.

Faktori dizajna treninga – Svaki faktor treba uzeti u obzir prilikom izrade programa treninga. Pravilna upotreba faktora povećaće mogućnost

¹⁰⁶ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str.175

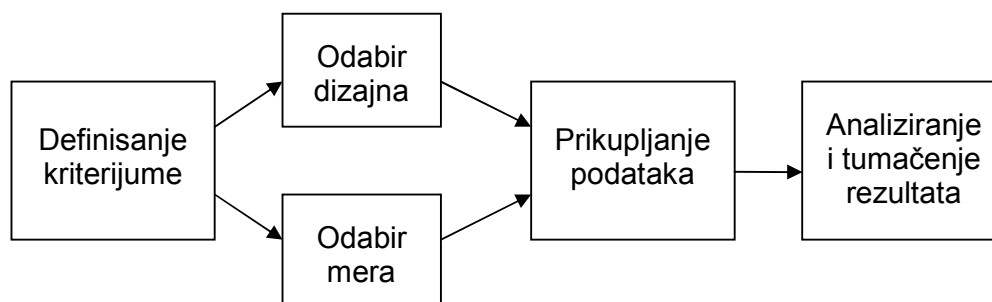
prenosa, dok njihovo ignorisanje može dovesti do dizajniranja neadekvatnog treninga koji će rezultirati neefikasnim ponašanjem zaposlenih. *Povratne informacije (Feedback)* trebale bi biti sastavni deo treninga kako bi učesnici mogli da pruže informacije da li uče odgovarajući sadržaj. *Opšti principi* podrazumevaju da trening treba da nauči zaposlene zbog čega se nešto radi, kao i kako bi to trebalo da se uradi. Dobar model prenosa treninga treba da sadrži identične elemente, kako bi simulacione situacije na treningu odgovarale pravim situacijama na radnom mestu. Raznim simulativnim i praktičnim zadacima, koji predstavljaju *dodatno učenje*, učesnicima treninga se učvršćuju znanja ili veštine, kako bi koristili naučeno bez mnogo razmišljanja. *Sekvenciranje* treninga sastoji se iz dva aspekta: deo naspram celine i masovni naspram proređenog. Deo treninga odnosi se na razbijanje zadataka na delove, gde se delovi obrađuju jedan po jedan. Ceo trening odnosi se na celokupni zadatak koji se obrađuje u jednom trenutku kao celina. Masovni trening znači da se trening odvija u kratkom vremenskom periodu i traje duže tokom jednog dana. Proređeni trening znači da se odvija u širem vremenskom periodu i traje kraće tokom jednog dana.

Radno okruženje – Trening u organizacijama odvija se u okviru kompleksnog radnog okruženja. Da li će se veštine naučene na treningu koristiti na poslu ili ne, u najvećoj meri zavisi od radnog okruženja. Ako su zaposleni prošli trening za upravljanje, ne znači da će ih njihovi direktni nadređeni promovisati na poslu. Zaposleni ne treba da imaju trening u oblastima koje neće koristiti na poslu. Na primer, ako su zaposleni obučeni da koriste novi kompjuterski sistem koji nije dostupan u njihovom radnom okruženju, trening neće imati efekta.

Korak 4: Iako je program treninga dobro osmišljen, trening će biti neefikasan ukoliko nije dobro sproveden. U većini organizacija, program treninga sprovode stručnjaci. To mogu, a i ne moraju biti stručnjaci koji su dizajnirali program. Stručnjaci koji sprovode trening moraju da poseduju znanje iz oblasti za koju je trening dizajniran.

Korak 5: Trening nije završen dok se njegova efektivnost ne proceni. Evaluacija predstavlja deo istraživanja gde se vidi da li je trening imao željene efekte. Izvođenje evaluacije zahteva pet koraka (slika 7).¹⁰⁷ Prvi korak definiše kriterijume za ocenjivanje. Kriterijumi predstavljaju standarde za poređenje, kako bi utvrdili da li je trening bio efikasan. Nakon definisanja kriterijuma, mogu se izabrati dizajn i mere za proučavanje (drugi i treći korak). Četvrti korak predstavlja prikupljanje podataka za proučavanje. Peti korak analizira podatke i tumači rezultate o efikasnosti treninga.

Slika 7. Pet koraka evaluacije trening programa¹⁰⁸



Definisanje kriterijuma – Kriterijumi služe kao standard na osnovu kog se trening može proceniti. Ako znamo šta treningom treba da se postigne, možemo osmisliti način na koji ćemo proceniti da li su ciljevi treninga postignuti. Kriterijumi treninga se klasifikuju u dva nivoa, koji se dele na po još dva podnivoa (*Kirkpatrick model*).¹⁰⁹ **Kriterijum nivoa trening** se bazira na tome šta zaposleni mogu da rade u trening okruženju po završetku treninga. **Kriterijum reakcije** se odnosi na to koliko se učesnicima svideo trening i koliko misle da su iz njega izvukli. Procenjuje se upitnikom koji se daje učesnicima na kraju treninga. **Kriterijum učenja** se odnosi na to šta su učesnici naučili na treningu – šta mogu da pokažu u smislu znanja i veština stečenih na treningu. Može da se proceni testom koji se daje na kraju treninga. **Kriterijum nivoa učinka** se

¹⁰⁷ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey*, str.187-192

¹⁰⁸ *Ibid*, str.187

¹⁰⁹ *Ibid*, str.188

bazira na učinku zaposlenih u radnom a ne u trening okruženju. Drugim rečima, kriterijum nivoa učinka se bavi prenosom treninga. **Kriterijum ponašanja** se bavi ponašanjem učesnika treninga u radnom okruženju, a koje može biti posledica treninga. Ovaj tip kriterijuma odnosi se na to da li učesnici stečena znanja primenjuju ili ne. **Kriterijum rezultata** se bavi pitanjem da li se treningom postigao željeni efekat. Ovaj kriterijum služi kao krajnja linija kojom se određuje efikasnost trening programa. Nivo treninga pokazuje šta je zaposleni naučio, dok nivo učinka pokazuje efekte treninga na samom poslu.

Odabir dizajna – Postavljanje kriterijuma ograničava dizajn koji se može koristiti. Za kriterijum reakcija, jedini mogući dizajn je onaj u kome se učesnici procenjuju jednom na kraju treninga. Nema smisla procenjivati one koji nisu učestvovali ili procenjivati učesnike pre nego što prođu kroz trening. Ostali kriterijumi mogu se procenjivati različitim tipovima dizajna. Dva najpopularnija su:¹¹⁰ *pretest-posttest* i *kontrolna grupa*. Pretest-posttest dizajn procenjuje učesnike pre i posle treninga. Dizajn kontrolne grupe poredi učesnike sa grupom zaposlenih koji nisu prošli kroz trening. Svaki dizajn ima svoje prednosti i ograničenja u proceni trening programa.

Odabir mera – Odabir mera za procenu kriterijuma zavisi od samog kriterijuma. Kriterijum reakcije zahteva upotrebu upitnika kojim učesnici daju povratne informacije o svojim reakcijama. Mora se odabrati odgovarajući dizajn upitnika. Ukoliko želimo da procenimo nivo znanja stečenog na treningu, koristimo test znanja, a ukoliko se radi o proceni određenih veština, možemo koristiti određene simulacione testove.

Prikupljanje podataka – Prikupljanje podataka može predstavljati veliki problem. Ljudi nisu uvek za saradnju i mnoge stvari mogu poći naopako. Osoba koja prikuplja podatke treba biti sposobna da se efikasno suočava sa problemima koji se mogu pojaviti. Ako se ovaj korak pravilno sprovede, mogu se izvući zaključci o efikasnosti trening programa.

¹¹⁰ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str.189-190

Analiziranje i tumačenje rezultata – Podaci evaluacije se statistički analiziraju. Sa pretest-posttest dizajnom, statistika pokazuje koliko su se učesnici promenili pre i posle treninga. Testiranjem kontrolne grupe, statistika pokazuje kolika je razlika, ukoliko je uopšte ima, između zaposlenih koji su prošli kroz trening i onih koji nisu.

Ako su svi prethodni koraci evaluacije dobro sprovedeni, može se doći do pouzdanog zaključka o efikasnosti trening programa. Trening je često efikasan za samo jedan od dva nivoa (nivo treninga i nivo učinka), tako da se oba moraju proceniti. Ako je efikasan za oba nivoa, trening se smatra efikasnim i treba se nastaviti njegovo sprovođenje. Trening koji ne funkcioniše ni za jedan nivo, smatra se neefikasnim i treba ga eliminisati ili modifikovati.

5.2. Obrazovanje i usavršavanje zaposlenih

Savremeni uslovi poslovanja ne pretpostavljaju samo potrebu prilagođavanja organizacije nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih. Organizacija se prilagođava stalnim i sve ubrzanijim promenama u okruženju, a zaposleni – čestim promenama zahteva radnog mesta i uslova u kojima rade. Školsko i fakultetsko obrazovanje predstavlja jedan od uslova za zasnivanje radnog odnosa i jedan od preduslova za učenje i obrazovanje tokom celog radnog veka. Obrazovanje i usavršavanje zaposlenih postaju jedan od ključnih i najefikasnijih faktora razvoja ljudskih resursa, organizacione fleksibilnosti i konkurentске prednosti.

Sredstva koja se ulažu za potrebe obrazovanja zaposlenih na poslu, sve su veća. Obrazovanje i usavršavanje su potrebni ne samo novozaposlenim radnicima nego i ostalim radnicima organizacije, naročito u slučaju promene tehnologije, premeštaja na drugo radno mesto, napredovanja i slično.

U praksi se primenjuju brojne metode obuke koje možemo grupisati na: metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla.¹¹¹

Metode obuke na poslu uključuju:

- **Individualne instrukcije** se odvijaju na taj način što osoba koja ima ulogu instruktora obučava zaposlenog na radnom mestu, upućujući ga u posao i demonstrirajući mu način na koji treba da obavlja određene aktivnosti i zadatke. To je popularan i često korišćen metod jer ne zahteva posebne troškove za opremu i materijal.
- **Rotacija posla** omogućava zaposlenima sticanje iskustava u obavljanju različitih vrsta poslova. Na taj način se proširuju neophodna znanja i stiču nova iskustva. Često se koristi u sistemu razvoja menadžera, kao i u procesu osposobljavanja novozaposlenih za samostalan i uspešan rad.
- **Pripravnički staž** je oblik osposobljavanja za posao kojim se radnici bez iskustva upoznaju sa poslovanjem preduzeća i specifičnostima posla za koji su izabrani. Njegov osnovni cilj je obučavanje i osposobljavanje početnika za samostalan rad u struci najčešće u periodu od šest meseci do godinu dana.
- **Mentorstvo** se obično koristi za obučavanje mladih stručnjaka i menadžera. U ulozi mentora se pojavljuju uglavnom iskusni stručnjaci i menadžeri. Mentor obučavanom licu pruža dve vrste podrške: jednu – u razvoju karijere i drugu – psihološke prirode. Podrška u karijeri podrazumeva obučavanje, zaštitu, sponzorstvo i obezbeđivanje izazovnih poslova. Psihološka podrška pretpostavlja prijateljski odnos, davanje korisnih saveta o ponašanju na poslu i slično.
- **Studentska praksa** (učenje tokom studiranja) je oblik treninga na poslu koji obično kombinuje trening na poslu sa instrukcijama datim u učionici u višim školama ili na fakultetima. Studenti se tako izlažu stvarnom poslovnom svetu, dobijaju stavku za svoj CV i šansu da bliže upoznaju moguće poslodavce. Poslodavci koji uzimaju studente, dobijaju jeftin alat za selekciju koji im daje

¹¹¹ Bogićević Milikić B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 169-183

šansu da vide studente na poslu pre nego što donesu konačnu ocenu o zapošljavanju.

- **Stručna praksa** je specifičan oblik obučavanja zaposlenih, sa tradicionalnim zanatskim obrazovanjem. Naime, još uvek su aktuelna brojna zanimanja koja zahtevaju dupli sistem obrazovanja, u kojem se jedan deo odvija u školi, a drugi deo, u vidu praktičnog rada tj. u vidu stručne prakse, u organizaciji. Obučavanje se najčešće vrši uz pomoć iskusnih mentora. Ovaj vid programa obezbeđuje zaposlenom iskustvo na poslu pod vođstvom veštog i sertifikovanog radnika.

Metode obuke izvan posla uključuju:

- **Predavanja** (seminari) su vrlo popularan metod prenošenja znanja, zbog toga što omogućavaju efikasno prenošenje velike količine informacija velikoj grupi ljudi. Pogodni su za prenošenje teorijskih znanja potrebnih za obavljanje složenijih poslova i rešavanje kompleksnih problema. Odvijaju se putem verbalne prezentacije informacija, ali i dopunjuju drugim metodima, kao što su: filmovi, slajdovi, analiza slučajeva, uključivanje polaznika u razgovor o temama kako bi se pojačao efekat učenja.
- **Audiovizuelne tehnike** (filmovi, televizija) sve više se koriste u obrazovnim procesima. Naročito su popularni edukativni filmovi, kojima se često na popularan i zabavan način prenose znanja i vrši obučavanje za bolje snalaženje u rešavanju različitih problema.
- **Učenje uz pomoć kompjutera** postaje sve aktuelnije jer savremena informaciona tehnologija omogućava nove oblike i tehnike obrazovanja i učenja. Polaznicima se obezbeđuju određeni obrazovni programi koji se realizuju individualnim aktivnostima, uz pomoć kompjutera. Kompjuter sve više omogućava multimedijalni trening, kojim se kombinuju tekstualne, filmske, grafičke i druge komponente.
- **Konferencije** se smatraju veoma korisnim načinom obrazovanja zaposlenih. Naime, značajan deo obrazovanja usmerenog na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe, odvija se putem takvih konfeerencija i

rasprava. Njihov značaj je u tome što omogućavaju dvosmeran način komunikacije.

- **Obučavanje u simuliranim radnim uslovima** se često označava i kao trening virtuelne stvarnosti. Odnosi se na obrazovanje i obučavanje izvan posla, u simuliranoj radnoj situaciji i sa simuliranom opremom. Simulacija je pristup treningu gde se postavlja mesto treninga koje je identično radnom mestu. U ovakvim uslovima polaznici mogu da uče pod uslovima koji su identični realnim, ali bez pritiska stvarnog radnog mesta.
- **Metod studija slučajeva** je vrlo popularan i često upotrebljavan metod u procesu treninga tj. obrazovanja zaposlenih, naročito za obavljanje složenijih stručnih poslova. Inače, slučaj je pisani opis nekog zamišljenog ili stvarnog organizacionog ili poslovnog problema. Od polaznika se zahteva da identifikuju i analiziraju određene probleme i predlože rešenja za njihovo prevazilaženje.

Izbor adekvatne metode je važan faktor koji utiče na uspešnost obučavanja zaposlenih. Ključno pitanje za izbor odgovarajuće metode je šta treba naučiti. Izabrani metod se smatra primerenim ako: motiviše polaznike da poboljšaju svoju uspešnost, omogućava poboljšanje željenih veština i znanja, obezbeđuje obučavanim licima aktivnu poziciju u procesu treninga, pruža povratnu informaciju o uspešnosti tokom obuke, pruža mogućnost za prilagođavanje konkretnim uslovima i problemima i slično. Metod koji ne zadovoljava sve navedene zahteve, treba dopuniti drugim odgovarajućim metodama.

Pored obuke zaposlenih dosta pažnje se posvećuje i usavršavanju menadžera. Cilj je da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera tako što će steći nova znanja i veštine. Stvaranjem menadžera spremnog da odgovori poslovnim izazovima promenljivog okruženja, stvaraju se i uslovi za poboljšanje rezultata organizacije kao celine. Najčešće metode obuke menadžera su učenje kroz rad, rotacija na radnom mestu i metod studije slučaja.

5.3. Ocena učinka zaposlenih

Ocenjivanje učinka zaposlenih predstavlja proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procene. Reč je o procesu vezanom za određeni vremenski period, za razliku od svakodnevnog procesa ocenjivanja i vrednovanja individualnog doprinosa zaposlenih od strane neposrednih rukovodilaca.¹¹²

Proces ocenjivanja učinka zaposlenih jedan je od najznačajnijih preduslova organizacione uspešnosti. Praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem učinka zaposlenih ostvaruju se dva veoma značajna cilja a to su: povećava se *motivacija za rad* i *utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih*. Praćenjem i vrednovanjem radne uspešnosti, zaposlenom postaje jasno šta se od njega očekuje i kakvi su mu ostvareni rezultati. Na osnovu toga utvrđuju se varijabilni deo plate i različiti podsticajni oblici nagrađivanja zaposlenog. S druge strane, vrednovanjem radne uspešnosti obezbeđuje se povratna informacija o radnom ponašanju. Takva informacija je od posebnog značaja jer se na osnovu nje donose mnoge odluke i odvijaju brojni procesi u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

Osnovni cilj ocenjivanja učinka zaposlenih je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje zacrtanih strategijskih ciljeva organizacije.

Predmet ocenjivanja mogu biti različiti aspekti radnog učinka, odnosno radne uspešnosti. Ocene zavise od brojnih pokazatelja vezanih za vrstu posla i strategijske ciljeve organizacije. Većina organizacija se opredeljuje za parametre koji se tradicionalno smatraju opštim pretpostavkama uspešnosti, a to su:¹¹³

- **Kvalitet** - stepen u kojem se proces ili rezultat određene aktivnosti približava perfekciji, odnosno idealnom načinu obavljanja određene aktivnosti.
- **Kvantitet** - proizvedena ili prodana količina, izražena bilo u novčanoj vrednosti, bilo u broju jedinica, ili broju završenih ciklusa aktivnosti.

¹¹² Bogičević Milikić B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 203

¹¹³ Ibid, str. 205

- **Poštovanje vremenskih rokova** - da li je neka aktivnost završena na vreme ili u najranijem poželjnom roku, sa stanovišta koordinacije sa drugim aktivnostima i maksimiziranja vremena potrebnog za druge aktivnosti.
- **Troškovna efikasnost** - stepen u kojem je korišćenje organizacionih resursa minimizirano za ostvarenje maksimalnog rezultata ili smanjenje gubitaka.
- **Potreba za nadzorom i instrukcijama** - stepen u kojem jedan zaposleni može samostalno da obavlja svoj posao, kako bez saveta neposrednog rukovodioca tako i bez njegove intervencije da bi se sprečile greške.
- **Interpersonalni uticaj** - stepen u kojem zaposleni promoviše osećanje samozadovoljstva, dobre volje, saradnje sa kolegama i rukovodiocima.

Za ocenjivanje učinka zaposlenih potrebno je napraviti izbor vrste učinka koji će biti predmet ocene. Postoje tri osnovne vrste informacija o učinku zaposlenih, a to su:¹¹⁴ lične karakteristike zaposlenih, ponašanje zaposlenih i njihovi rezultati. Prilikom ocenjivanja ličnih karakteristika zaposlenih ocenjujemo njihovu sposobnost donošenja odluka, lojalnost, veštine komuniciranja ili stepen inicijativnosti. Za organizaciju je važno kako je posao obavljen, pa se tom prilikom ocenjuje i ponašanje zaposlenih, odnosno šta zaposleni rade na poslu, i njihovi rezultati.

Važnu ulogu imaju i ocenjivači u organizacijama koji vrše kreiranje i implementiranje sistema za ocenjivanje učinka zaposlenih. To mogu biti neposredni rukovodioci, saradnici i kolege, kao i sami zaposleni. Zaposleni mogu ocenjivati sopstveni rad (samoocenjivanje) ili rad neposrednih rukovodilaca. Izbor ocenjivača zavisi i od brojnih faktora, kao što su: organizaciona struktura, ciljevi organizacije, stil upravljanja i informacije koje organizacija želi da dobije. Međutim, svaki od mogućih izbora ocenjivača ima svoje prednosti i nedostatke sa stanovišta kvaliteta ocenjivanja.

Prilikom ocenjivanja učinka zaposlenih koriste se različite metode, a najčešće korišćene su:¹¹⁵ metod grafičke skale za procenu, metod naizmeničnog rangiranja,

¹¹⁴ Bogičević Milikić B. (2008), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 207-208

¹¹⁵ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 189-195

metod poređenja parova, metod prisilne distribucije, metod praćenja neuobičajenih rezultata, metod upravljanja postavljanjem ciljeva i slični.

U procesu ocenjivanja učinka zaposlenih javljaju se značajni problemi i greške, od kojih se neki vezuju za metode ocenjivanja, a drugi za ocenjivače. Sama činjenica da se od ocenjivača očekuje da donosi subjektivni sud o drugima, neophodno je voditi računa o mogućim greškama koje mogu biti nenamerne ili namerne. Neke od uobičajenih greški ocenjivanja su: "halo" greška, greška centralne tendencije, greška "blagog" i/ili "strogog" ocenjivanja, greške sećanja, greška prvog utiska i druge. Uprkos brojnim greškama koje ocenjivači čine u procesu ocenjivanja učinka, odnosno radne uspešnosti, postoje načini da se te greške značajno umanje i svedu na nivo koji se može tolerisati. Da bi se to postiglo, ocenjivače treba obučiti za ocenjivanje učinka i dati im pisane instrukcije, treba uključiti više ocenjivača, pružiti povratne informacije o kvalitetu ocene zaposlenima, kombinovati više različitih metoda ocenjivanja i slično. Tokom ocenjivanja treba savetovati i upućivati zaposlene kako bi im se pomoglo u ostvarivanju boljih rezultata.

Postoje pet razloga za ocenjivanje učinka. Prvo, poslodavci i dalje baziraju plate, unapređenja i penzije na ostvarenom učinku. Drugo, ocenjivanje igra glavnu ulogu u procesu upravljanja učinkom. Upravljanje učinkom znači kontinualno vođenje evidencije o učinku tj. da li on ima smisla u pogledu cilja organizacije. Treće, ocena omogućava razvoj plana za ispravljanje bilo kakvih nedostataka i podsticanje stvari koje dobro funkcionišu. Četvrto, ocenjivanje učinka olakšava planiranje karijere. Na kraju, ocenjivači koriste ocene učinka kako bi identifikovali potrebe za razvojem svojih zaposlenih.¹¹⁶

Završni i najvažniji deo procesa je davanje povratne informacije o uspešnosti u prethodnom periodu i definisanje ciljeva i plana razvoja za budući period putem uobičajnog razgovora o uspešnosti. Analiza i ocena uspešnosti u prethodnom periodu, služe samo za identifikovanje problema i nedostataka koje treba otkloniti i utvrđivanje ciljeva i plana aktivnosti za razvoj zaposlenih radi poboljšanja njihove uspešnosti.

¹¹⁶ Dessler G. (2013), Human Resource Management, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, str. 311

6. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih

Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih smatra se najkompleksnijom i najosetljivijom funkcijom upravljanja ljudskim resursima. Treba motivisati zaposlene da se ponašaju i rade na način kojim se obezbeđuje puno ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa. Motivacija se uopšteno definiše kao interni iskaz koji podstiče osobu da se na određeni način ponaša. Iz jedne perspektive, ima veze sa pravcem, intenzitetom i istrajnošću u ponašanju tokom vremena. Pravac se odnosi na izbor specifičnog ponašanja. Intenzitet se odnosi na količinu truda koji zaposleni uloži u izvođenje zadatka. Istrajnost se odnosi na kontinuirano angažovanje u smislu ponašanja tokom vremena.¹¹⁷

Motivacija se ostvaruje kreiranjem sistema nagrađivanja, pod kojim se podrazumevaju plate, stimulacije, naknade i druge vrednosti koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada a to su *materijalne* i *nematerijalne* nagrade.¹¹⁸

Materijalne nagrade obuhvaćene su sistemom zarada koje predstavljaju sve nagrade koje rukovodilac daje zaposlenima za uloženi rad. Postoje dva oblika sistema zarada:

- *Direktni oblici zarade* – zarade koje zaposleni primaju u gotovini, kao što su: osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći i zarade bazirane na performansama zaposlenih.
- *Indirektni oblici zarade* – niz materijalnih beneficija koje zaposleni stiču zapošljavanjem u određenoj organizaciji, a koje nisu novčane prirode. Tu spadaju: program zaštite zaposlenih (zdravstveno, penzijsko, socijalno, invalidsko, životno i slično osiguranje), plaćena odsustva (godišnji odmor, bolovanje, porodiljsko, služenje vojnog roka i slično) i razne pogodnosti (besplatna ishrana, korišćenje službenog automobila, besplatna rekreacija i druge prednosti). Ovaj oblik zarade ne vezuje se za radni učinak i radnu uspešnost organizacije. Neke su regulisane zakonskim propisima, a neke

¹¹⁷ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 200

¹¹⁸ Štangl-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 228-233

potrebom i željom organizacije da zadovoljavanjem potreba zaposlenih, privuku i zadrže najsposobnije i najkvalitetnije zaposlene.

Nematerijalne nagrade predstavljaju različite podsticaje za zaposlene. Zaposleni u organizaciji motivisaniji su za rad ako im se zadovolje većine njihovih potreba, kako osnovnih egzistencijalnih, tako i svih drugih. Neke od nematerijalnih nagrada su poštovanje, izazovan posao, status u organizaciji, šanse za razvoj i slično.

U cilju nagrađivanja i motivisanja zaposlenih, najčešće nematerijalne nagrade su:

- *Priznavanje uspeha* – lično i profesionalno priznanje radnog učinka u određenom periodu se smatra glavnim faktorom motivacije.
- *Povratne informacije o radu i radnoj uspešnosti* – jedna od najkorisnijih vrsta informacija koje zaposleni može dobiti, jer nedostatak takvih informacija negativno utiče na individualni učinak kao i na uspešnost cele organizacije.
- *Organizaciona kultura* – predstavlja sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su zaposleni jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.¹¹⁹ Zahvaljujući organizacionoj kulturi, zaposleni znaju šta se od njih očekuje, koje ponašanje se smatra poželjnim, a koje nepoželjnim, šta se u organizaciji ceni i vrednuje i slično.
- *Dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla* – motiviše zaposlene putem strategije razvoja koja uključuje rotaciju posla, proširenje posla, obogaćenje posla (povećavanjem odgovornosti), fleksibilni oblici radnog vremena i slično.

Za motivaciju je veoma važno da zaposleni upoznaju rukovodioce o tome šta bi želeli, a šta ne bi želeli da rade, koje su njihove profesionalne ambicije i preokupacije, kakve nagrade žele za uspešan rad i radni doprinos, itd. Drugim rečima, važan aspekt motivisanja jeste otvorena i dvosmerna komunikacija. Osim toga, strategije motivisanja treba prilagoditi individualnim potrebama, interesima i očekivanjima zaposlenih, jer se na taj način obezbeđuje veća individualna i organizaciona uspešnost.

¹¹⁹ Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str.230

6.1. Teorije motivacije

Teorije motivacije mogu se podeliti na:¹²⁰

- **Sadržajne teorije motivacije** - klasična teorija motivacije, teorija ljudskih resursa, teorija hijerarhije potreba, teorija dva faktora, teorija postignuća i druge.
- **Procesne teorije motivacije** - teorija očekivanja, teorija pravednosti i druge.
- **Teorije pojačavanja**

Klasična teorija motivacije¹²¹ - predstavnik je Frederik Tejlor (Frederick W. Taylor), čija su istraživanja imala za cilj da utvrde uzroke nedovoljnog privrednog rasta i nađu mehanizme za povećanje produktivnosti rada. Posebnu pažnju zaslužuju njegove dve teze:¹²²

- veština upravljanja je znati tačno šta želite da vaši radnici rade i postarati se da to čine na najbolji i najjeftiniji način.
- visoke plate i niski troškovi su za radnu snagu temelji najboljeg upravljanja.

Iako se ove dve teze čine kontradiktornim, Tejlor smatra da će angažovanje najkvalifikovanijih radnika i njihovim novčanim motivisanjem, oni ostvarivati najbolje moguće rezultate uz minimiziranje troškova.

Teorija ljudskih resursa¹²³ - najznačajniji predstavnik je Daglas MekGregor (Douglas McGregor), koji je definisao Teoriju X i Teoriju Y. Prema Teoriji X, lenjost je deo ljudske prirode. Rukovodioci moraju svoje zaposlene da kontrolišu, kažnjavaju, nagrađuju ili ubeđuju da rade, jer imaju malo ambicija i ne vole odgovornost. U odnosu na Teoriju X, Teorija Y je humanija. Lenjost nije deo ljudske prirode već posledica okruženja. Kontrolisanje, kažnjavanje i prinuda su neadekvatni i neefikasni. Prema Teoriji Y, zaposleni mogu biti kreativni u rešavanju problema, spremni su da traže i prihvate odgovornost i imaju potencijal za razvoj koji je neiskorišćen zbog slabe organizacije. MekGregorova poruka rukovodstvu je jednostavna – zaposleni će više doprineti organizaciji u kojoj rade ukoliko su tretirani od strane nadređenih kao odgovorni i dragoceni radnici.

¹²⁰ Mašić B. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 336

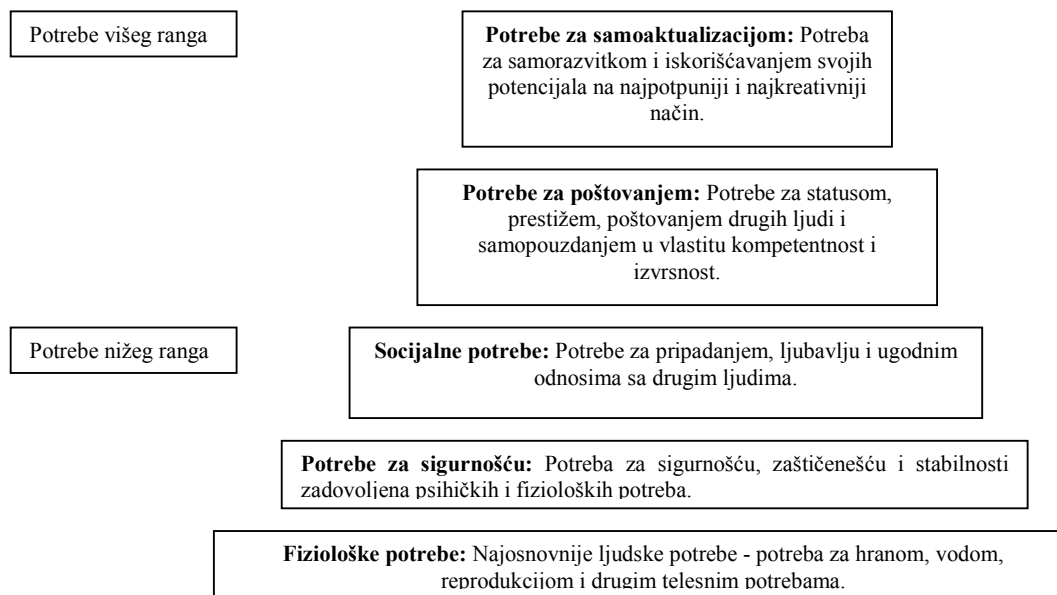
¹²¹ Taylor, Frederick Winslow; www.accel-team.com, pregledano 21.08.2011. godine

¹²² Mašić B. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 337

¹²³ McGregor, Douglas; www.netmba.com, pregledano 21.08.2011. godine

Teorija hijerarhije potreba¹²⁴ - formulisao je Abraham Maslov (Abraham Maslow). Prema ovoj teoriji, u svakom pojedincu postoji pet kategorija potreba koje su hijerarhijski organizovane. Potrebe višeg ranga ne mogu biti zadovoljene ako prethodno nisu zadovoljene sve niže potrebe.

Dijagram 2. Hijerarhijski organizovane potrebe po Maslovu



Fiziološke potrebe - zadovoljenje fizioloških potreba u savremenim uslovima obično povezujemo s novcem i visinom plate, jer novcem možemo kupiti stvari koje će nas zadovoljiti. U svakodnevnom radu ne treba ugrožavati ove potrebe, npr. ne zakazivati sastanke ili neke druge obaveze ako su ljudi gladni ili premoreni.

Potreba za sigurnošću - ljudi žele izbeći nepredvidive katastrofe kao što su nesreće, bolesti, ratovi ili ekonomska nestabilnost. Ugrožavanje ovih potreba na poslu čini ljude previše opreznim i konzervativnim, a to smanjuje njihovu kreativnost i inicijativu.

Socijalne potrebe - kad su fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću uglavnom zadovoljene javlja se potreba za društvom. Zaposleni žele osećati pripadnost i zbog toga im treba pomoći da se osećaju delom organizacije i upoznati ih s kolegama.

Potreba za poštovanjem - potreba za poštovanjem javlja se u različitim oblicima, a najvažniji čine status i moć. Status se odnosi na rang pojedinca u grupi, a određen je

¹²⁴ Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 202-203

osobinama same grupe. Status pojedinca u organizaciji zavisi od njegovog položaja, ali i od staža, profesije i stručnosti. Kod nekih ljudi posebno je izražena potreba za mogućnosti uticanja na druge. Njih možete motivisati uvažavajući njihove predloge. S druge strane, postoje ljudi koji izbegavaju moć ili je se čak boje, i njima ne treba prepuštati bilo kakvu odgovornost i odlučivanje.

Potreba za samoaktualizacijom - u psihologiji se najmanje zna o ovoj potrebi, ali značajno je pomenuti potrebu za postignućem i kompetencijom. Potreba za kompetencijom odnosi se na kontrolu fizičke i socijalne okoline. Na poslu se ova potreba ispoljava kao želja za savršenstvom i profesionalnim razvojem. Ljudi kod kojih je izražena potreba za postignućem pokazuju vrlo izraženu želju da ono što rade naprave boljim nego pre.

Teorija dva faktora - Herzbergova teorija¹²⁵ (Frederick Herzberg) predstavlja da ljudi imaju dve nezavisne kategorije potreba i svaka od njih različito utiče na ponašanje. Prvu kategoriju potreba čine higijenski faktori ili faktori nezadovoljstva - politika organizacije, uslovi rada, međuljudski odnosi, plata, status, sigurnost posla i slično. Ako su ove potrebe zadovoljene, ljudi nisu nezadovoljni poslom ali to još uvek ne znači da su zadovoljni. Drugu kategoriju potreba čine motivatori ili faktori zadovoljstva - postignuće, profesionalni razvoj, priznanje, odgovornost i napredovanje. Neispunjenje ovih potreba ne mora uzrokovati neposredno nezadovoljstvo poslom.

Teorija postignuća¹²⁶ - vezuje se za Dejvida MekKliland (David McClelland) i isključivo je usmerena na motivaciju za rad. Radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim, a cilj nagrade je osećaj zadovoljstva i ponosa. Potreba za postignućem smatra se individualnom predispozicijom. Teorija postignuća usmerena je na one pojedince i grupe koji se nalaze na višim položajima u organizacionoj i društvenoj strukturi. Ljudi se razlikuju po svojoj težnji ka postignuću i uspehu u poslovanju, organizaciji i slično. Upravo iz te činjenice proizilaze različita ponašanja i rezultati.

¹²⁵ Herzberg, Frederick; www.economics.phil.uni-erlangen.de, pregledano 23.08.2011. godine

¹²⁶ McClelland, David; www.businessballs.com, pregledano 23.08.2011. godine

Teorija očekivanja - formulisao je Viktor Vrum (Victor Vroom). Ova teorija polazi od pretpostavke da će ljudi biti motivisani da čine razne stvari kako bi dostigli razne ciljeve, ukoliko veruju da su ti ciljevi za njih vredni i ima izgleda da dođu do njegovog ostvarenja. Teorija očekivanja prikazana je matematičkom funkcijom tri varijabli:¹²⁷

$$\text{Motivacija} = \text{Očekivanje} \times \sum (\text{Valenca} \times \text{Instrumentalnost})$$

Očekivanje - uverenje da će izvesno ponašanje rezultirati postizanjem željenog cilja. Kada je očekivanje nula, ponašanje će izostati.

Valenca - odnosi se na vrednost posledice ponašanja. To je afektivna orijentacija pojedinca prema određenom cilju. Može da bude pozitivna, negativna ili neutralna.

Instrumentalnost - odnosi se na povezanost između dva cilja, odnosno uverenje pojedinca da je jedan cilj neophodan i dovoljan uslov za dostizanje drugog, važnijeg cilja. Negativna povezanost označava da instrumentalnost ne postoji.

Teorija pravednosti¹²⁸ - vezuje se za psiholog-istraživača Stejsi Adams (Stacey J. Adams) koji je utvrdio da osećaj pravednosti i fer tretmana u nagrađivanju ima veoma značajnu ulogu u motivaciji svakog čoveka. Ako osoba proceni da je nagrada za svoj uloženi trud proporcionalna nagradi uloženog truda druge osobe, bit će zadovoljnija i motivisanija da se još više trudi. Međutim, ljudi mogu imati subjektivan osećaj da je nagrada nepravedna, pravedna ili preterana. Subjektivna reakcija na pravednost nagrade može se iskazati nezadovoljstvom (ukoliko je nepravedna), kontinuiranim održavanjem istog načina rada (ukoliko je pravedna) i napornijim radom (ukoliko je preterana, jer se nagrada smatra nagrađivanjem unapred). Osnovni zadatak menadžera jeste da prate faktore koji utiču na nejednakost u socijalnom društvu, i reaguju u procesu stimulisanja odnosno motivisanja zaposlenih.

Teorija pojačavanja - vezuje se za psihologa Frederika Skinera (Frederick Skinner) koji je razvio tehniku motivacije, poznatu kao tehniku promene ponašanja. Teorija pojačavanja objašnjava odnose između ponašanja i rezultata tog ponašanja. Ako se neki oblik ponašanja kažnjava manja je verovatnoća njegovog ponavljanja, a ako se neki oblik ponašanja nagrađuje veća je verovatnoća ponavljanja takvog ponašanja. Usmerena je na modifikaciju ponašanja zaposlenih na poslu kroz primenu raznih

¹²⁷ Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, str. 206*

¹²⁸ Adams, J. Stacey; www.businessballs.com, pregledano 21.08.2011. godine

nagrada i kazni. Postoje četiri uobičajne tehnike za proces promene ponašanja, a to su:

- Pozitivno pojačavanje (veća plata, pohvala i slično)
- Negativno pojačavanje (loša ocena, kritika i slično)
- Gašenje (ne davati podršku, ignorisanje)
- Kažnjavanje (ukor, smanjenje plate, premeštaj, otkaz)

7. Upravljanje karijerom

Karijera se može definisati kao odrednica individualnog profesionalnog razvoja tokom radnog veka, a može se posmatrati sa dva aspekta: subjektivnog (promena stavova, interesa, motivacije, ponašanja pojedinca) i objektivnog (promene radnog mesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja). Drugim rečima, karijera predstavlja niz svih poslova i radnih mesta na kojima je zaposleni radio tokom svoje radne karijere.¹²⁹

Planiranje karijere je proces pomoću koga pojedinac može da pronađe, preduzima i usmerava neophodne mere i aktivnosti za ostvarivanje profesionalnih ciljeva. Postoje dva načina planiranja karijere: *organizacioni* (rukovodstvo organizacije planira ciljeve zaposlenih) i *individualni* (pojedinac planira i opredeljuje se za ciljeve svoje karijere).

Razvoj karijere ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije – *pravi ljudi na pravom mestu u pravom trenutku*. To je dinamičan proces koji traje tokom celog života.

¹²⁹ Mašić B. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 281

Postoje pet faza u razvoju karijere:¹³⁰

Faza 1: Istraživanje (do 25 godina) – faza sticanja odgovarajućeg obrazovanja, procena raznih profesija i pravljenje inicijalnog profesionalnog izbora.

Faza 2: Uspostavljanja karijere (18 - 25 godina) – potraga za poslom i uvođenjem u novu radnu sredinu, sticanje potrebnih veština i znanja, upoznavanje svojih sposobnosti i mogućnosti (upoznavanje kolega, rukovodilaca).

Faza 3: Srednja karijera (35 - 50 godina) – faza u kojoj zaposleni radi određeni posao, upoznat sa njegovom organizacionom kulturom, stekao potrebnu sigurnost i potpunu sposobnost za samostalan rad. Ovde se može nastaviti dalji rast, održavati postojeće stanje ili započeti period opadanja karijere.

Faza 4: Kasna karijera (50 godina - do penzionisanja) – zaposleni ima potvrđen, stabilan i priznat položaj u organizaciji i potvrđene svoje sposobnosti.

Faza 5: Povlačenje – završna faza u karijeri svakog zaposlenog (penzionisanje).

Danas je upravljanje karijerom zaposlenih od suštinskog i strateškog značaja za rast i razvoj organizacije.

Upravljanje karijerom zaposlenih se uvodi u preduzeće iz više razloga. Prvo, organizacija na taj način postiže veću unutrašnju pokretljivost, uvek ima dovoljan broj zaposlenih koji bi mogli da budu unapređeni, sposobna je za brze i efikasne zamene zaposlenih koji su u odlasku i bolju preraspodelu zaposlenih u smislu - prava osoba na pravom mestu u pravo vreme. Osim toga, organizacija raspolaže dodatnim načinom motivacije zaposlenih i omogućava im kvalitetniji profesionalni razvoj zahvaljujući čemu zaposleni postaju radno uspešniji.

Uloge u razvoju karijere podjednako dele zaposleni, rukovodioci i organizacija. Iako se razvoj karijere prvenstveno gleda sa aspekta zaposlenog i njegove odgovornosti za sopstvenu karijeru, organizacija može pružiti veliku podršku u njegovom usmeravanju i pružanju određenih informacija u vezi sa potencijalnim prilikama vezane za razvoj njegove karijere. Rukovodilac takođe ima veoma bitnu ulogu u ovom procesu jer upravlja zaposlenima na način da dobije najbolje poslovne

¹³⁰ CiteHR.com Improving Organizations „Stages in career development”, www.citehr.com , pregledano 09.07.2011. godine

rezultate od njih, kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, a što direktno doprinosi i razvoju ličnih ciljeva zaposlenog u vidu uspešnog ocenjivanja i napredovanja.

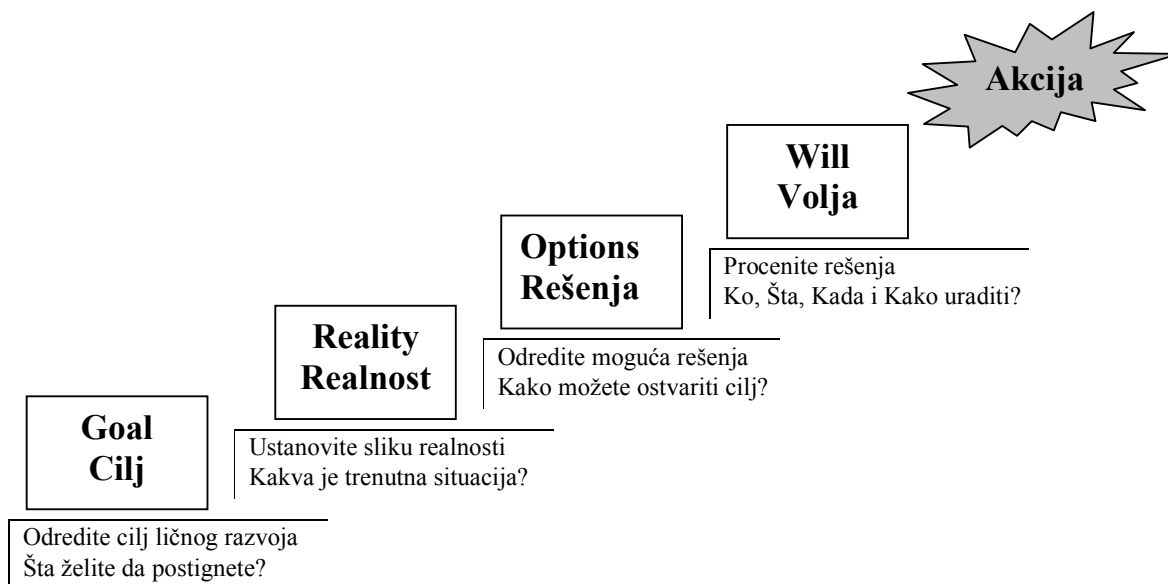
Uloga zaposlenog

Zaposleni mora uklopiti svoje ciljeve sa ciljevima organizacije. Danas se organizacija više shvata kao instrument za zadovoljavanje individualnih ciljeva i razvoj profesionalne karijere. Individualno upravljanje karijerom predstavlja proces kojim zaposleni odlučuje šta želi od svoje karijere, odnosno šta želi da dostigne u svom profesionalnom životu, sagledava dokle je stigao i na osnovu toga pravi neophodne promene (korake - *GROW model*) kako bi ostvario svoj cilj karijere.

Koraci – GROW modela¹³¹:

- Postaviti cilj karijere (*Goal*)
- Ustanoviti trenutno stanje (*Reality*)
- Odrediti rešenja/načine kojima će se ostvariti cilj (*Options*)
- Pratiti ostvarenja (*Will*)

Slika 8. GROW model u funkciji razvoja ličnih sposobnosti¹³²



¹³¹ Dražeta L. (2010), *Naučni skup: Kako unaprediti poslovanje u srednjoškolskim ustanovama, Zbornik radova, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 128*

¹³² *Ibid*, str. 129

Prilikom definisanja cilja karijere, određujemo krajnji cilj koji se utvrđuje za dalji vremenski period (od 10 do 15 godina), jer u suprotnom predstavlja samo poboljšanje trenutnog stanja.

Zaposleni mora aktivno i odgovorno upravljati karijerom, održavati stalnu konkurentnost i biti spreman za preuzimanje sve složenijih i odgovornijih poslova.

Uloga rukovodioca

Rukovodilac je ključni faktor u nalaženju, povezivanju individualnih potreba, interesovanja i ambicija u vezi razvoja karijere i organizacionih ciljeva i interesa. Zadatak rukovodilaca je da prate uspešnost i razvojne potencijale zaposlenih, podstiču njihov razvoj, ukazuju na uticaj promene sredine, poslovnih potreba i potreba organizacije na promene u znanjima, veštinama i slično. Jedna od uloga rukovodilaca jeste da obezbedi zaposlenom mentora, savetnika.

Uloga organizacije

Organizacija ima važnu ulogu u razvoju profesionalne karijere i ona tu ulogu ostvaruje preko sektora za ljudske resurse. Za uspešno upravljanje karijerom neophodne su tri vrste informacija:

- Opšte informacije o organizacionoj misiji i strategiji i organizacionim planovima i ciljevima poslovanja i razvoja;
- Informacije o zaposlenima, njihovim znanjima, veštinama, interesovanjima, ciljevima, sposobnostima i razvojnim potencijalima;
- Informacije o poslovima i radnim mestima koja će biti slobodna ili će se javljati kao posledica planiranog razvoja i planiranih promena.

Sektor za ljudske resurse unutar organizacije prikuplja, analizira i dopunjuje informacije o zaposlenima, na osnovu kojih se stvaraju personalni dosijeji koji mogu pružiti vrlo važne informacije rukovodiocima kada je u pitanju procena zaposlenih i planiranje razvoja njegove karijere.

III. LIDERSTVO I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Imajući u vidu globalizaciju, značajan napredak tehnologije, znanje kao osnovu konkurentске prednosti organizacije, može se zaključiti da su uloga, odgovornost i sposobnost lidera od velikog značaja za poslovanje savremenih organizacija. U mnogim organizacijama, sektor za ljudske resurse u saradnji sa višim rukovodstvom identifikuje potencijalne lidere, koji su sposobni da motivišu zaposlene kako bi dali sve od sebe. Sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva i strategije, njeno implementiranje u organizacije, upravljanje promenama, komunikativnost, sposobnost da se stalno uči, intuitivnost, samouverenost, inovativnost, i slično, neke su od osobina savremenog rukovodilaca – lidera, koje zahteva nova konkurencija, nova tehnologija i novi stil života.¹³³

1. Pojam i karakteristike liderstva u organizaciji

Liderstvo je proces u kome pojedinac inspiriše, usmerava i utiče na ponašanje i rad članova grupe u svrhu realizacije zajedničkog cilja. Liderstvo podrazumeva i transformaciju organizacije, od onakve kakva jeste, do onakve kakva bi trebala da postane, tako što lideri implementiraju strategijsku viziju i misiju.¹³⁴ Postoje tri aktivnosti liderstva koje su međusobno povezane: određivanje pravca, projektovanje organizacije i stimulisanje etički ispravnog ponašanja i izuzetnosti.¹³⁵

Ključne karakteristike liderstva su:¹³⁶

- **Liderstvo je proces.** Liderstvo predstavlja odnos između lidera i njegovih sledbenika. To je dvosmerni proces koji zavisi kako od uticaja koji lider ima na sledbenike, tako i od uticaja sledbenika na lidera.
- **Liderstvo uključuje uticaj.** Ova karakteristika odnosi se na uticaj koji lider ima na sledbenike i bez njega liderstvo ne postoji.

¹³³ Mašić B. (2009), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 33.

¹³⁴ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), Strategijski menadžment, Data Status, Beograd, str. 397.

¹³⁵ Ibid, str. 397.

¹³⁶ Northouse P.G. (2004), Leadership Theory and Practice, Sage Publications, str. 3.

- **Liderstvo se dešava u grupama.** Liderstvo uključuje uticaj na grupu individua koje imaju zajednički cilj.
- **Liderstvo uključuje ciljeve.** Ova karakteristika podrazumeva oblikovanje ponašanja pojedinaca i usmerava ih ka postizanju određenog cilja.

Liderstvo podrazumeva inspirisanje drugih da rade na ostvarivanju svojih zadataka, a uspešni lider treba da poseduje odgovarajuće znanje i sposobnosti kako bi na različite načine motivisao zaposlene, ostvario dobar timski rad i interpersonalne veze. Lideri treba da stvaraju organizacije u kojima će zaposleni moći da ostvaruju svoje potencijale, da daju doprinos u ostvarivanju ciljeva, a pritom trebaju imati osećaj pripadnosti organizaciji. Oblici liderskog ponašanja, prema Hausovoj put-cilj teoriji liderstva, su:¹³⁷

1. **Ponašanja koja pojašnjavaju put-cilj.** Uspešni lideri treba da objasne ciljeve aktivnosti, pruže pomoć zaposlenima u ispunjavanju zadatka, definišu standarde i očekivanja, i da potkrepljuju zaposlene u skladu sa radnim učinkom.
2. **Ponašanja koja poboljšavaju rad.** Lideri postavljaju izazovne ciljeve i ukazuju poverenje u sposobnosti zaposlenih.
3. **Ponašanja usmerena na postignuća.** Značajna uloga lidera je u planiranju i organizovanju rada, usmeravanje na razvoj veština zaposlenih, eliminisanje prepreka, snabdevanje resursima i stimulisanje zaposlenih na akcije i odluke.
4. **Podržavajuće ponašanje.** Briga za dobrobit i potrebe zaposlenih, tretiranje istih kao jednakim sebi i prijateljski nastup i naklenost, bitne su karakteristike dobrog lidera.
5. **Ponašanja koja poboljšavaju interakciju:** stimulisanje timskog rada i saradnje, poboljšavanje komunikacije, ohrabrivanje bliskih odnosa među zaposlenima, itd.

¹³⁷ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 218

6. **Ponašanja usmerena na odlučivanje u grupama:** uključivanje i ohrabrivanje članova u odlučivanje, postavljanje problema pred grupu i davanje potrebnih informacija za grupnu analizu.
7. **Ponašanja povezana sa predstavljanjem:** prezentovanje grupnog rada drugima, učestvovanje u ceremonijama i drugim društvenim dešavanjima organizacije, činjenje usluga drugima.
8. **Ponašanje zasnovano na vrednostima.** Uspešni lideri moraju da imaju jasnu viziju kojoj su posvećeni i koja treba da inspiriše zaposlene. Moraju da imaju samopouzdanje, visoka očekivanja od zaposlenih i veru u njihove sposobnosti da ostvare ciljeve.

Upotrebom odgovarajućih oblika leaderskog ponašanja, povećavamo sopstvenu motivisanost kao i motivisanost svojih kolega. Ostvaruje se bolja atmosfera u organizaciji, pojačava se timski duh i saradnja, komunikacija je bolja među zaposlenima, itd.

2. Liderstvo i upravljanje promenama u organizaciji

Upravljanje organizacionim promenama (*Organizational Change Management*) podrazumeva naučno-istraživačku, nastavnu i praktičnu oblast ili disciplinu menadžmenta i započinje odabirom pravog lidera koji će planirati i voditi promene organizacije u pozitivnom smeru.¹³⁸ Iniciranje promena je prvi korak u procesu upravljanja organizacionim promenama. Kako bi se organizacione promene realizovale, neko mora da ih inicira odnosno da započne proces. Lideri su osobe koje treba da pruže zainteresovanim korisnicima, pre svega rukovodiocima, saznanja o tome kada, šta i kako menjati u organizaciji. Od rukovodstva organizacije se očekuje, da pre svih ostalih u organizaciji, prepoznaju delovanje uzorka promena i da započnu proces.¹³⁹

¹³⁸ Janićević N. (2007), Upravljanje organizacionim promenama, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 1

¹³⁹ Ibid, str. 261

Osnovni cilj ovih promena je proces rasta i razvoja zaposlenih, a pokreću ih ideje, znanje, motivacija i inicijative lidera unutar organizacije.

Organizacione promene mogu se podeliti prema dubini, širini, brzini dešavanja, sadržaju i stilu vođenja od strane lidera. Prema dubini promena razlikujemo *plitke* (inkrementalne) i *duboke* (radikalne), gde se kod plitkih ne menjaju ključne komponente dok kod dubokih dolazi do vidljivih promena u funkcionisanju organizacije. Promene prema širini mogu biti *uske* (parcijalne) i *široke* (sveobuhvatne), gde uske promene predstavljaju promene nekih delova organizacije dok široke predstavljaju promenu makroorganizacione strukture. Prema brzini dešavanja, razlikujemo *evolutivne* koje podrazumevaju relativno mali broj promena i *revolutivne* koje podrazumevaju veći broj promena, u kratkom vremenskom roku. Promene prema sadržaju možemo klasifikovati kroz *formalne* i *neformalne* ili kroz *statističke* i *dinamičke* komponente. Statističke formalne komponente predstavljaju organizacionu strukturu i nazivaju se organizacioni dizajn. Ova struktura je stabilni model interakcija i odnosa pojedinaca i grupa u organizaciji. I na kraju, prema stilu vođenja od strane lidera razlikujemo *direktivne* i *participativne*, gde je lider, u prvom slučaju, vizionar i planer a zaposleni izvršioci, dok je lider, u drugom slučaju, mentor i motivator a zaposleni kreatori i izvršioci.¹⁴⁰

Način na koji će se date promene sprovesti zavise od trenutne pozicije organizacije. Organizacione promene predstavljaju kombinaciju više stilova, zavisno od toga šta lider i rukovodstvo organizacije žele da postignu.

¹⁴⁰ Janičević N. (2007), Upravljanje organizacionim promenama, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 16-26

ZAKLJUČAK

Poslovanje predstavlja jaku borbu na tržištu za opstanak obzirom da je veoma jaka konkurencija. U tim uslovima, temelj uspešnog poslovanja jeste razumno i delotvorno upravljanje ljudskim resursima.

Za razliku od ranijih godina, kada su materijalna sredstva činila veći deo tržišne kapitalizacije, danas su najveći deo korporativne vrednosti nematerijalna sredstva, pa je samim tim upravljanje ljudskim resursima jedan od najbitnijih faktora za uspeh organizacije. Tržišne i tehnološke promene postavljaju sve veće kriterijume rukovodiocima organizacije.

Zaposleni u ljudskim resursima moraju da poseduju visoko obrazovanje, stručnost i metodičnost prilikom obavljanja osnovnih aktivnosti u upravljanju resursima. Od kvaliteta izvođenja ovih aktivnosti zavisi uspeh organizacije. Pomenut je značaj svih pojedinačnih faza aktivnosti počev od analize posla do upravljanja karijerom zaposlenih. Organizacije koje osmišljeno pristupaju upravljanju ljudskim potencijalima svoje konkurentske prednosti temelje na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih, pa je način regrutacije, selekcije, motivisanja, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja proces od kog zavisi konkurentska sposobnost i vrednost organizacije.

Najveći značaj od svih faza svakako imaju regrutovanje i selekcija. Kvalitetni zaposleni su jedan od ključnih faktora za uspešno poslovanje organizacije, a da bi se privukli i odabrali najbolji kandidati za određenu poziciju, koriste se različite metode regrutovanja i selekcije. Kako bi imali uvid u kandidatove karakteristike, sposobnosti, veštine i znanja, koristimo različite testove (test inteligencije, test ličnosti, test znanja i veština i test emocionalne inteligencije) i stimulacione vežbe (centar procene), kao i lično upoznavanje i komuniciranje sa kandidatom (intervju). Nakon početka rada kandidata koji je odabran kao najkompetentniji za dat posao, on mora nastaviti sa usavršavanjem svojih sposobnosti.

Usavršavanje veština, znanja i sposobnosti zaposlenih ima i te kakvog uticaja na napredak organizacije. Iako je potrebno vreme da se novac uložen u trening povрати, dugoročno gledano, organizacija će značajno profitirati. Kratkoročni trošak trening programa omogućava da se zadrže kvalifikovani i produktivni zaposleni, koji će

pomoći da organizacija bude uspešna. Organizacija koja želi da napreduje mora stalno ulagati u svoje zaposlene. Pored ulaganja u njihovo usavršavanje i upravljanje njihovom karijerom, bitan faktor je i motivacija zaposlenih.

Motivisana osoba radi profesionalno i odgovorno, ukoliko je zadovoljna svojim poslom, položajem i uslovima rada u organizaciji. Shodno tome, menadžeri ljudskih resursa moraju da kreiraju adekvatnu organizacionu kulturu i radno okruženje, kako bi dodatno motivisali zaposlene na usavršavanje i na želju da stečeno znanje koriste u ostvarivanju poslovnog uspeha organizacije. Jedan od najznačajnijih motivatora je novac (direktni oblik zarade). Međutim, beneficije kao što su zdravstveno, socijalno, penzijsko i slična osiguranja, plaćena odsustva i druge pogodnosti su takođe dobri motivatori zaposlenih (indirektni oblik zarade). Treba uzeti u obzir da, u određenim slučajevima, veći motivacioni efekat ima pohvala radnog učinka, kao i drugi oblici nematerijalnog nagrađivanja. Strategije motivisanja treba prilagoditi individualnim potrebama, interesima i očekivanjima zaposlenih, jer se na taj način obezbeđuje veća uspešnost kako pojedinca tako i same organizacije.

Organizacija koja želi da napreduje stalno se mora prilagođavati promenama koje se konstantno odvijaju kako u organizaciji, tako i u spoljašnjem okruženju. Da bi organizacija napredovala u željenom pravcu, organizacione promene su nezaobilazne, pa je potrebno da poseduje odgovarajuću strategiju upravljanja promenama i ljude koji će to implementirati (lidere). Lideri moraju biti fleksibilni, brzo usvajati nove ideje i prilagođavati se novim uslovima poslovanja. Jedna od njihovih uloga je da, pored obavljanja profesionalnih zadataka, pažnju posvete planiranju, motivisanju i radu na usavršavanju zaposlenih.

LITERATURA

- 1) Bogićević Milikić B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- 2) Carless S. (2009), *Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals*, Vol. 20, Issue 12
- 3) Davis E., Herrera A. (2013), *Preparing for the Job Interview: The Interviewer's Responsibility*, Vol. 95, Issue 3
- 4) Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd
- 5) Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
- 6) Dessler G. (2013), *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate
- 7) Dražeta L. (2010), *Naučni skup: Kako unaprediti poslovanje u srednjoškolskim ustanovama*, Zbornik radova, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 8) Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 9) Goleman D., (2004), *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London
- 10) Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2006), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee Books, Novi Sad
- 11) Jackson S.E., Schuler R.S., Werner S. (2009), *Managing Human Resources (10th edition)*, South-Western Cengage Learning, Mason
- 12) Janićević N. (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- 13) Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 14) Mašić B. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 15) Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 16) Miljević M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale
- 17) Northouse P.G. (2004), *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications
- 18) Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd

- 19) *Robbins S. (2005), Essentials of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, New Jersey*
- 20) *Spector P. (2008), Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey*
- 21) *Štangl-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica*

Internet izvori

- www.hrfolks.com
- www.oceantom.com
- www.wikipedia.org
- www.pdf finder.net/upravljanje-kadrovima---specijalisticki-kurs-trening.html
- www.profitiraj.hr
- www.onetcenter.org
- www.onetonline.org
- www.tutor2u.net
- www.infostud.com
- www.linkedin.com
- www.tempocentar.com
- www.iq-test-rs.eu
- www.queendom.com
- www.iqtest.dk
- www.lafayetteevaluation.com
- www.creativeorgdesign.com
- www.biznis-akademija.com
- www.jobsearch.about.com
- www.job-interview-site.com
- www.najstudent.com

- www.jobtestprep.co.uk
- www.hr4free.com
- www.accel-team.com
- www.netmba.com
- www.economics.phil.uni-erlangen.de
- www.businessballs.com
- www.citehr.com

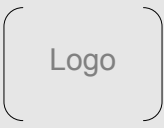
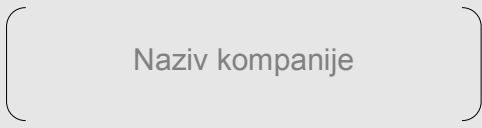
Dodaci

- Dijagram 1. Tipičan plan ljudskih resursa
- Dijagram 2. Hijerarhijski organizovane potrebe po Maslovu
- Slika 1. Udeo materijanih i nematerijanih sredstava u organizaciji
- Slika 2. Proces regrutacije i selekcije
- Slika 3. Test Ruka-alat spretnosti
- Slika 4. Test Stromberg spretnosti
- Slika 5. Pet koraka za razvoj efikasnog trening programa
- Slika 6. Model prenosa treninga
- Slika 7. Pet koraka evaluacije trening programa
- Slika 8. GROW model u funkciji razvoja ličnih sposobnosti
- Tabela 1. Međupovezanost ciljeva i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima
- Tabela 2. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja
- Tabela 3. Opis „Velikih 5” dimenzija ličnosti
- Tabela 4. Dimenzije koje se procenjuju u centrim procene
- Tabela 5. Primer memoranduma za vežbu „Iz korpe“

Prilozi

- Prilog 1. Opis posla
- Prilog 2. Oglas
- Prilog 3. Elektronska prijava
- Prilog 4. Preporuka
- Prilog 5. Radna biografija
- Prilog 6. Propratno pismo
- Prilog 7. Test inteligencije
- Prilog 8. Test znanja i veština
- Prilog 9. Test ličnosti
- Prilog 10. Test emocionalne inteligencije
- Prilog 11. Igranje uloga

Prilog 1. Opis posla

	
---	--

Opis posla

Naziv radnog mesta:			
Sektor:			
Direktno nadređeni:	(Ime i Prezime)		
Broj izvršilaca:		Broj podređenih:	

Svrha radnog mesta

Ključna zaduženja i odgovornosti	
% % % % %	Navesti po redosledu važnosti ključne odgovornosti posla i u % navedite vreme utrošeno za svaku od navedenih odgovornosti (najvažnija odgovornost može a i ne mora iziskivati najviše vremena) Mogućnost promene % utrošenog vremena za određenu odgovornost na račun druge odgovornosti

Potrebne sposobnosti
KSA princip ▲ Znanje ▲ Veštine ▲ Stavovi

Potrebno obrazovanje	Navesti nivo stručne spreme	
Potrebno radno iskustvo	Navesti koje radno iskustvo je potrebno i period potrebnog iskustva	
Potrebno poznavanje stranih jezika	Navesti jezike i potreban nivo ▲ ▲	
Ostale karakteristike posla	DA	NE
Mogućnost napredovanja	☐	☐
Prekovremeni rad / rad vikendom	☐	☐
Beneficije	☐	☐

Ostale informacije u vezi sa poslom	
	{ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ }

Datum popunjavanja:	
Datum zapošljavanja:	

Popunio:
(Ime i Prezime)

Odobrio:
(Ime i Prezime)
(Svojeručni potpis)

{

Pečat kompanije

}

Prilog 2. Oglas

Adecco

Naš klijent je Coca-Cola Hellenic, jedan od najvećih proizvođača bezalkoholnih pića u Evropi. Zapošljavajući više od 42.500 ljudi, u 28 zemalja, Coca-Cola Hellenic snabdeva bezalkoholnim napicima više od 550 miliona potrošača, od Irske do najudaljenijeg istoka Rusije. Kompanija proizvodi, prodaje i distribuira vodeće marke svetskih bezalkoholnih pića: Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Burn, a u našoj zemlji i vodu Rosa, voćne sokove Next i Su-voće.

Coca-Cola je svetski brend broj 1. Ta pozicija ostvarena je neumoljivom strašću za pobedom. Koju god ulogu u Coca-Cola Hellenic sistemu imate, deo ste tima sa takmičarskim duhom koji nikada ne prihvata osrednje rešenje.

Kompanija traži talentovane pojedince posvećene postizanju izuzetnih rezultata, stalnom napredovanju i najboljoj praksi. U skladu sa potrebama poslovanja kompanije tražimo najbolje kandidate da se priključe timu za Odnose sa kupcima na sledećoj poziciji u Beogradu:

Operater za telefonsku prodaju

Potrebne kvalifikacije:

- Minimum IV stepen obrazovanja (SSS)
- Poznavanje engleskog jezika
- Odlično poznavanje rada na računaru (MS Office, MS Excel, Power Point, Internet)
- Poželjno iskustvo rada na poslovima telefonske prodaje
- Poželjno iskustvo rada u SAP informacionom sistemu

Glavna zaduženja:

- Izabrani kandidat biće odgovoran za izvršenje i kontrolu telefonske prodaje prema ključnim kupcima u cilju ostvarenja plana prodaje
- Primanje poziva ključnih kupaca
- Pozivanje kupaca po jasno utvrđenom dnevnom planu
- Prezentovanje i informisanje kupaca o novim marketinškim aktivnostima i aktuelnim temama vezanim za proizvode, distribuciju i sl.
- Primanje i ispravljanje porudžbenice kupaca
- Po potrebi pružanje podrške operaterima na info-liniji i komercijalistima

Profil kandidata:

- Odlične veštine komunikacije i pregovaranja
- Veštine analize i rešavanja problema
- Orijentisanost ka kupcu

Ukoliko zadovoljavate sve navedene uslove, Vaš CV kao i popunjenu prijavu možete poslati najkasnije do **31.03.2013.** preko stranice www.coca-colahellenic.rs/careers

Molimo Vas da ne šaljete originale dokumenata. Svim prijavljenim kandidatima je garantovana potpuna diskrecija. Kontaktirani će biti samo kandidati iz užeg izbora. Nepotpune prijave neće biti razmatrane. Neće biti prihvaćena nikakva raspitivanja telefonom ili lično.

Prilog 3. Elektronska prijava za posao

KARIJERA

Konkurs

Konkurs

Konkurišite za radno mesto!

RADNO MESTO ZA KOJE KONKURIŠEM

*Radno mesto:

Upišite sami željeno radno mesto:

GRAD U KOME POSLUJE TEMPO CENTAR ZA KOJI KONKURIŠEM

*Grad:

LIČNI PODACI

*Ime:

*Prezime:

*Datum rođenja: - -

*Pol: ☐ muški ☐ ženski

*Stručna sprema:

*Zanimanje:

*Država:

*Adresa:

*Poštanski broj / Grad:

*Kontakt telefon:

Alternativni telefon:

E-mail adresa:

DOSADAŠNJE RADNO ISKUSTVO

Iz mog prethodnog iskustva izdvajam:

STEČENA ZNANJA I VEŠTINE

Vozačka dozvola:

Računarski paketi i programi koje koristim:

Stručni ispiti koje posedujem:

Strani jezici kojima se služim:

*Kontrolni kod:

NAPOMENA:

Polja obeležena zvezdicom (*) su obavezna

Prilog 4. Preporuka

Fly Fly Travel d.o.o.
16. Oktobra 36
11000 Beograd
office@flyflytravel.com
+381 (0)11 218 56 16

Preporuka

Gospodin Marko Marković je bio angažovan od strane *Fly Fly Travel* agencije na mestu promotera, od 01.11.2010. do 31.03.2011. godine.

Posao promotera podrazumevao je: dolazak u agenciju i pripremanje promotivnog materijala (flajera, knjižica sa ponudama destinacija), pripremu marketinškog materijala (paketi, majce, olovke, itd.), podela promotivnog materijala na sajmovima, prezentovanje ponuda agencije.

Gospodin Marko Marković je pokazao sledeće sposobnosti, znanje i veštine: visok nivo motivacije koju je pokazao učestvujući u većem broju prezentacija; visoke sposobnosti komunikacije koje je prezentovao pružajući zainteresovanim osobama jasne, iscrpne i konkretne informacije o ponudama i destinacijama agencije.

Stoga, biće mi zadovoljstvo da ga preporučim za svaku agenciju koja želi da ga angažuje na određeni ili neodređeni rad.

Za sve dodatne informacije možete kontaktirati agenciju *Fly Fly Travel*.

Marija Jovanović
Vlasnik agencije
(Potpis i pečat agencije)

Prilog 5. Radna biografija**CURRICULUM VITAE**

Ime i prezime: Maja Petrović
Datum rođenja: 16.02.1987.
Adresa: Bulevar umetnosti 89
Telefon: 066/80-80-818
E-mail: maja.petrovic@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

- 2008 - 2012 *Star Marketing agencija, Beograd*
Pozicija: Marketing konsultant
 - organizovanje marketinga firme i marketinškog materijala
 - analiza marketing aktivnosti i izrada marketing plana

OBRAZOVANJE

- 2010 - 2012 *Univerzitet Singidunum - Poslovna ekonomija (master studije)*
- 2006 - 2010 *Univerzitet Singidunum - Poslovni fakultet u Beogradu*

SEMINARI I KURSEVI

- 2010 Veštine rukovođenja, Institut Univerziteta Singidunum
- 2011 Izgradnja efektivnih odnosa, Institut Univerziteta Singidunum

POZNAVANJE JEZIKA

- Engleski, Nemački

TEHNIČKE VEŠTINE

- Microsoft Office (Access, Excel, Outlook, PowerPoint, Word)

LIČNE OSOBINE

- Odgovornost
- Organizovanost
- Komunikativnost

INTERESOVANJA

- Rekreativno igranje šaha u klubu
- Čitanje knjiga (avantura, misterija, akcija)

OSTALO

- Vozačka dozvola B kategorije

REFERENCE

- Petar Jovanović, direktor, Star Marketing agencija, 062/510-02-20

Prilog 6. Propratno (motivaciono) pismo

04.08.2010.
Fly Fly Travel d.o.o.
16.Oktobra 36
11000 Beograd
office@flyflytravel.com
+381 (0)11 218 56 16

Poštovani,

Diplomirala sam na Fakultetu za informatiku i menadžment. Nastavljam da studiram master studije PR menadžmenta. Konkurišem za poziciju Marketing i promo lidera u Vašoj firmi, za koju sam saznala putem interneta.

Pratila sam Vaše poslovanje koje pokazuje da ste na domaćem tržištu veoma uspešni. Poznati ste po odličnim uslugama zakazivanja putovanja i letova. Takođe nudite i specijalne usluge koje druge agencije ne nude (besplatna rezervacija, pokloni, dostava karte na kućnu adresu), što Vas pozicionira u vrh firmi koje pružaju iste usluge.

Imam iskustva u radu marketinga i smatram da bih svojim veštinama doprinela Vašem timu. Odgovorna sam i sposobna za rad pod pritiskom i završavanje poslova u roku. Volela bih da učestvujem u Vašem timu i podelim svoje ideje sa Vama.

Cenim otvaranje mogućnosti za razgovor sa Vama o svojim sposobnostima. Na uvid prilažem svoj CV. Možete me kontaktirati ako imate dodatna pitanja.

Srdačan pozdrav,
Jelena Marković

Prilog 7. Test inteligencije – numerički (deo testa)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

52 25 77 77 ? 451 605

Izaberite odgovor:

451 125 154

104 54 87

Sledeće

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

Izaberite odgovor:

5 7 12

10 14 34

Sledeće

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

15 30 45 90 135 270 ?

Izaberite odgovor:

405 540 180

90

Sledeće

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Izaberite segment koji nedostaje.

7	4	11	15
2	?	?	8
9	?	16	23
11	?	21	31

Izaberite odgovor:

3	5
7	
10	

4	6
8	
12	

3	5
8	
12	

4	6
7	
10	

Sledeće

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

4		7
	4	
4		8

7		6
	40	
9		2

6		3
	?	
9		4

Izaberite odgovor:

36
18
27

24
21
3

Sledeće

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

123 124 126 132 133 136 142 143 147 ?

Izaberite odgovor:

154
150
151

148
174
152

Sledeće

◀ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 ▶

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

Izaberite odgovor:

68	58	44
26	35	63

Sledeće

◀ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 ▶

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

Izaberite odgovor:

4	14	26
7	56	30

Sledeće

◀ 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 ▶

Koji broj može da stoji umesto znaka pitanja?

74	26	69	97	24	35
23	12	25	26	?	17
39	22	46	28	19	45

Izaberite odgovor:

9	43	26
18	16	30

Sledeće

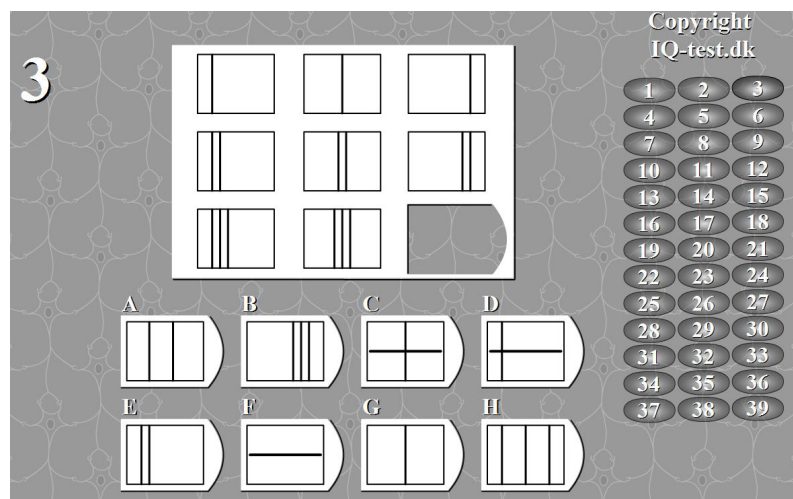
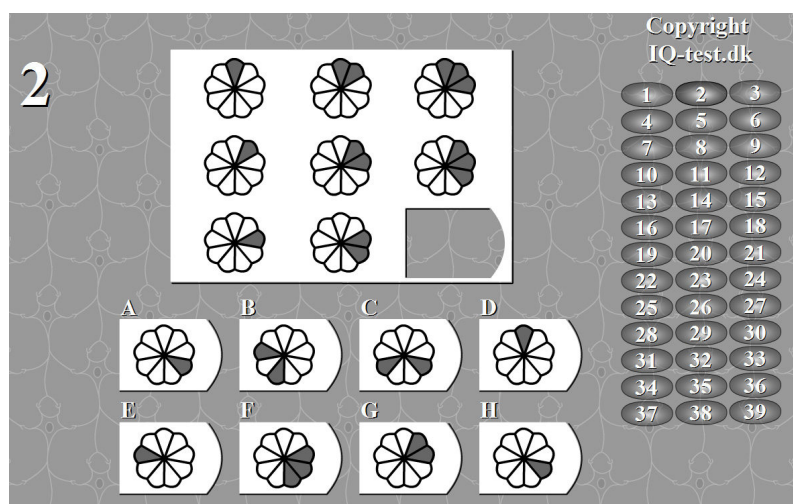
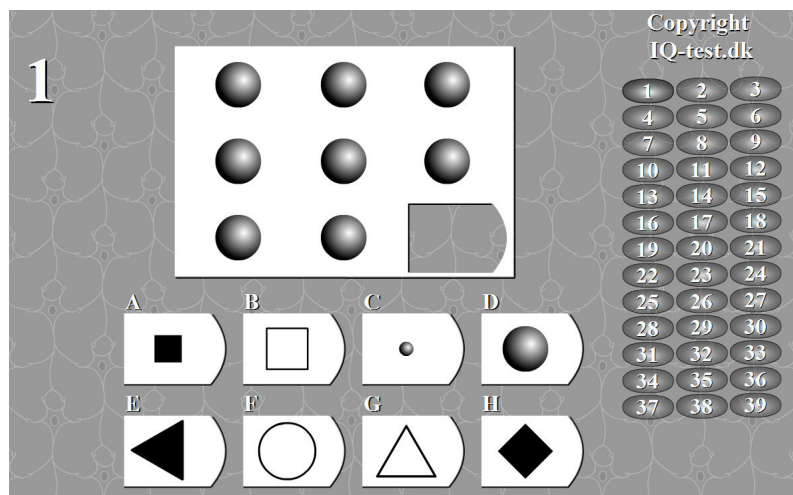
Prilog 7. Test inteligencije – verbalni (deo testa)

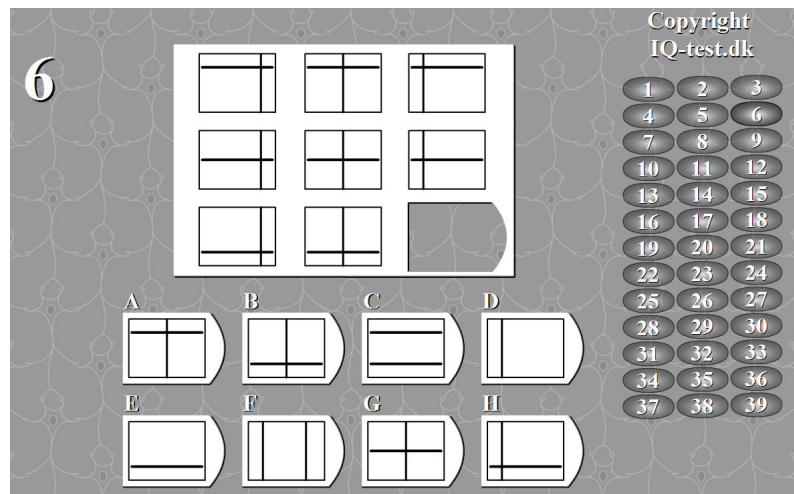
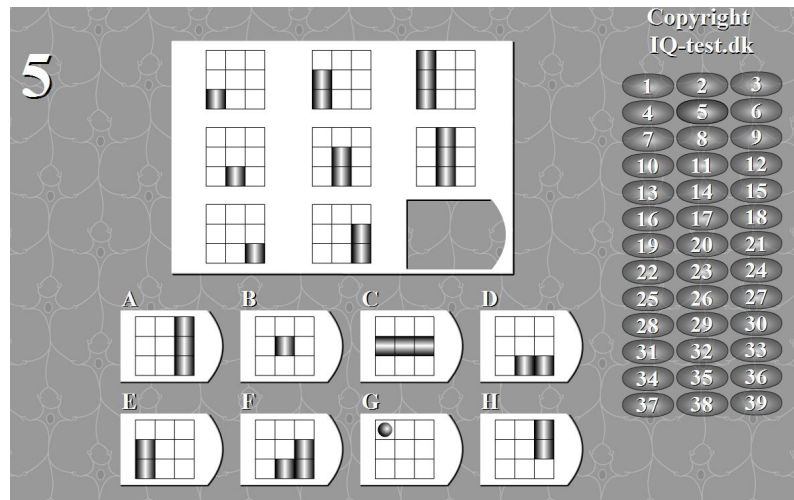
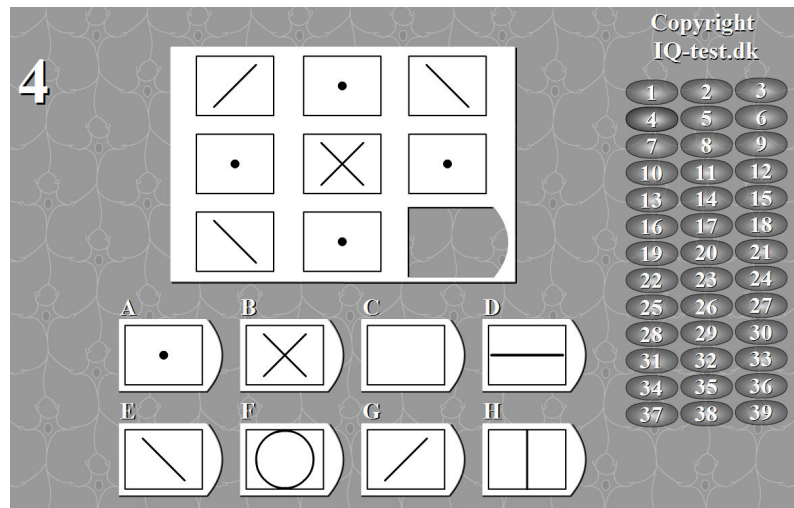
Odaberite reč koja najbolje upotpunjuje rečenicu.

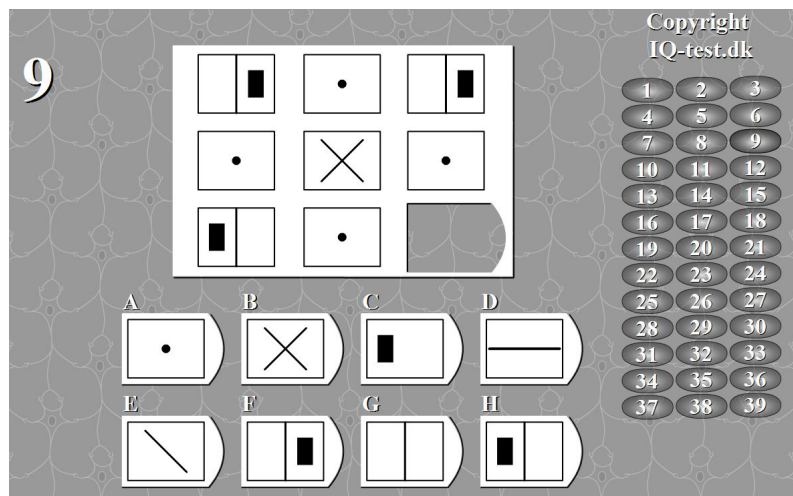
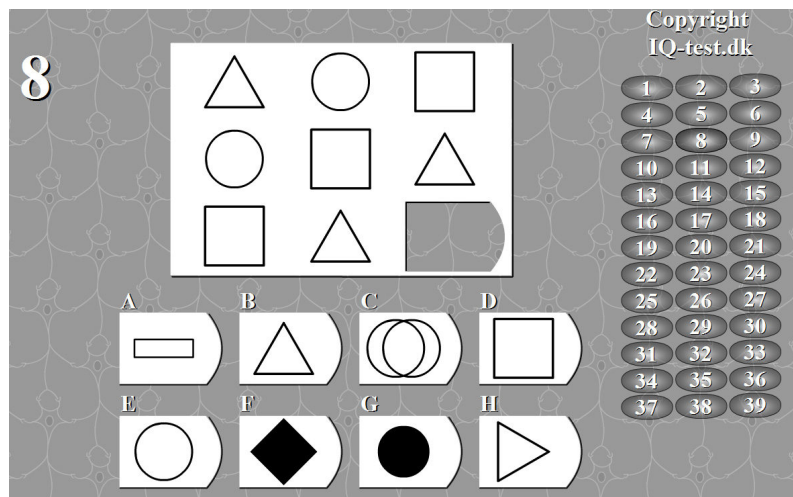
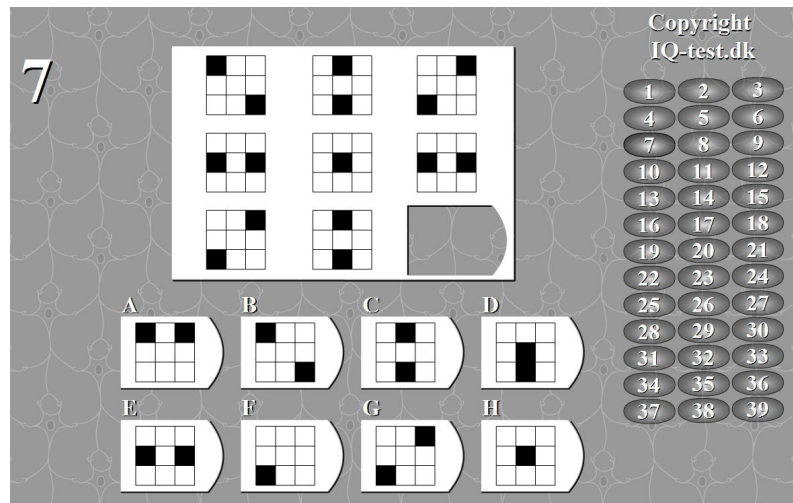
1.	Biti koleričan znači biti ☐ pretežak ☐ loše naravi ☐ prijatan ☐ tužan ☐ ne znam
2.	Biti siguran u sebe znači imati ☐ smisao za humor ☐ preterani ponos ☐ samopouzdanje ☐ ne znam
3.	Plodno drvo ☐ ima puno voća ☐ menja boju u jesen ☐ savija se na vetru ☐ je suvo i umire ☐ ne znam
4.	„Namazan“ znači ☐ neiskren ☐ buntovan ☐ prijateljski nastrojen ☐ iskren ☐ ne znam
5.	Pedagog ima ☐ pacijente ☐ neprijatelje ☐ studente ☐ slugu ☐ ne znam

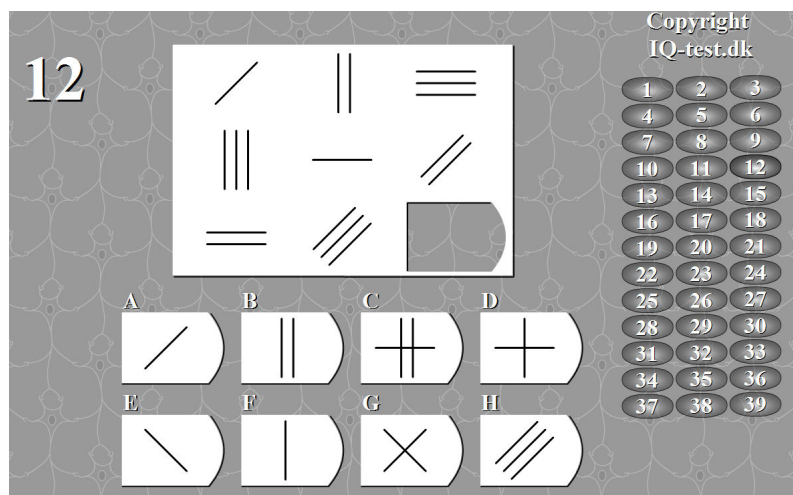
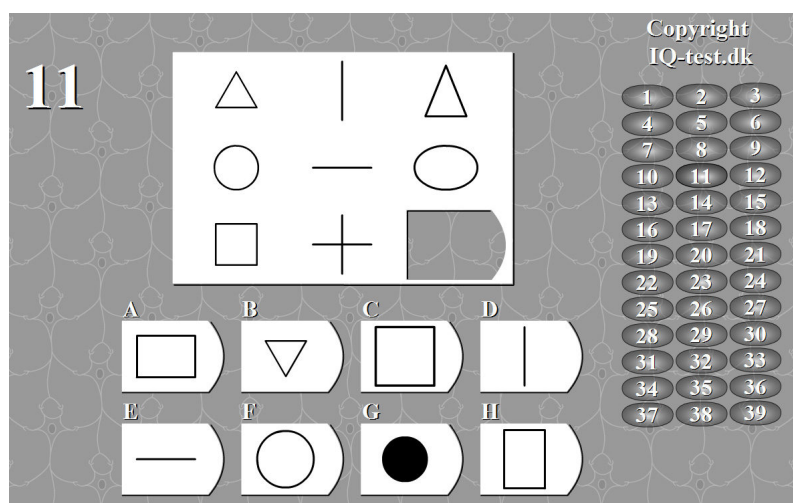
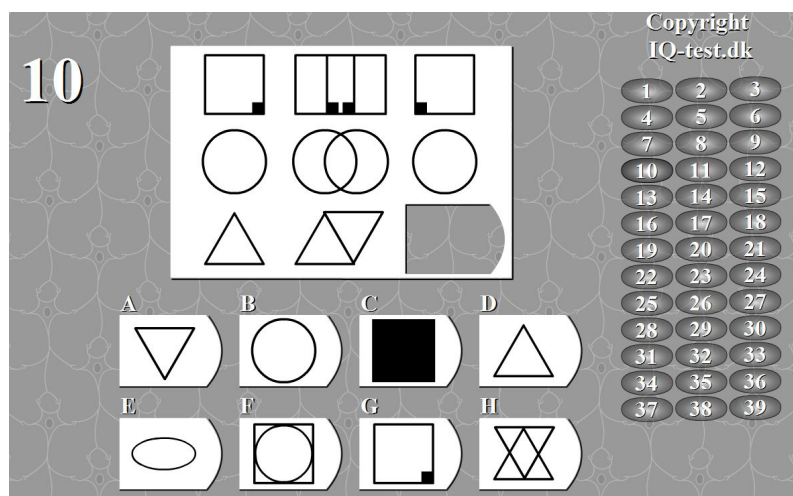
Prilog 7. Test inteligencije – neverbalni (deo testa)

Odaberite tačan odgovor.









Prilog 8. Test znanja i veština – oblast „Odnosi s javnošću” (deo testa)

1. Svoje mišljenje o proizvodima, uslugama ili idejama kupci formiraju prvenstveno na osnovu informacija koje firma službenim putem saopštava javnosti.

- ☐ Da
☐ Ne

Vrednost pitanja: 4

2. Da bi se odnosi sa javnošću obavljali profesionalno, potrebna su dva ključna faktora, koji su sadržani u jednom od ponuđenih parova. Kojem?

- ☐ Uzorak proizvoda + stimulativna atmosfera
☐ Visok imidž firme + publika
☐ Stručnjaci sa diplomom + motivacija
☐ Činjenice + kvalitetna interpretacija
☐ Stimulativna atmosfera + stručnjaci sa diplomom

Vrednost pitanja: 4

3. Funkcija PR-a je da ljudima i javnosti(ma) koje su izvan firme interpretira činjenice o njenim proizvodima, uslugama ili idejama, službama i rukovodećim ljudima.

- ☐ Netačno
☐ Tačno

Vrednost pitanja: 4

4. Da li vodite računa da nastupi svih službenika firme u kontaktu sa svim oblicima javnosti budu pozitivni, osmišljeni i usaglašeni?

- ☐ Da
☐ Ne

Vrednost pitanja: 4

5. Koja vam je od navedenih poslovnih filozofija najbliža?

- ☐ Obezbediti lojalnost kupaca, tako da se na njih može računati u svakom trenutku
☐ Proizvoditi nešto što može brzo da se proda po visokoj ceni
☐ Bitno je proizvoditi, a lako će se prodati

Vrednost pitanja: 4

6. U knjizi Managing Public Relations autori navode četiri podsistema koji moraju da funkcionišu besprekorno, da bi i PR bio funkcionalan i uspešan. Od 5 nabrojanih sistema jedan nije prioritetan. Odredite ga!

- ☐ PROIZVODNJA (kvalitet, zalihe)
☐ OBEZBEDENJE (zaštita imovine)
☐ MARKETING (sudbina proizvoda kod kupaca)
☐ ZAPOSLENI (odnos prema kupcu i proizvodu)
☐ ORGANIZACIJA (menadžment i funkcionalnost)

Vrednost pitanja: 4

7. Na koji način PR pomaže podsystemu menadžmenta?

- ☐ Pripremanjem saopštenja
☐ Prevencijom potencijalnih problema
☐ Ažuriranjem vrednosti
☐ Reprezentativnim nastupima
☐ Prjemima uglednih ličnosti

Vrednost pitanja: 4

Prilog 8. Test znanja i veština – oblast „Internet tehnologije” (deo testa)

1. C2C je skracenica za:

- ☐ Costumers to Customers
- ☐ Costumers to Consumers
- ☐ Consumers to Customers
- ☐ Consumers to Consumers

2. Prodaja potrosacu preko drugog poslovnog posrednika je:

- ☐ B2B2C
- ☐ B2C
- ☐ B2B
- ☐ C2B2C

3. Prodaja potrosaca drugom potrosacu preko poslovnog posrednika je:

- ☐ B2B2C
- ☐ C2B2C
- ☐ B2B
- ☐ C2C

4. E-governmnet servis je dostupan:

- ☐ 24 sata dnevno, sedam dana u nedelji, cele godine
- ☐ 24 sata dnevno, sedam dana u nedelji, cele godine osim letnjih meseci
- ☐ 24 sata dnevno, sedam dana u nedelji, cele godine osim zimskih meseci

5. E-government obezbedjuje:

- ☐ manje papirologije
- ☐ laksu komunikaciju
- ☐ bolju organizaciju
- ☐ svi odgovori su tacni

6. Korupcija se:

- ☐ smanjuje upotrebom e-governmenta
- ☐ povecava upotrebom e-governmenta
- ☐ ne zavisi od uticaja e-governmenta

7. Koriscenje Internet banking-a moguće je sa bilo koje tacke na svetu?

- ☐ Da
- ☐ Ne

8. Mali uredjaj slican digitronu, kojeg banka ustupa klijentu radi autorizacije naziva se:

- ☐ token
- ☐ smart
- ☐ tan

Prilog 8. Test znanja i veština – oblast „Engleski jezik” (deo testa)

1. Popunite rečenice u priči odgovarajućim članom, neodređenim ili određenim.

the a

I live in Albert Street. There's newsagent's next to my house. I walk to

school every day. This is my route. When I come out of my house I turn right and I walk down Albert Street. At end of street I turn right into High Street.

Vrednost pitanja: 3

2. Nastavak prethodnog pitanja. Popunite rečenice u priči odgovarajućim članom, neodređenim ili određenim.

a the

There's railway bridge there. I go under railway bridge and then I walk along High Street till I come to traffic lights.

Vrednost pitanja: 3

3. Nastavak prethodna dva pitanja. Popunite rečenice u priči odgovarajućim članom, neodređenim ili određenim.

the a

At traffic lights I cross street.

Vrednost pitanja: 2

4. Nastavak prethodna tri pitanja. Popunite rečenice u priči odgovarajućim članom, neodređenim ili određenim.

the a

I usually meet my friend Tracy on other side of street outside Museum.

Vrednost pitanja: 3

5. Nastavak prethodna četiri pitanja. Popunite rečenice u priči odgovarajućim članom, neodređenim ili određenim.

a the

We cross Station Road and go into Winston Park. There's fountain in middle of park.

Vrednost pitanja: 2

6. Nastavak prethodnih pet pitanja. Popunite rečenice u priči odgovarajućim članom, neodređenim ili određenim.

a the

We go round fountain and we come out of park opposite police station.

Vrednost pitanja: 3

7. Nastavak prethodnih šest pitanja. Popunite rečenice u priči odgovarajućim članom, neodređenim ili određenim.

a the

We cross street and we turn right.

Vrednost pitanja: 1

Prilog 9. Test ličnosti „Velikih 5“ (deo testa)

Štiklirajte samo jedno polje, tako da iskaz najvernije opisuje Vašu ličnost.

		Vrlo često 1	Često 2	Ponekad 3	Retko 4	Gotovo nikad 5
1.	Osećam se kao da sam na emotivnom toboganu.					
2.	U teškim vremenima, više sam sklon/a nezdravom ponašanju (zloupotreba droge i alkohola, nezdrava hrana, manjak sna).					
3.	Osećam se nelagodno u situacijama kada sam trebao/la da pokažem fizičku naklonost.					
4.	Ne predstavljam sebe onakvim/om kakav/va stvarno jesam.					
5.	Oklevam kada su u pitanju važne stvari za posao.					
6.	Kršim obećanja.					
7.	Gubim važne stvari / dokumenta.					
8.	Gubim strpljenje.					

	Potpunos se slažem 1	Slažem se 2	Donekle se slažem / ne slažem 3	Ne slažem se 4	Uopšte se ne slažem 5
9. Mogu da se smirim kad/a sam pod sresom.					
10. Da bih se osećao/la dobro, potrebno mi je da mi neko kaže da sam dobro uradio/la posao.					
11. Volim odlazak na skupove gde mogu da upoznam nove ljude.					
12. Kada upoznam nekog novog, ne treba mi puno vremena da mu/joj ispričam dosta o sebi.					
13. Ja sam privatno lice.					
14. Kada sam zaista tužan ili neraspoložen, tražim društvo.					
15. Uživam u istraživanju novih mesta.					
16. Ponosim se što sam drugačiji/a.					
17. Imam širok spektar interesovanja i hobija.					
18. Dobar/ra sam u razmišljanju „van kutije“					
19. Spreman/a sam da odstupim od svog načina rada, kako bih unapredio/la sebe.					
20. „Ili će biti po mome, ili neće biti nikako“.					
21. Većina ljudi je pouzdana.					
22. Lako me je ometi.					
23. Mogu da motivišem sebe da bih završio/la neprijatne ali neophodne zadatke.					

24. Kada sam ljut/a, imam _____ samokontrolu.

- ☐ odličnu
- ☐ veoma dobru
- ☐ dobru
- ☐ malu
- ☐ nemam

25. Interakcija sa drugim ljudima je ...

- ☐ smisao života.
- ☐ zabavna, ali ne stalno.
- ☐ odlična u specijalnim prilikama.
- ☐ nužno zlo.

26. Ako sedite u prepunom autobusu i primetite jednu stariju osobu da stoji, da li ćete joj ustupiti svoje mesto?

- ☐ Naravno
- ☐ Verovatno
- ☐ Zavisi od toga koliko sam umoran/a
- ☐ Verovatno ne
- ☐ Ne bih mi ni palo na pamet

Prilog 10. Test emocionalne inteligencije (deo testa)

Štiklirajte samo jedno polje, tako da Vas iskaz najvernije opisuje.

	Potpuno tačno 1	Uglavnom tačno 2	Donekle tačno / netačno 3	Uglavnom netačno 4	Potpuno netačno 5
1. Prilagođavam svoje ponašanje u zavisnosti od toga sa kim sarađujem (npr. miran/na i prijateljski nastrojen/a sa decom, ozbiljan/na i profesionalan/na sa svojim šefom, itd.).					
2. Imam običaj da odlažem ili izbegavam diskusiju o škakljivim temama.					
3. Znam da budem nervozan/na u različitim situacijama ili događajima, a ne znam ni sam/a zašto.					
4. Ako bi mi tražili da navedem tri vrline, bilo bi mi teško da odgovorim.					
5. Imam određene kompulsivne navike kojih ne mogu da se otarasim.					
6. Jednom kada mi na pamet padne pesimistička misao, misli su mi sve negativnije i negativnije.					
7. Volim da naučim nove stvari.					
8. Tvrdoglav/a sam.					

	Potpunos se slažem	Slažem se	Donekle se slažem / ne slažem	Ne slažem se	Uopšte se ne slažem
	1	2	3	4	5
9. Kada me nešto muči, ne mogu da prestanem da mislim o tome.					
10. Nisam zadovoljan/na svojim poslom sem ako me neko ne pohvali.					
11. Znam u kojim situacijama mogu da se snađem, a koje me mogu izvesti iz moje zone komfora.					
12. Ako situacija to zahteva, mogu se ponašati civilizovano sa osobom koja mi se uopšte ne sviđa (npr. na poslovnom ili sastanku sa zajedničkim prijateljem).					
13. Kada moram da uradim nešto teško ili neprijatno, teško mi je da sebe motivišem.					
14. Izražavam svoje mišljenje čak i kada postoji velika verovatnoća da se drugi ljudi neće složiti sa mnom.					
15. Tačno znam gde želim da budem za 5 godina.					
16. Treba mi podsticaj drugih kako bih nastavio/la dalje.					
17. Menjam svoj stav, ponašanje ili izgled kako bi se dodvorio/la drugima.					
18. Osećam se bolje kada neko drugi donosi odluke umesto mene.					
19. Kada se osećam loše, podsetim sebe da treba da se fokusiram na dobre stvari, bez obzira na to koliko su male.					
20. Stidim se svog izgleda ili ponašanja.					

Prilog 11. Igranje uloga

Primer za kandidata

Vi ste šef u odeljenju logistike i treba da imate ozbiljan razgovor sa jednim vozačem, koji je upravo imao nesreću. Vežba „igranje uloga“ se odvija između Vas i vozača (procenjivač).

- ◆ Pojedinačno vreme pripreme: 15-20 minuta.
- ◆ Trajanje vežbe (uloge): 10-15 minuta.

Uvod u zadatak:

Policija stiže na autobusku stanicu i obaveštava Vas da je, pre oko 2 sata, jedan od Vaših vozača imao nesreću, u kojoj je oštećen parkiran kamion, međutim Vaš vozač je pobjegao sa mesta nesreće bez ostavljanja poruke. Prolaznik je bio taj koji je zapisao broj registarskih tablica i obavestio policiju.

Kada vozač stigne na stanicu, morate obaviti ozbiljan razgovor sa njim. Prvo ga morate zamoliti da ode do policijske stanice i prijavi se, kao i da objasni razlog zbog kog je pobjegao sa mesta nesreće.

Vozač nikada ranije nije imao nesreću na putu, i do današnjeg dana je bio najpouzdaniji zaposleni, tako da ste ga prethodno već obavestili o Vašoj nameri da ga unapredite u vođu tima za dve nedelje.

Morate da ispitajte:

- ◆ Okolnosti nesreće
- ◆ Razloge odlaska sa mesta nesreće
- ◆ Jedan od problema koji ćete morati da rešite je da zaposleni mora da ode u policiju i prijavi se.

Primer za procenjivača

Dostupno vreme:

- ♦ Pojedinačno vreme pripreme: 10-15 minuta.
- ♦ Trajanje vežbe (uloge): 10-15 minuta.

Potrebna dokumenta:

- ♦ Primerak za kandidata
- ♦ Primerak za procenjivača (koji igra ulogu)
- ♦ Obrazac za procenu za svakog procenjivača u komisiji

Veštine koje se procenjuju:

- ♦ Samopouzdanje
- ♦ Donošenje odluka
- ♦ Smisao za inicijativu
- ♦ Veštine komunikacije
- ♦ Sposobnost za unapređenje i vođenje tima
- ♦ Razvoj ostalih
- ♦ Aktivno slušanje

Uvod u igranje uloga

Morate igrati ulogu vozača koji je imao saobraćajnu nesreću i pobjegao sa mesta nesreće. Prolaznik je zabeležio broj registarskih tablica i predao ih policiji. Policajac je upravo došao kod Vašeg nadređenog, kako bi saznao identitet vozača. Kada ste stigli na stanicu, Vaš nadređeni Vas je pozvao da razgovarate o nesreći.

Vaša uloga je da nađete opravdanje tako što ćete da objasnite da ste se plašili otkaza, da je to Vaša prva nesreća na putu, da ste suočeni sa finansijskim teškoćama i porodičnim problemima. Zbog svih ovih razloga, odlučili ste da ne ostavite poruku na oštećeno vozilo. Znali ste da će to samo pogoršati Vaše finansijske i porodične probleme, pa ste pobjegli. **Ne zaboravite da pitate nadređenog da li će se Vaše najavljeno unapređenje ostvariti.**

Na kraju vežbe, nadređeni (kandidat) bi bar trebao da napiše upozorenje i pomene da vozač (procenjivač) više nije u konkurenciji za poziciju vođe tima. Kada kandidat odbija Vaše razloge logičkim argumetima, nemojte ga prekidati i dopustite mu da razvije svoju strategiju.

Obrazac za procenu

Sistem ocenjivanja:

4 = Odlična (odgovara više od onoga što posao zahteva)

3 = Dobra (ispunjava uslove za posao)

2 = Slaba (odgovara manje od onoga što posao zahteva)

1 = Neprihvatljivo (odgovara daleko manje od onoga što posao zahteva)

Kompetencije	1	2	3	4	Komentar
Lične veštine					
<i>Samopouzdanje</i> Pokazivanje velikog poverenja u nečije sposobnosti da se ponaša u skladu sa svojim ličnim uverenjima.					
<i>Donošenje odluke</i> Sposobnost da pravilno bira između nekoliko alternativa i da donese odluku u neizvesnim uslovima					
<i>Posedovanje inicijative</i> Sposobnost da prihvati sve ideje koje mogu doprineti aktivnosti, usvajanje istih i sprovođenje. Preuzimanje inicijative kako bi se postigao ili premašio cilj, iako to nije traženo.					
Relacione veštine					
<i>Veštine komunikacije</i> Sposobnost da se na jasan i koncizan način izrazi, obračunajući pažnju na vreme, bez obzira da li se izražava u usmenoj ili pisanoj formi. Sposobnost da adaptira govor pred publikom i očekivanjima.					
<i>Sposobnost za unapređenje i vođenje tima</i> Sposobnost da dobije posvećenost drugih i da optimizuje učinak ekipe pokazujući vođstvo i podršku timu. Motivisanje pojedinaca, tako da dostignu visok nivo učinka.					
<i>Razvoj drugih</i> Sposobnost da identifikuje prednosti i slabosti drugih i da im pomogne u njihovom kratkoročnom i dugoročnom razvoju. Podrška saradnicima kako bi se pripremili za razvoj aktivnosti.					
<i>Aktivno slušanje</i> Sposobnost da sluša druge, da pamti i preformuliše reči koje je čuo, kako bi se omogućilo da se neki sagovornici bolje izraze o pitanjima kojima žele da se bave.					

Mesto i datum: _____ Ime i potpis procenjivača: _____