Univerzitet Singidunum

Jelena Đorđević Boljanović
Lazar Dražeta
Lepa Babić
Gordana Dobrijević

RAZVOJ KARIJERE I POSLOVNIH VEŠTINA



Beograd, 2020.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Jelena Đorđević Boljanović
Lazar Dražeta
Lepa Babić
Gordana Dobrijević

RAZVOJ KARIJERE I POSLOVNIH VEŠTINA

Peto izdanje

Beograd, 2020.

RAZVOJ KARIJERE I POSLOVNIH VEŠTINA

Autori:
dr Jelena Đorđević Boljanović
dr Lazar Dražeta
dr Lepa Babić
dr Gordana Dobrijević

Recenzenti:
dr Danilo Golijanin
dr Slobodan Čerović
dr Iskra Maksimović

Izdavač:
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:
Jelena Petrović

Dizajn korica:
Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:
2020.

Tiraž:
2500 primeraka

Štampa:
Birograf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-649-8

Copyright:
© 2020. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PREDGOVOR

Pred vama se nalazi prvo izdanje udžbenika *Razvoj karijere i poslovnih veština*, namenjenog studentima Univerziteta Singidunum.

S obzirom na izborni karakter istoimenog predmeta čiji nastavni plan ova knjiga prati, njen cilj je da pruži svoj doprinos kvalitetnom obrazovnom procesu tako što će pomoći studentima da odabir predmeta koji će izučavati usklade sa svojim sposobnostima i interesovanjima.

Predmet namenjen razvoju karijere i poslovnih veština, mišljenja smo, ima veoma važnu ulogu u životima sadašnjih studenata, budućih akademskih građana. Sadržaj nastavnog plana usmeren je kako na kreiranje njihovih novih pogleda na svet, tako i na razvoj veština koje će im umnogome pomoći da upravljaju svojim znanjem i vremenom, kao i da stupaju u efikasne odnose sa drugim ljudima koji će im omogućiti povećanje šansi za uspeh, na ličnom i na poslovnom planu. U tom smislu, ovaj udžbenik se može smatrati sredstvom koje će studentima omogućiti da prepoznaju svoje raznovrsne mogućnosti, vrednosti, snage i težnje i da ih, uz spoznaju odgovarajućih saznanja i veština, usmere ka ostvarenju svojih životnih i profesionalnih ciljeva.

Naš je cilj da čitanje i učenje štiva ovog udžbenika studentima pomogne da steknu samopouzdanje, da budu motivisani, da shvate značaj efikasnog i konstantnog učenja i usavršavanja i da sami stvaraju okruženje u kome će njihove ideje biti shvaćene na pravi način, a oni živeti u skladu sa svojim potencijalima. U tom smislu koncipirano je i gradivo obrađeno u ovom udžbeniku - od spoznaje ličnih sposobnosti i značaja upravljanja karijerom, preko savladavanja veština predstavljanja sopstvenih vrednosti i postignuća i veština neophodnih za efikasno komuniciranje, liderskih veština, veština upravljanja vremenom i timskog rada, pa sve do pregovaračkih veština i veština upravljanja konfliktima.

Prvi deo knjige pod nazivom *Razvoj karijere* polazi od analize savremenog okruženja ekonomije znanja, dinamičkog sveta koji nosi sobom veliki broj promena i, naravno, utiče na tržište rada diktirajući karakteristike, vrstu i broj tzv. poslova budućnosti. Da bi razumevanje pojma karijere bilo potpuno i sveobuhvatno, zahteva se uočavanje razlike između tradicionalne, fleksibilne, i današnje, uveliko prisutne, karijere bez granica. Posebna pažnja u ovom poglavlju posvećena je planiranju karijere, kao i procesu razvoja karijere - od samoprocene, postavljanja sopstvenih ciljeva, pa sve do razvoja planova. Važnost razvoja ličnih sposobnosti zahteva posebnu pažnju koju je potrebno posvetiti ovom pojmu. U ovom delu knjige posebno mesto zauzima i proces regrutovanja i selekcije kandidata, kako sa aspekta organizacije, tako i sa aspekta aplikanta za određeno radno mesto. Na osnovu mnogobrojnih praktičnih primera i rešenja iz prakse, nakon čitanja ovog dela udžbenika, studenti će biti u mogućnosti, da napišu efektnu biografiju, inspirativno motivaciono pismo, da se u punom sjaju predstave poslodavcu i da savladaju sve prepreke koje sobom nosi razgovor za posao. Autor prvog dela knjige je doc. dr Lazar Dražeta.

Moto drugog dela knjige pod nazivom *Poslovna komunikacija* je „Nemoguće je ne komunicirati!". Veštine komuniciranja su od neprocenjive važnosti u savremenom poslovnom okruženju, pa čak i kada nismo svesni da komuniciramo. U tom smislu neophodno je poznavati šta, zapravo, komunikacija kao fenomen predstavlja, koje su osnovne faze ovog procesa i koje sve vrste komunikacije postoje. Ono što je od velikog značaja za poslovne ljude danas jeste da prepoznaju efikasnu poslovnu komunikaciju, kao i načine za kreiranje takvog komunikacionog procesa koji će biti produktivan i efikasan za sve njegove učesnike. Koje vrste komunikacije postoje, na koji način je potrebno osmisliti govor, na šta sve treba obratiti pažnju kod pisanja poslovnog pisma ili imejla, šta znači biti aktivan slušalac, da li i u kojoj meri govor tela našeg sagovornika može da nam pošalje neku poruku na osnovu koje ćemo mi dalje usmeravati komunikacioni proces, kako da naš telefonski razgovor zvuči profesionalno i poslovno, kada i na koji način možemo organizovati poslovni sastanak - samo su neka od pitanja o kojima će biti reči u ovom delu udžbenika. Autor drugog dela knjige je doc. dr Jelena Đorđević Boljanović.

Treći deo knjige, pod nazivom *Poslovne veštine,* namenjen je razmatranju i spoznaji onih, tzv, prenosivih veština, koje sve veću ulogu imaju u savremenom poslovnom svetu, bez obzira o kojoj profesiji ili grani industrije je reč.

U ovom delu knjige, najpre će biti reči o motivaciji i liderstvu, kao veoma aktuelnim pitanjima kojima se bave teoretičari i praktičari raznih oblasti - od sociologije i psihologije, do nauke o menadžmentu. Pitanja kojima se razjašnjavaju ovi fenomeni su: koji su osnovni činioci motivacije, koji su to činioci koji zaposlene čine zadovoljnim ili nezadovoljnim poslom, na koji način je moguće da lideri učine svoje zaposlene maksimalno angažovanim i punom snagom usmerenim ka postizanju poslovnih ciljeva. U vezi sa liderskim ponašanjem je i pitanje upravljanja vremenom. Vreme je neophodno posmatrati kao resurs i da bismo ga na pravi način iskoristili neophodno

je da odredimo prioritete, da planiramo vreme na efikasan način i na taj način vremenski ograničimo svoje aktivnosti. Još jedno inetersantno pitanje koje se obrađuje u ovom delu udžbenika svakako je tim i timski rad. Timski rad danas je pravilo, ne izuzetak, ali da bi tim u potpunosti opravdao svoju zastupljenost u praksi savremenih organizacija, neophodno je razumeti pitanja koja se odnose na vrste i sastav timova, način njihovog formiranja i razvoja, uslova koji treba da budu ispunjeni da bi tim bio uspešan i produktivan, kao i na probleme koji se najčešće javljaju u radu timova. Autor dela knjige koji se bavi motivacijom i liderstvom, upravljanjem vremenom i timom i timskim radom je doc. dr Lepa Babić.

Pregovaranje se može nazvati ne samo veštinom, nego i umetnošću. Kada malo bolje razmislimo, mi pregovaramo svakodnevno, a da toga nismo ni svesni. Naravno, pregovaranje u poslovnom okruženju zahteva mnogo više znanja nego pregovaranje u običnim, svakodnevnim, životnim situacijama. U delu knjige koje se bavi ovim pitanjem, na vrlo inetersantan i primerima iz prakse potkrepljen način, objašnjena su najvažnija pitanja pregovaranja - od vrsta pregovaranja, uspostavljanja razlike između interesa i pozicije, pripreme pregovora (kod pregovaranja 80% je priprema, 20% su same aktivnosti pregovaranja), pregovaračkih taktika, uticaja i ubeđivanja, pa sve do razmatranja uticaja kulture na pregovaranje i, što je od velikog značaja za buduće poslovne ljude, pregovaranja u praksi, odnosno, navika dobrih i loših pregovarača. Za veliku većinu, pitanje koje se nadovezuje na pregovaranje je upravo pitanje organizacionih konflikata i veštine upravljanja njima. Ova tema je u udžbeniku obrađena kroz pitanja pojma i vrste konflikata, procesa njihovog odvijanja, upravljanja konfliktima u organizaciji i, na kraju praktičnih saveta za upravljanje konfliktima na radnom mestu. Autor dela knjige koji se bavi pregovaranjem i organizacionim konfliktima je doc. dr Gordana Dobrijević.

Mnogi imaju zasluge za nastanak ove knjige i ovo je prilka da im se na tome zahvalimo.

Autori se, pre svega, zahvaljuju rektoru prof. dr Milovanu Stanišiću, na ukazanom poverenju u naš tim pri izradi ove knjige. Takođe, zahvalni smo doc. dr Svetlani Stanišić na razumevanju i profesionalnom odnosu tokom stvaranja konačne verzije ovog udžbenika. Za izgled knjige svoju zahvalnost dugujemo kolegama Novaku Njegušu i Aleksandru Mihajloviću.

Iskreno se zahvaljujemo svojim porodicama, na razumevanju, strpljenju i podršci.

Unapred se zahvaljujemo čitaocima knjige, čije će sugestije i komentari doprineti da svako naredno izdanje ovog udžbenika bude kvalitetnije i bolje.

Autori

SADRŽAJ

Predgovor III

I deo
RAZVOJ KARIJERE

I - RAZVOJ KARIJERE 3

1. SVET KOJI SE MENJA 4
2. TRŽIŠTE RADA I POSLOVI BUDUĆNOSTI 6
3. POJAM KARIJERE 8
4. TIPOVI KARIJERE 9
   - 4.1. Tradicionalna karijera 9
   - 4.2. Fleksibilna karijera 9
   - 4.3. Karijera bez granica 10
5. PLANIRANJE KARIJERE 11
6. PROCES RAZVOJA KARIJERE 12
   - 6.1. Korak 1: Proceniti sebe 13
   - 6.2. Korak 2: Postaviti cilj 21
   - 6.3. Korak 3: Razviti plan 25
7. RAZVOJ LIČNIH SPOSOBNOSTI 27
   - 7.1. Vrednost ljudskog potencijala 27
   - 7.2. Pojam ličnih sposobnosi 29

II - PREDSTAVLJANJE POSLODAVCU 38

1. REGRUTOVANJE 39
2. METODE REGRUTOVANJA 43
   - 2.1. Oglašavanje 45
   - 2.2. Preporuke zaposlenih 46
   - 2.3. Agencije za zapošljavanje 47
   - 2.4. Internet 48
   - 2.4. Obrazovne ustanove 50

3. PRIJAVA ZA POSAO 52
3.1. Radna biografija 53
3.2. Propratno pismo 60
4. SELEKCIJA 68
4.1. Proces selekcije 69
4.2. Metode selekcije 71

II deo
POSLOVNA KOMUNIKACIJA

III - POSLOVNA KOMUNIKACIJA 89

1. POJAM KOMUNIKACIJE 89
2. PROCES KOMUNICIRANJA 95
2.1. Poruka 96
2.2. Pošiljalac 97
2.3. Kodiranje 98
2.4. Kanal 98
2.5. Primalac 100
2.6. Dekodiranje 100
2.7. Povratna sprega 101
2.8. Buka ili šum 103
2.9. Komunikacioni kontekst 105
3. ZNAČAJ EFIKASNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE 106
3.1 Formalna i neformalna poslovna komunikacija 108
3.1.1. Formalna organizaciona komunikacija 108
3.1.2. Neformalna organizaciona komunikacija 109
3.2. Komunikacija prema dole, prema gore i horizontalna komunikacija 113
3.2.1. Komunikacija prema dole 113
3.2.2. Komunikacija prema gore 115
3.2.3. Horizontalna komunikacija 115
3.3. Interna i eksterna poslovna komunikacija 116
3.3.1. Interna komunikacija 116
3.3.2. Eksterna komunikacija 120
3.4. Kako prepoznati efikasnu poslovnu komunikaciju 121
4. VRSTE KOMUNIKACIJA 123
4.1 Verbalna komunikacija 123
4.2. Usmena komunikacija 124
4.2.1. Govor 125
4.2.2. Slušanje 129

4.3. Vidovi usmene komunikacije 135
4.3.1. Sposobnost prezentovanja 135
4.3.1.1. Preduslovi uspeđne prezentacije 136
4.3.1.2. Prezentacija kao proces 138
4.3.1.3. Trajanje prezentacije 143
4.3.1.4. Upravljanje pitanjima 144
4.3.1.5. Korišćenje vizuelnih pomagala 144
4.3.1.6. Grupna prezentacija 146
4.3.2. Telefonski razgovor 147
4.3.3. Poslovni sastanak 150
4.4. Pisana komunikacija 154
4.4.1. Osnovna pravila poslovne pisane komunikacije 155
4.4.2. Proces pisanja poruke u tri koraka 159
4.4.2.1. Planiranje poruke 160
4.4.2.2. Pisanje poruke 161
4.4.2.3. Kompletiranje poruke 166
4.4.3. Osnovna pravila komuniciranja imejlom 168
4.5. Neverbalna komunikacija 173
4.5.1. Komunikacija pomoću govora tela 176
4.5.2. Komunikacija putem dodira 179
4.5.3. Komunikacija pomoću izgleda 181
4.5.4. Komunikacija upotrebom vremena 183
4.5.5. Komunikacija putem prostora 185
5. BARIJERE USPEŠNE KOMUNIKACIJE 185
5.1. Pojam i vrste barijera komunikacije 185
5.2. Izvori barijera efikasne komunikacije u organizaciji 186
5.2.1. Individualne barijere 186
5.2.2. Organizacione barijere 187
5.3. Prevazilaženje komunikacionih barijera 188

III deo

POSLOVNE VEŠTINE

IV - MOTIVACIJA I LIDERSTVO 199

1. MOTIVACIJA I LIDERSTVO 199
2. OSNOVNI ČINIOCI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH 202
3. VRSTE MOTIVA ZNAČAJNIH ZA RAD 204
4. ČINIOCI ZADOVOLJSTVA I NEZADOVOLJSTVA POSLOM 207
5. KULTIVISANJE UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE 208

6. DIZAJNIRANJE RADNOG MESTA 212
7. ZADOVOLJSTVO POSLOM 215
7.1. Izvori zadovoljstva poslom 215
7.2. Istraživanja zadovoljstva poslom 216
8. LIDERSKO PONAŠANJE 218

V - UPRAVLJANJE VREMENOM 221

1. VREME KAO RESURS 221
2. ODREĐIVANJE PRIORITETA 222
3. VRSTE POSLOVA TOKOM RADA 224
4. PLANIRANJE VREMENA 226
5. KULTIVISANJE KOMUNIKACIJE SA DRUGIMA 227
6. VREMENSKO OGRANIČAVANJE AKTIVNOSTI 230
7. ZLATNA PRAVILA UPRAVLJANJA VREMENOM 231

VI - TIMOVI I TIMSKI RAD 232

1. EFEKTIVNE GRUPE I TIMOVI 232
1.1. Razlozi pristupanja grupama 233
1.2. Radne grupe ili timovi 234
2. KARAKTERISTIKE TIMOVA 235
3. VRSTE TIMOVA 237
4. SASTAV TIMOVA 237
5. FORMIRANJE I RAZVOJ TIMOVA 239
5.1. Socijalizacija u timu 239
5.2. Faze razvoja tima 240
5.2.1. Klasični model razvoja 240
5.2.2. PEM model razvoja 241
5.3. Poverenje i timski rad 241
6. USPEŠNOST TIMOVA 242
6.1. Kognitivni procesi u timu 243
6.2. Afektivni i motivacioni procesi u timu 244
6.3. Mehanizmi ponašanja u timu 246
7. TIMOVI I PRODUKTIVNOST 246
7.1. Stvarni učinak organizacije 246
7.2. Učinak u prisustvu drugih 247
7.3. Učinak u timovima 248
8. PROBLEMI U TIMU 249
8.1. Oblici problema 249
8.2. Najčešći problemi u radu tima 249

VII - VEŠTINA PREGOVARANJA **253**

1. VRSTE PREGOVARANJA 255
   1.1. Suparničko pregovaranje 256
   1.2. Saradničko pregovaranje 256
2. RAZLIKA IZMEĐU INTERESA I POZICIJA 257
3. PRIPREMA PREGOVORA 258
4. PREGOVARAČKE TAKTIKE 260
5. UTICAJ I UBEĐIVANJE 261
6. ZAKLJUČIVANJE SPORAZUMA 261
7. INTERNO PREGOVARANJE 262
8. UTICAJ KULTURE NA PREGOVARANJE 263
9. DEVET KORAKA DO POGODBE 264
10. PREGOVARANJE U PRAKSI: NAVIKE DOBRIH I LOŠIH PREGOVARAČA 267
    10.1. Navike dobrih pregovarača 267
    10.2. Uobičajene greške loših pregovarača 270

VIII - ORGANIZACIONI KONFLIKTI **274**

1. DEFINICIJA KONFLIKTA 274
2. POJAM I VRSTE ORGANIZACIONIH KONFLIKATA 275
   2.1. Vrste i izvori organizacionih konflikata 276
   2.2. Nivoi organizacionih konflikata 279
   2.3. Proces odvijanja konflikta 279
      2.3.1. I faza: Potencijalno suprotstavljanje 280
      2.3.2. II faza: Spoznaja i personalizacija 281
      2.3.3. III faza:Ponašanje 281
      2.3.4. IV faza: Rezultati 282
3. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U ORGANIZACIJAMA 284
   3.1 Struktura konflikta 284
   3.2. Merenje konflikta 285
   3.3. Upravljanje konfliktom 285
   3.4. Stilovi upravljanja konfliktima 286
   3.5. Etika u upravljanju konfliktima 289
4. PRAKTIČNI SAVETI ZA UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA NA RADNOM MESTU 289



RAZVOJ KARIJERE

1 DEO





I - glava
RAZVOJ KARIJERE

UVOD

Ne tako davno, ljudi su pod karijerom podrazumevali postojanje jednog zanimanja koje je najbolje odgovaralo pojedincu, o čemu je odluku trebalo doneti u ranoj mladosti kako bi se osoba potpuno posvetila određenoj profesiji. Time je odluka o zanimanju postala nepromenljiva za ceo život i uglavnom je donošena na osnovu interesa a ne sposobnosti ili potencijala pojedinca. Shodno tome, napredovanje kroz dato zanimanje prema određenom obrascu je postala osnovna mera uspešnosti karijere svakog pojedinca.

Međutim, promenila su se pravila poslovanja a sa njima i odnos zaposlenih prema poslodavcima. Tradicionalni *psihološki ugovor* (međusobna očekivanja dve strane) kojim je pojedinac iskazivao bezrezervnu lojalnost interesima poslodavca a za uzvrat je imao/la obezbeđen put karijere i sigurnost radnog mesta u svojoj firmi, zamenjen je novom vrstom ugovora koja podrazumeva neprekidno učenje i česte promene zanimanja pojedinca.[1]

Danas, psihološki ugovor možde najbolje oslikavaju reči čuvenog Džeka Velša, Izvršnog direktora firme General Electric, koji tvrdi da između pojedinca i poslodavca postoji samo jednodnevni ugovor u kome jedinu vrednost predstavlja ono čime obe strane mogu da doprinesu poslovanju.[2]

Sa druge strane, koncept savremene karijere teško je razumljiv mladima kojima je usmerenje najpotrebnije. Razlozi za to su: a) odsustvo radnog iskustva kao pomoć u donošenju odluke, b) abstraktnost koncepta karijere koji ne prati kognitivnu sposobnost procene mladih u tom uzrastu i c) pritisak kulture vršnjaka kroz pogrešna tumačenja nametnuta medijskim stereotipovima kojima se glorifikuju pojedina zanimanja i trenutan uspeh.[3]

Posebnu osobenost savremenog sveta predstavljaju generacijske razlike nastale pod uticajem istorijskih događaja u XX veku koji su oblikovali razlike u stavovima, radnim navikama i motivatorima radnih kohorti.[4] Generacijske razlike radno sposobnog stanovništva su danas izraženije više nego ikada i veliko je pitanje šta će doneti budućnost, sa dubokim socio-ekonomskim i tehnološkim promenama koje ne prestaju da oblikuju kako lokalne društvene zajednice tako i svet u celini.

1. SVET KOJI SE MENJA

Tokom XX veka svet se dramatično promenio, po mnogo čemu više nego u prethodnih 2000 godina istorije civilizacije. Dva svetska rata, praćena periodima nadoknade, trajno su izmenili odnos između poslodavca i zaposlenog i ubrzali stvaranje različitih generacijskih osobina radno sposobnog stanovništva. Kao rezultat ubrzanih promena, po prvi put u istoriji četiri različite generacije, *radne kohorte*, rade zajedno u organizacijama (Tabela 1).

Pritom, svaka nova generacija nije samo linearni nastavak prethodne generacije. Krupni društveni procesi uslovili su da svakih 15 – 20 godina nastaje novi sistem vrednosti koji toj generaciji daje upečatljiv kulturni identitet i društveni značaj. Odlučujući faktor u formiranju generacija su procesi koji se odigravaju u društvu tokom perioda odrastanja posmatrane grupe stanovništva.[5]

Tabela 1. Osnovne osobine radnih kohorti[6]

Generacija	***Obeležja epohe***	***Izvori kulture***	***Osnovne vrednosti***
Veterani (1922 – 1945)	Velika depresija II svetski rat Masovna proizvodnja	Proširena porodica Društvene grupe (crkva, lokalna zajednica)	Poštovanje autoriteta Posvećenost višem cilju Lojalnost poslodavcu
Baby boom (1946 – 1964)	Hladni rat (početak) Ekonomski properitet Emancipacija	Biološka porodica Televizija Grupa vršnjaka	Otpor autoritetu Lično postignuće kao cilj Lojalnost karijeri
X generacija (1965 – 1980)	Hladni rat (vrhunac) Ekonomska i politička nestabilnost	Porast stope razvoda Masovni mediji Kultura vršnjaka	Timska orijentacija Balans posla i života Lojalnost odnosu
Y generacija (1981 – 2000)	Nestanak hladnog rata Globalizacija Informatička revolucija	Viskoka stopa razvoda Globalna kultura Virtuelne društvene grupe	Fleksibilnost Jednakost posla i života Lojalnost sebi i odnosu

Postoje pojedinci čije osobine odstupaju od identiteta sopstvene generacije. Iako je pripadnost jednoj generaciji subjektivno (a ne naučno) određena datumom rođenja, varijacije kod pojedinaca ipak ne utiču na širu sliku zajedničkih osobina svake generacije[7]. Shodno tome, generacijske razlike su u najvećoj meri uslovljene istorijskim događajima koji su oblikovali njihov identitet, kroz tri ključna faktora:[8]

- *Samoopažanje pripadnosti*, počinje od puberteta i usvaja se ranom zrelošću.
- *Zajednička verovanja* (stavovi) i *ponašanja* (posao, brak, deca, zdravlje...).
- *Zajedničko mesto u istoriji*, kao što su istorijski trendovi i ključni događaji koji su obeležili epohu tokom puberteta i zrelosti.

Međutim, potencijal za nerazumevanje i sukobe između pripadnika radnih kohorti zaposlenih u istoj organizaciji nikada nije bio veći. Današnje organizacije se sastoje od grupa pojedinaca sa različitim idejama, vrednostima, motivatorima, očekivanjima, komunikacijom, ponašanjem i načinima rada baziranim na generacijskom nasleđu. Shodno tome, istraživanja su pokazala da generacijske razlike imaju veliki uticaj na radnu etiku zaposlenih i time na kvalitet radnih procesa u organizacijama.[7,9]

Zastupljenost radnih kohorti u demografskoj strukturi time postaje ključni izazov za funkcionisanje organizacija jer ono što je trenutno u višku sutra postaje deficitarno i uslovljava bespoštednu trku za kvalifikovanom radnom snagom na tržištu rada. Organizacije će u budućnosti biti „poželjni poslodavci" samo ukoliko razumeju i iskoriste prednosti generacijskih osobina radi privlačenja i zadržavanja talenata.[9] Tabela 2 za svaku radnu kohortu rezimira loše stereotipove (šta im drugi zameraju), očekivanja koja imaju od posla i dobre prakse u radu kojima se mogu adresovati generacijske razlike u organizaciji.

Tabela 2. Stereotipovi, očekivanja i dobre prakse za radne kohorte[9]

Generacija	***Loši stereotipovi***	***Očekivanja od posla***	***Dobre prakse u radu***
Veterani (1922 – 1945)	Tehnofobi Ne puštaju vlast Nezainteresovani	Stabilnost posla i karijere Uvažavanje Preuzimanje odgovornosti	Fokus na njihovu evoluciju Prepoznati lojalnost, iskustvo Ponuditi karijerno planiranje
Baby boom (1946 – 1964)	Rade puno ali ne mudro Materijalisti i nelojalni Prezaduženi	Organizacijski integritet Dobro plaćen posao Uključenost u zajednicu	Fokus na uticaj koji čine Prepoznati njihov doprinos Ponuditi razvoj sposobnosti
X generacija (1965 – 1980)	Agresivni i lenji Ne ispunjavaju obaveze Nezreli za rukovođenje	Preduzetnički duh Timsko okruženje Prilike za napredovanje	Fokus na bliskost i poštovanje Uvažiti njihovu skeptičnost Ponuditi razvoj karijere
Y generacija (1981 – 2000)	Nesvesni nedostataka Stalno traže potvrđivanje MTV generacija	Obuka i balans života Sam svoj rukovodilac Tehnologija i inovativnost	Fokus na rad kroz druženje Uvažiti njihov optimizam Ponuditi razvoj kroz saradnju

Postoji ustaljeno mišljenje da svi zaposleni (ne samo rukovodstvo organizacija) moraju uspešno adresovati generacijske razlike između radnih kohorti. One moraju biti adresovane, shvaćene i prevaziđene kroz dobre prakse u svakodnevnom radu. Istovremeno, to ne znači da pojedince treba posmatrati jednostrano, kroz prizmu osobenosti generacije kojoj pripadaju datumom rođenja, bez razumevanja uticaja svih faktora koji oblikuju njihovu ličnost.

2. TRŽIŠTE RADA I POSLOVI BUDUĆNOSTI

Ne preživljavaju najjači ili najinteligentniji već najprilagodljiviji!

Charles Darwin

Prema Jeremy Rifkin[10,11], nove tehnologije predstavljaju ključni faktor promena na tržištu rada, koje je posle agrarne i industrijske ere krajem prošlog veka ušlo u *informatičku eru*. Globalna ekonomija prolazi kroz transformaciju u kojoj savremeni računari, telekomunikacije, robotika i ostale tehnologije ubrzano zamenjuju potrebu za radnom snagom. Surova ekonomska realnost diktira ogromne promene, naročito u proizvodnji i uslužnoj industriji, sa mnogim tradicionalnim poslovima koji će uskoro trajno nestati. Rane industrijske tehnologije zamenile su fizički ljudski rad masovnom upotrebom mašina. Nove računarske tehnologije, obećavaju da će zameniti ljudski um mašinama koje su sposobne da razmišljaju. Drugim rečima, budućnost koja je do skoro bila maštoviti scenario naučne fantastike, već je uveliko počela.

Zbog toga su se političari i ekonomisti okrenuli sektoru znanja koji jedini može da stvori nove poslovne prilike u informatičkoj eri. Međutim, iako je sektor znanja sposoban da stvara nove poslove to nikako neće moći da nadomesti ogroman broj radnih mesta koja trajno nestaju globalnim uvođenjem novih tehnologija. Ovo je zato što sektor znanja zahteva *elitnu* a ne *fizičku* radnu snagu. Visoko kvalifikovana radna snaga nikada neće biti potrebna u velikom broju da bi stvarala proizvode i usluge budućnosti. Upravo to suštinski razlikuje industrijsku od informatičke ere i predstavlja glavni putokaz u projekciji budućih potreba radne snage na tržištu rada.

Promene na tržištu rada neminovno oblikuju okvir budućih poslova i strukturu radne snage. Izveštaj Ministarstva rada SAD pokazuje da bezmalo 50% poslova koji će se pojaviti tokom sledećih 6 godina trenutno ne postoje i da zaposleni u proseku menjaju posao svake 3.2 godine.[12]

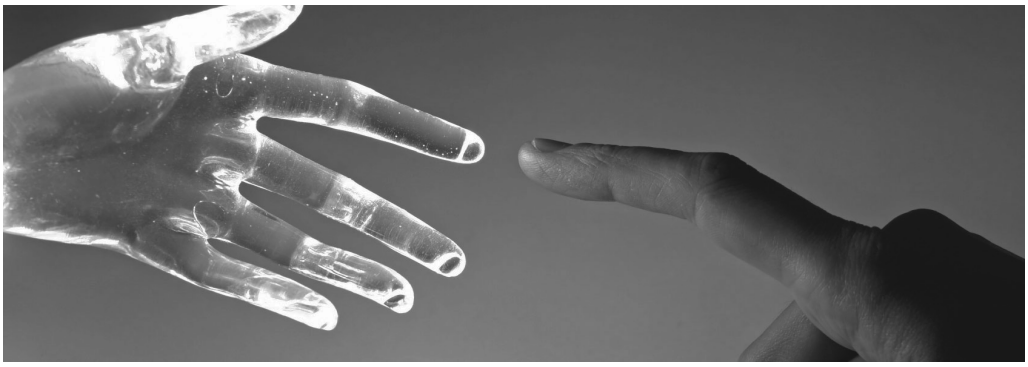
Organizacije budućnosti će imati sve manje zaposlenih a stari okvir radnog mesta sa opisom posla i pozicijom u organizacionoj hijerarhiji ubrzano nestaje. Drugim rečima, zaposleni će u budućnosti sve više morati da rade bez *formalnog radnog mesta*. I dalje će mnogi raditi u organizacijama ali više kao radna snaga pod ugovorom, na različitim projektima i zadacima. Međutim, sve je više ljudi koji će kao „slobodni strelci" obavljati iste zadatke, pogotovu tamo gde se posao može izmestiti van organizacije. Drugim rečima, organizacije će sve više odbacivati fiksna radna mesta u korist potreba posla koji treba završiti, sa fleksibilnim izborom izvođača.[13]

Fabrike sa veoma malim brojem visoko obučenih radnika i virtuelne firme koje se pojavljuju u sve većem broju širom sveta nameću pitanje – šta će se desiti sa milionima ljudi čije radne sposobnosti nisu više potrebne u globalnoj ekonomiji?

Razvijene zemlje već decenijama menjaju lice svojih ekonomija koje uveliko operišu u globalnom sistemu „spojenih sudova". Proizvodna ekonomija, na kojoj je bazirana industrijska era, ustupila je mesto informatičkoj ekonomiji. Samim tim promenila se i potražnja na tržištu posla. Manufakturni i proceduralni poslovi koji zahtevaju niži stepen kognitivne kompleksnosti oslanjaju se prvenstveno na strukovnu spremu i obuku na poslu. Zbog toga se proizvodnja dobara preselila u zemlje u razvoju (niska cena rada i obuke radne snage). Istraživački i kreativni poslovi koji zahtevaju složenije kognitivne procese prvenstveno se oslanjaju na visoko obrazovanje, što je iz korena promenilo ekonomije razvijenih zemalja kao tradicionalnih nosilaca tehnološkog napretka.[10,11]

Međutim, u porastu je još jedan globalni fenomen. Sve je više visoko kvalifikovanih ljudi iz zemalja u razvoju gde obrazovanje nije samo privilegija bogatih i postoje tradicionalno jaki obrazovni i istraživački centri koji školuju veliki broj profila. Nestabilna ekonomsko-politička situacija u sopstvenoj zemlji, visoka profesionalna sposobnost i spremnost na promene omogućava tim ljudima da sve češće preuzimaju ključne pozicije u vodećim industrijama, što stanje na tržištu posla čini još složenijim i osetljivijim. Demografski podaci Silikonske doline, koja predstavlja globalni centar razvoja informacionih tehnologija pokazuju da više od trećine celokupne populacije ovog područja predstavljaju strani doseljenici, od čega više od polovine potiče sa azijskog kontinenta.[14]

Kako se bespovratno menja priroda posla tako se menjaju i ljudi koji treba da ga obavljaju. „Ekonomija znanja", kovanica koja u sebi sadrži sve atribute buduće globalne ekonomije, zasnovana je na konceptu „radnika znanja" čije su osobine visoka stručna kvalifikovanost i fleksibilnost obavljanja posla što zauzvrat proizvodi privremenu radnu snagu (bez stalnog zaposljenja). Osnovna crta radnika znanja je posvećenost konceptu neprestanog učenja (usavršavanja) i oni vrednuju buduće poslodavce upravo prema prilikama koje im u tom smislu mogu obezbediti. Radne prakse kao privremeno angažovanje (po projektu), klizno radno vreme, rad od kuće, virtuelne kancelarije i timovi zapravo daju najveći akcenat na fleksibilnost i inovativnost organizacija i time sposobnost globalnog preživljavanja.[13,15]



3. POJAM KARIJERE

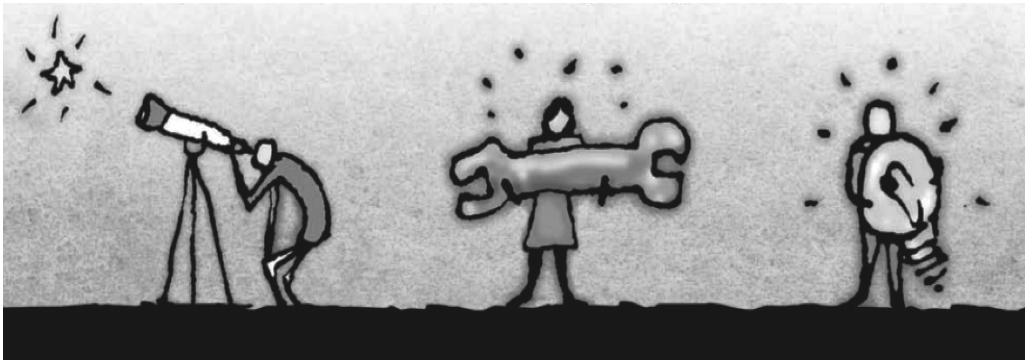
Karijera predstavlja način na koji pojedinac doživljava ukupnost svih poslova na kojima je angažovan tokom svog radnog veka. Razvoj karijere stoga predstavlja dugoročnu sinergiju između pojedinca i organizacije koja se ostvaruje kroz dva uporedna procesa:[1]

- *Planiranje karijere* predstavlja svaki napor pojedinca da pojača svest o ličnim interesima i vrednostima, prilikama i preprekama, izborima i posledicama. Rezultat planiranja karijere je postavka ličnog cilja karijere i donošenje plana za njegovo ostvarenje.
- *Upravljanje karijerom* je proces kojim organizacija dizajnira i primenjuje programe razvoja zaposlenih radi ostvarivanja sadašnjih i budućih potreba u ljudskim resursima i time konkurentne prednosti na tržištu.

Pojedincima cilj treba da bude stalno oblikovanje svoje karijere a ne zadržavanje na statičnoj, već postignutoj osnovi. Time ne samo povećavaju šanse da im posao donese veće zadovoljstvo već doprinose poslovnom uspehu svoje organizacije. Ovo je posebno važno u meritokratskim organizacijama (čije su poslovanje i vođstvo zasnovani na učinku zaposlenih), koje su uvek zainteresovane za uspešne pojedince sa potencijalom za rukovodeće pozicije.

Prema tome, razvoj karijere treba posmatrati i u svetlu razvoja i zadržavanja talenata, na čemu je zasnovana ekonomija znanja. U tom smislu organizacije traže proaktivne pojedince koji će razvoj sopstvene karijere prilagoditi zahtevima sadašnjeg i budućeg poslovanja organizacije, kroz:[16]

- Posvećenost ideji neprekidnog učenja i samoprocene
- Posvećenost uspehu organizacije
- Razumevanje zahteva posla i razvoj ličnih sposobnosti i vrednosti
- Višefunkcionalnost (mogućnost obavljanje različitih poslova)



4. TIPOVI KARIJERE

Razvoj karijere pojedinaca je pod direktnim uticajem promena organizacionog poslovanja u užem i čitavog društva u širem smislu. Svaka organizacija stvara vrednosti svojih proizvoda i usluga na tržištu spram datog poslovnog okruženja (lokalnog i globalnog) kao i postojećih resursa (ljudskih i materijalnih). Nastale promene uslovljavaju stvaranje različitih *tipova* (koncepata) u razvoju karijere, prilagođenih zanimanjima i epohama u kojima su nastali.

4.1 TRADICIONALNA KARIJERA

Predstavlja seriju stepenika uređenih u linearnu hijerarhiju organizacije koji se ostvaruju kretanjem pojedinca kroz vreme. Ovako opisana, karijera se sastoji od različitih poslova, pozicija i iskustava u okviru jednog zanimanja, pri čemu su više stepenice povezane sa povećanjem vlasti, odgovornosti i nadoknada. Pojedinac vremenom povećava stručnost i učinkovitost, očekujući adekvatnu priliku za napredovanje u okviru svog zanimanja (tradicionalni psihološki ugovor).

Zbog toga uspeh u karijeri nije pod kontrolom pojedinca već dobrim delom zavisi od dostupnosti pozicija u organizaciji koja na ovaj način neposredno upravlja karijerama svojih zaposlenih. Ipak, postoje zanimanja gde će se i u budućnosti održati tradicionalni obrazac karijere stručnjaka (*znati kako*), koji uključuje doživotnu predanost jednom zanimanju kao što su pravo, medicina, itd.[17]

4.2 FLEKSIBILNA KARIJERA

Nastaje kretanjem pojedinca kroz različita zanimanja tokom vremena, preuzimanjem lične odgovornosti za sopstveni razvoj.[18] Cilj karijere je *psihološki uspeh*, kao mera zadovoljenja ličnih potreba u širem smislu koje nisu ograničene samo na poslovna postignuća. Nije dovoljno samo razviti lične sposobnosti za ostvarivanje poslovnih ciljeva već razumeti širi kontekst poslovanja firme (*znati zašto*) kao i potrebe kupaca (*znati kome*). Ovo je proizašlo iz potreba firmi da konkurentnu prednost na sve zasićenijem tržištu ostvaruju boljim adresovanjem zahteva kupaca ne oslanjajući se samo na statičnu osnovu znanja.

Spiralno kretanje kroz različite oblasti/specijalizacije omogućava pojedincu da samostalno odredi cilj karijere i potraži odgovarajuća razvojna iskustva radi ostvarenja cilja. Zbog toga je uspeh u karijeri pod kontrolom samog pojedinca koji stvara prilike za napredovanje u raznim zanimanjima i time aktivno upravlja svojom karijerom. Ovakav koncept razvoja karijere, određen psihološkim uspehom, danas prevladava u X generaciji koja nije impresionirana statusnim simbolima i statičnim okvirima poslovanja.[1,17]

4.3 KARIJERA BEZ GRANICA

Pod uticajem krupnih društvenih procesa koji oblikuju svet (globalizacija, informatička revolucija), mnoge organizacije više nisu u mogućnosti da ponude doživotna zaposlenja, što je uslovilo promenu odnosa između poslodavaca i zaposlenih. Zbog toga lična karijera prelazi fizičke i psihološke barijere organizacije i podrazumeva postojanje serije karijera tokom radnog veka pojedinca, bez ograničenja u pogledu struke i podudarnosti.[18] „Bezganičnost" karijere se odnosi na činjenicu da se pojedinac poistovećuje sa poslom ili profesijom a ne poslodavcem. Zbog toga pojedinac preduzetnički upravlja karijerom, kao sopstvenim biznisom, čak i kada je zaposlen kod poslodavca.

Suprotno organizacionim karijerama, na karijeru bez granica prvenstveno utiču lični zahtevi i vrednosti tako da nije vezana za hijerarhijsko napredovanje ili društvena očekivanja (npr. porodica, prijatelji, kolege). Psihološki ugovor je transakcionog tipa jer podrazumeva visok učinak pojedinca u zamenu za neprekidno učenje (razvoj ličnih sposobnosti) i vrednost koju pojedinac time ostvaruje na tržištu rada. Na taj način karijera bez granica postaje neprekidan proces ličnog razvoja u svim smerovima, nezavisno od zanimanja, poslodavaca i sredine. Jedina mera uspeha je postizanje strateškog cilja karijere, nezavisno od poslovnog okruženja.[17]



5. PLANIRANJE KARIJERE

Kreg Baret, izvršni direktor svetski poznate računarske firme Intel Corp. tvrdi da 90% proizvoda koje će ova organizacija isporučiti poslednjeg dana tekuće godine nije postojalo prvog dana te iste godine. Da bi uspeli na ovakvom tržištu, američkim organizacijama su potrebni prilagodljivi, obučeni i naučno i matematički pismeni zaposleni.[19]

- Pitanje: *Kako je moguće biti uspešan u takvim tržišnim uslovima?*
- Odgovor: *Zapošljavanjem „radnika znanja"!*
- Pitanje: *Kako da ja postanem „radnik znanja"?*
- Odgovor: *Preuzimanjem odgovornosti za razvoj sopstvene karijere. Odmah!*

Prva nedoumica koju imaju mladi u vezi svoje karijere jeste pitanje budućeg zanimanja. Tradicionalno, očekuje se da će odluka o zanimanju usloviti razvoj karijere koji će ići manje-više pravolinijskim usavršavanjem u određenoj oblasti. Kao što smo to napomenuli, pojedina zanimanja nameću ovakav obrazac razvoja karijere, bez obzira na promene u spoljnom okruženju (tradicionalna karijera). Međutim, globalna ekonomija za veliki broj zanimanja diktira koncept karijere bez granica kojom pojedinci treba da upravljaju preduzetnički, kao sopstvenim biznisom, čak i kada su zaposleni kod poslodavaca.

Postavlja se pitanje: kako odabrati buduće zanimanje i krenuti put razvoja karijere? U našoj zemlji postoji veoma jak uticaj društvene sredine (roditelji, vršnjaci), koja čak može da nametne odluku umesto samog pojedinca. Povrh toga, karijerno vođenje i savetovanje nije u punoj meri zaživelo u obrazovnom sistemu Srbije tako da veliki broj mladih ne dobija „širu sliku" o mogućnostima zaposlenja kao ni postojećim i budućim zahtevima na tržištu rada. Šta onda možemo očekivati od mladih koji sa jedne strane nemaju uvid u profesionalne mogućnosti a sa druge strane ne poznaju sopstvene potencijale?

U narednom delu teksta objasnićemo proces razvoja karijere i predstaviti jednostavne modele i tehnike koje možete upotrebiti na tom putu. Karijerno planiranje je prvi korak u oblikovanju vaše profesionalne karijere koja će imati centralno mesto u vašem budućem životu. Savremeno poslovanje zahteva da vi kao pojedinac, a ne organizacija ili društvo, aktivno upravljate svojom karijerom. Jedino na taj način ćete postati konkurentni i time stalno zapošljivi na tržištu rada. Sve što je potrebno jeste da preuzmete ličnu odgovornost za sopstveni razvoj.

Prema tome, pitanje planiranja sopstvene karijere, koje mora početi tokom školovanja, za vas više nije retoričko (*„Da li?"*), već pragmatično (*„Kada, Kako?"*).

6. PROCES RAZVOJA KARIJERE

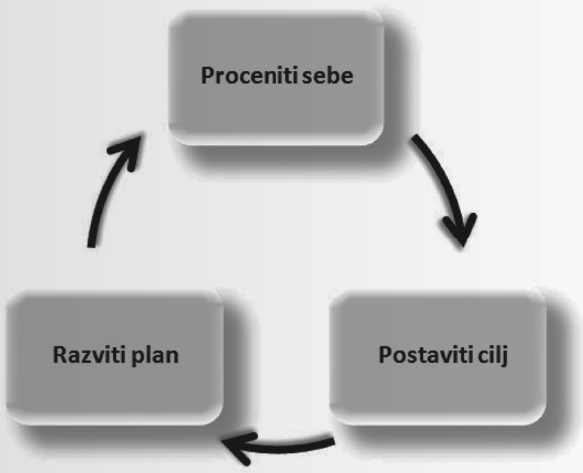
Put od hiljadu milja počinje prvim korakom
Confucius

U „ekonomiji znanja" razvoj ličnih sposobnosti pojedinaca predstavlja osnovnu strategiju razvoja društva u celini. Najveću vrednost predstavljaju takozvane prenosive veštine, koje su upotrebljive bez obzira na poslovni kontekst.[20] Pojedinac time ostvaruje konkurentnost na tržištu rada dok organizacije zapošljavanjem takvih pojedinaca ostvaruju strateške ciljeve poslovanja.

Pošto je lični razvoj mladih prvenstveno u funkciji školovanja, u mnogim zemljama razvijenog sveta postoje uvećani zahtevi za dodatnu pripremu đaka/studenata koje treba da obezbedi vezu između formalnog obrazovanja i profesionalne karijere. Drugim rečima, granica između akademskog i poslovnog je veoma porozna tako da za buduće uspešne „radnike znanja" koji će raditi lokalno a misliti globalno, proces razvoja karijere mora početi već u obrazovnim ustanovama.

Razvoj karijere predstavlja proces kojim procenjujete sebe, određujete šta želite da postignete i spram toga definišete rešenja kojima ćete ostvariti postavljeni cilj karijere.[16] Zbog toga se proces razvoja karijere može definisati kroz tri ključna koraka (Slika 1): a) *Proceniti sebe*, b) *Postaviti cilj karijere* i c) *Razviti lični plan razvoja karijere*.

Slika 1. Koraci u razvoju karijere



6.1. KORAK 1: PROCENITI SEBE

Ako poznaješ i neprijatelja i sebe ne plaši se ishoda stotinu bitaka;
Ako ne poznaješ neprijatelja ali poznaješ sebe pobeđivaćeš i gubićeš bitke;
Ako ne poznaješ ni neprijatelja ni sebe, izubićeš svaku bitku.
Sun Tzu

Vi niste bezlična masa. Čak i kada nemate nikakvo radno iskustvo postoje stvari koji vas privlače i poslovi u kojima ste dobri. To je bazirano na vašem unutrašnjem „Ja" i predstavlja temelj vašeg bitisanja. Problem je u tome što su mnoge sposobnosti koje svakodnevno ispoljavate duboko utkane u karakter vaše ličnosti i vi ih često ne doživljavate kao vaše talente. „Prosto kao pasulj" je povratna informacija koju često dajemo samima sebi u vezi dobro obavljenog posla ili aktivnosti koja nas ispunjava. Međutim, veliko je pitanje da li je za svaku osobu iz vaše okoline, to što vi sa lakoćom radite, takođe „prosto kao pasulj"? Gledajući Novaka Đokovića, najboljeg teniskog igrača sveta, stiče se utisak lakoće igranja tenisa, ne samo sa jednim već sa serijom protivnika na svakom turniru na kome nastupa. Za Novaka, u ovoj fazi njegove teniske karijere, to verovatno ne iziskuje posebnu veštinu. Međutim, pokušajte vi da odigrate tenis turnir sa prosečnim rekreativcima. Jednostavno, ne možemo biti dobri u svemu!

U praksi, mnogi ljudi nisu svesni svojih prirodnih talenata i sposobnosti. Podsvest nas često uverava da ono što obavljamo sa lakoćom i zadovoljstvom nije „ništa posebno". Istina je da ukoliko ste dovoljno sposobni i uporni vi možete naučiti da korektno obavljate skoro svaki posao. Međutim, ako se budete bavili nečim što vam ne leži to će neprestano crpeti vašu energiju i zahtevati mnogo više uloženog truda i vremena. Smisao samoprocene jeste da postanete svesni sopstvenih snaga i slabosti i razvijete osećaj samopouzdanja u vezi zanimanja koje biste (spram sopstvenih potencijala) najbolje mogli i voleli da radite.[21]

Samoprocena, bazirana na karakteru vaše ličnosti u odnosu na zahteve pojedinih zanimanja treba da vam omogući da planirate vašu karijeru iz ptičije perspektive, holistički. Danas u svetu postoje različiti modeli procene ličnosti koji se koriste u profesionalnoj orijentaciji. Jedan od najšire korišćenih je *model šest tipova ličnosti* (Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, Conventional, RIASEC), koji je razvijen iz *teorije karijernog izbora* (Personal Career Theory, PCT) od strane američkog psihologa Džona Holanda u drugoj polovini XX veka. Osnovna pretpostavka ovog modela počiva na činjenici da su zaposleni zadovoljniji i uspešniji na poslovima i sa ljudima koji odgovaraju karakteru njihove ličnosti. Drugim rečima, „izbor zanimanja predstavlja izraz ličnosti"[22]. Jasna logika i rezultati primene ovog modela doprineli su profesionalnoj orijentaciji ljudi u mnogim zemljama sveta, korišćenjem SDS testa samoprocene (Self-Directed Search),[23] koji je razvijen na smernicama Nacionalne organizacije za karijerno vođenje SAD (NCDA) i dostupan je preko interneta (http://www.self-directed-search.com/).

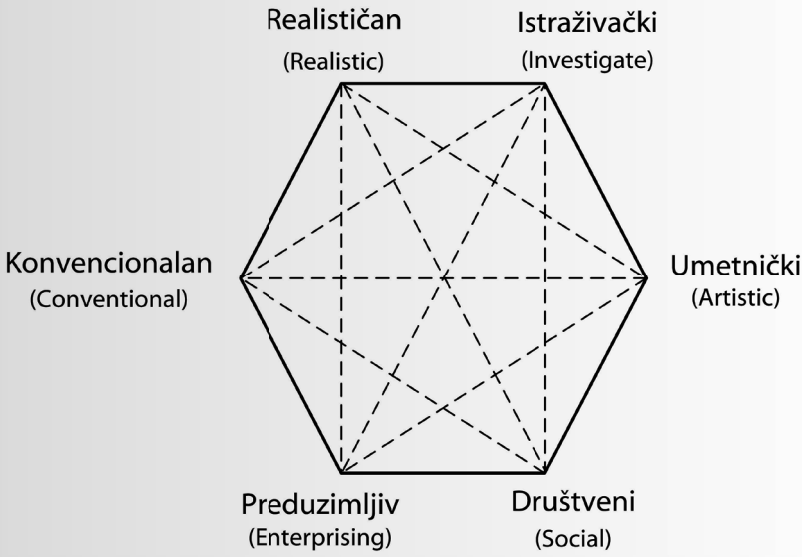
Samoprocena se vrši u vidu testa (odgovaranjem na postavljena pitanja), gde se na osnovu ličnih interesovanja i osobina karaktera stvara profil ličnosti kandidata, kao pomoć u izboru budućeg zanimanja. Ideja je da se mladima predoče grupe zanimanja koje zahtevaju određen tip ličnosti i da se usmere u pravcu planiranja karijere koja bi odgovarala njihovom profilu ličnosti.[24]

Mnogobrojna zanimanja se na osnovu zahteva posla mogu grupisati tako da odgovaraju osobinama određenog tipa ličnosti (Tabela 3). Pojedincu uglavnom odgovara jedan tip ličnosti ali svako od nas u sebi nosi u različitoj meri i osobine ostalih tipova ličnosti, koja se mogu ispoljavati nezavisno od rasporeda njihovog pojavljivanja u heksagonu (slika 2). Na ovaj način, kombinacijom navedenih tipova, RIASEC model omogućava postojanje 720 različitih profila ličnosti.[22]

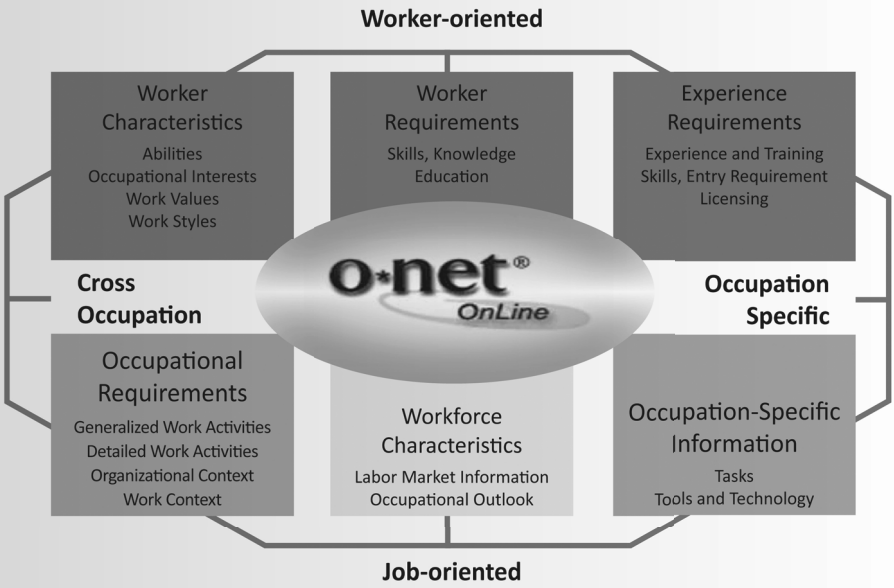
Tabela 3. Osobine i primeri zanimanja šest tipova ličnosti (RIASEC)

Tip ličnosti i težnje	*Osobine karakera*	*Primeri zanimanja*
Realističan (*Realistic*) Fizičke aktivnosti: veštine, snaga, koordinacija	Praktičan, spretan, iskren, povučen, istrajan, stabilan, prilagodljiv	Mehaničar, operater na liniji, farmer, električar, kontrolor, sportista, trener, policajac
Istraživački (*Investigative*) Razmišljanje, organizacija, istraživanje, razumevanje	Analitičan, originalan, radoznao, nezavistan, rezervisan	Naučnik, profesor, hirurg, ekonomista, programer, antropolog, geolog, reporter
Umetnički (*Artistic*) Kreativno ispoljavanje: forma, dizajn, lični stil, nema pravila	Kreativan, originalan, idealista, emocionalan, nezavistan, haotičan, nepraktičan	Slikar, kompozitor, muzičar, pisac, unutrašnji dekorater, dizajner, glumac, koreograf
Društveni (*Social*) Komunikacija, pomoć drugima, savetodavni rad, razvoj ljudi	Druželjubiv, kooperativan, pun razumevanja, pažljiv, otvoren, idealista, velikodušan	Učitelj, verski radnik, savetnik, socijalni radnik, logoped, klinički psiholog, konsultant
Preduzimljiv (*Enterprising*) Verbalne aktivnosti, uticaj na druge, moć, odlučivanje, akcija	Samouveren, ambiciozan, energičan, dominantan, društven, avanturista	Preduzetnik, prodavac, izvršni direktor, menadžer, advokat, producent, PR specijalista
Konvencionalan (*Conventional*) Jasne aktivnosti, procedure, rutina, standardi, pravila	Principijelan, organizovan efikasan, praktičan, poslušan, detaljista, neprilagodljiv	Računovođa, knjigovođa, poreznik, bankar, činovnik, finansijski analitičar

Slika 2. Heksagon šest tipova ličnosti (RIASEC)



Slika 3. O*NET® sadržaj modela



Izvor: http://www.onetcenter.org/content.html

Tipovi ličnosti i teorija karijernog izbora

Koristeći koncept socijalnog ponašanja, Holand[25] opisuje razvoj tipova ličnosti (RIASEC) u ranom detinjstvu kao interakciju biologije deteta i iskustava koji su uslovili sklonost prema određenim aktivnostima, koje potom dovode do razvoja ličnih interesa, sposobnosti i načina ispoljavanja. Zbog toga, teorija karijernog izbora (PCT), kao zbir verovanja, ideja, pretpostavki i znanja kojima se vodimo u izboru oblasti školovanja i zanimanja može da varira od slabe (nevalidne) do jake (validne). PCT objašnjava zašto ljudi odabiraju i istrajavaju kroz određenu karijeru i sastoji se od tri osnovna činioca:

- Osobine ličnosti
- Poznavanje zanimanja
- Sposobnost donošenja odluka

Tako na primer, osoba sa slabom moći odlučivanja ili lošim poznavanjem zanimanja (prožeta slabošću zbog negativnog stava prema karijeri ili niskog stručnog identiteta) zahteva veću karijernu pomoć.

Poznavanje zanimanja

Profesionalna orijentacija podrazumeva pravilan izbor karijere spram karaktera ličnosti, tj. ličnih sklonosti i interesovanja ka određenoj vrsti posla. Međutim, koliko mladih, poznaje zahteve određenog radnog mesta, čak i kada su u potpunosti fokusirani na jedno zanimanje: svrha radnog mesta, ključne odgovornosti, priroda i osobine radnih zadataka, zahtevi ličnosti (znanje, veštine, lične karakteristike), karijerna lestvica (napredovanje kroz organizacionu strukturu)?

U praksi, postoji čitav niz metoda, tehnika i profesija koji pružaju informacije o zahtevima određenog radnog mesta. Kao rezultat sveobuhvatne *funkcionalne analize posla*, Ministarstvo rada SAD je 1977 i 1991 stvorilo rečnik zanimanja (Dictionary of Occupational Titles, DOT) u kome je opisano preko 20 000 zanimanja iz svih aspekata društvenog života. Daljim usavršavanjem stvorena je mreža informacija o zanimanjima (Occupational Information Network, O*NET®), kao računarska baza podataka sa 1 100 grupa zanimanja koja imaju zajedničke osobine. O*NET® je dostupan preko interneta (http://online.onetcenter.org) i sadrži ogromnu količinu informacija jer opisuje šest domena svakog pojedinačnog zanimanja (Slika 3), kroz tri ključna činioca:[26]

- Ličnost: osobne radnika, zahtevi ličnih sposobnosti, zahtevi iskustva
- Radne zadatake: profesionalni zahtevi, specifične profesionalne informacije
- Tržište rada i nadoknade: osobenosti radne snage

O*NET® sadržaj modela identifikuje najvažnije informacije u vezi zanimanja i integriše ih u teorijski i empirijski pouzdan sistem. Zanimljivo je napomenuti da se na O*NET sajtu, pod sekcijom „Interesi" nalazi skraćeni prikaz RIASEC modela profesionalne orijentacija Džona Holanda.

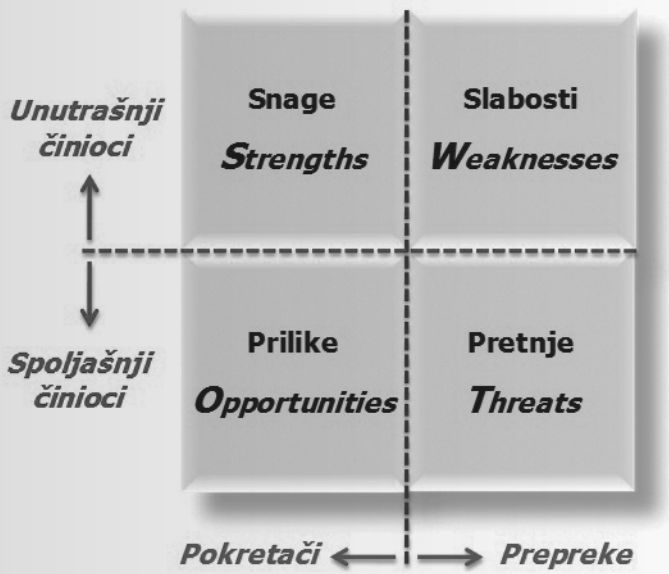
Samoprocena - SWOT analiza

Uspeh u karijeri ne zavisi samo od ličnih sklonosti i potencijala već i spoznaje sopstvenih vrlina i nedostataka spram okruženja u kome se nalazimo. Veliki guru menadžmenta, Peter Drucker, konstatovao je da većina ljudi misli da zna u čemu su dobri ali da u tome uglavnom greše. Postoji veliki broj načina pomoću kojih možete da identifikujete vaše talente i sposobnosti. Realna slika vaše ličnosti sa jedne i faktora okruženja sa druge strane omogućiće efektivno korišćenje svih dostupnih resursa koji imaju uticaj na razvoj vaše karijere. Zbog toga je samoprocena prvi korak koji treba da obezbedi smisao vašoj karijeri na dugačkom putovanju kroz život.

U nastavku teksta, prikazana je SWOT analiza, koju mnoge organizacije koriste kao osnovnu tehniku strategijskog planiranja jer omogućava identifikaciju ključnih činilaca koji utiču na ostvarenje cilja. Pored organizacione, SWOT analiza može imati i ličnu primenu – ukoliko se upotrebi kao oruđe za samoprocenu, dovešće do spoznaje vaših vrlina i nedostataka spram okruženja u kome se nalazite. Na taj način SWOT analiza pomaže neprekidan proces ličnog razvoja i možete je stalno koristiti tokom čitave vaše profesionalne karijere.

Naziv SWOT je skraćenica od početnih slova engleskih reči: ***S**trengths* (Snage), ***W**eaknesses* (Slabosti), ***O**pportunities* (Prilike) i ***T**hreats* (Pretnje) i u osnovi predstavlja povratnu informaciju (feedback) o sebi i okruženju (Slika 4).

Slika 4. SWOT matrica



SWOT analiza omogućava efektivno korišćenje svih dostupnih resursa koji imaju uticaj na razvoj vaše karijere. *Snage (S)* i *Slabosti (W)* predstavljaju vaše unutrašnje činioce (osobine ličnosti) koje svesno možete da kontrolišete. Snage su vaši talenti, sklonosti i sposobnosti koje morate neprestano da razvijate jer predstavljaju primarnu polugu svih vaših životnih postignuća. Slabosti, sa druge strane, predstavljaju unutrašnje prepreke koje ugrožavaju vaše snage i na kojima morate raditi kako bi ih vremenom umanjili ili eliminisali.

Prilike (O) i *Pretnje (T)* predstavljaju vaše spoljašnje činioce (životno okruženje) i zato nisu pod vašom kontrolom ali možete kanalisati njihov uticaj u pravcu ostvarenja sopstvenog cilja. Prilike podržavaju vaše aspiracije i pružaju mogućnost razvoja i promene, dok pretnje stoje na putu vašeg uspeha i predstavljaju opasnosti za ostvarenje cilja.

Korišćenje lične SWOT analize ne zahteva posebnu stručnost ili iskustvo i njena snaga leži upravo u prilagodljivosti različitim situacijama i potrebama. SWOT analiza adresuje svaki od četiri činioca ponaosob, kroz seriju pitanja koja su dizajnirana da stvore široku sliku svih relevantnih faktora koji mogu uticati na razvoj vaše karijere (Tabela 4). Vaši odgovori moraju biti potpuno iskreni, bez ulepšavanja, jer je SWOT analiza namenjena isključivo vama. Prilikom procene vaših unutrašnjih činilaca možete koristiti dva dodatna izvora informacija:

- *Procene drugih*. Obično je mnogo lakše da neko drugi identifikuje naše snage i slabosti jer smo mi često poslednji koji su toga svesni obzirom da je to organski deo naše prirode. Pitajte ljude koji vas najbolje poznaju!
- *Slika detinjstva*. Vratite se u detinjstvo i posetite odaje vaših sećanja. Setite se stvari koje ste voleli i onoga što ste sa lakoćom radili. Deca su puna energije baš zato što rade stvari koje im odgovaraju, iz čega crpe energiju za sebe.



Tabela 4. Primeri SWOT pitanja

Činioci	*Pitanja*
Snage	Koje su moje prednosti / jake strane? Šta to radim dobro / bolje od drugih? U čemu sam najbolji / šta to radim sa lakoćom? U vezi čega me drugi najviše hvale / odaju priznanje? Šta drugi vide kao moje snage? U kojim situacijama ispoljavam svoje snage?
Slabosti	Šta bih želeo da promenim kod sebe? Koje su moje loše radne navike? Koje zadatke izbegavam da radim? Šta drugi vide kao moje slabosti? Koje osobine su me koštale najvećih neprijatnosti? U kojim situacijama ispoljavam svoje slabosti?
Prilike	Sa kojim prilikama se suočavate? Koji su interesantni trendovi na tržištu? Šta se smatra najboljim u vašem polju ekspertize? Da li vaše snage otvaraju neke od prilika? Da li vaša poznanstva omogućavaju nove prilike? Kakva pomoć vam je potrebna da ostvarite uspeh?
Pretnje	Sa kojim pretnjama se suočavate? Da li postoji konkurencija na vašem putu? Da li promene ugrožavaju vaše polje interesovanja? Da li se vaše slabosti odražavaju na pretnje? Šta iz okruženja može da spreči vaš uspeh? Da li imate dovoljno materijalnih resursa za uspeh?

Osobenosti SWOT analize

SWOT analiza ponekad može da vam otkrije zbunjujuće podatke i osećanja. Isti odgovori će vam se pojavljivati na različitim stranama, kod nekih činilaca vaši odgovori će presušiti a kod drugih neće imati dovoljno mesta u kvadrantu da sve zapišete, u pojedinim trenutcima osetićete otpor prema svemu, kada sve uradite i uverite se u objektivnost svojih odgovora pitaćete se „Dobro, a šta sad"?, itd.

Osobenosti SWOT analize ogledaju se u međusobnim interakcijama svih ključnih činilaca i zato je potrebno znati sledeće:

- Prvo procenite sebe, potpuno iskreno i realno. Ne dozvolite da mišljenja drugih utiču na vašu percepciju pre nego što procenite sebe.
- Za procenu morate da odvojte vreme. Najbolje je kada niste umorni ili neraspoloženi, t.j. okrenuti sebi, u privatnosti sopstvenog okruženja. Odgovore možete da zapisujete po navedenom redosledu:

Snage → Slabosti → Prilike → Pretnje

- Prilikom procene unutrašnjih činilaca (Snage i Slabosti), zamolite da vas procene ljudi koji vas dobro poznaju (porodica, prijatelji, nastavnici) i setite se slika iz detinjstva radi projekcije vaših ranih osobina. Od ključne je važnosti da steknete jasnu i realnu sliku o sebi, koristeći više izvora.
- Prilikom procene spoljašnjih činilaca (Prilike i Pretnje), proverite sve dostupne izvore podataka koji vam mogu dati jasniju sliku sadašnjeg i projekciju budućeg okruženja (sajtovi, vesti, izveštaji, razgovori sa ljudima). Ne zaboravite svoje resurse – statistika kaže da se 80% poslova ostvaruje kroz lična poznanstva.
- Određeni odgovor može da se javi i kao pokretač i kao prepreka. Zbog toga odgovore morate posmatrati kroz širu sliku vaših stavova i shvatanja jer su uzajamno povezani i zavisni čime utiču na ispoljavanje pokretača i prepreka.
- Pokretači, a ne prepreke, će vas dovesti do željenog cilja. Zbog toga investiranje u razvoj karijere mora ići isključivo kroz vaše pokretače, kako bi iskoristili i ojačali postojeće potencijale radi „premošćavanja" prepreka.
- Ljudi se prirodno više fokusiraju na prepreke, što nastaje kao posledica unutrašnje reakcije na promenu postojećeg stanja. To zahteva periodično refokusiranje kako bi obezbedili održivost promene (razvoja karijere).
- Ukoliko samoprocena potvrdi sliku koju imate o sebi biće prilično jasno u kom pravcu treba da planirate karijeru. Međutim, ako dobijete drugačiju sliku nemojte se obeshrabriti ili uplašiti. To je znak da ste počeli da shvatate ko ste i šta biste mogli da ostvarite u svom životu. Zapamtite:

Počinjemo da učimo tek onda kada naša pretpostavka nije tačna!

Sandy Lang

6.2 KORAK 2: POSTAVITI CILJ

Alisa: Molim vas recite mi kojim putem treba da krenem?
Mačak: To prvenstveno zavisi od toga gde bi želela da stigneš.
Alisa: Nije mi bitno gde ću stići, želim samo da negde odem.
Mačak: U tom slučaju, svejedno je kojim ćeš putem krenuti!
Lewis Carroll („Alisa u zemlji čuda")

Koliko je istinita ova metafora i koliko mladih danas razmišlja kao Alisa? Često, ljudi ne mogu da uoče svoju životnu viziju kada su im prozori zaprljani. Ukoliko očistite prozore, slika budućnosti će odjednom postati jasna. Nakon postavke cilja karijere morate biti spremni da mobilišete sve resurse za ostvarenje ne gubeći vreme na druge poslove ili karijere. Jer zamislite koliko vremena, energije i novca ćete potrošiti na pogrešnom koloseku života, samo da bi u poznijim godinama priznali sebi da ste napravili pogrešan izbor u mladosti. Zbog toga morate znati šta želite – lično i poslovno. Kako izgleda vaša idealna karijera koja će vas zadovoljiti?

Mi smo uvek samouvereniji i posvećeniji kada su ispunjene naše potrebe, t.j. kada smo zadovoljni svojim životom. To je kritičan element u pronalaženju idealne karijere i ujedno najveći problem kada izostane. Neostvarene potrebe teraju nas u razna negativna ponašanja (preterana ishrana, pušenje, alkohol, kockanje, ...) i mi često ne možemo da shvatimo zbog čega nemamo snage da se odupremo ličnim porocima, iako svesno osećamo da ne bi trebali to da radimo. Problem je što mnogi ljudi ne mogu jasno da izraze šta bi želeli u životu i kako izgleda njihova slika postignuća.[12] Zbog toga dijalog Alise i mačka nije samo filmska metafora zbunjene mlade osobe na raskrsnici života već surova slika realnosti koja ne poznaje prostorne, vremenske i starosne granice.

Smisao postavke cilja karijere je da odredite višu sliku postignuća u vašem životu. Nemojte se plašiti cilja koji ste postavili jer niste sigurni da takav posao negde postoji ili vam deluje preambiziozno. Verovatno znate da onog trenutka kada ste kupili novi računar ili mobilni telefon taj model je već prevaziđen i proizvođač već uveliko radi na novom rešenju. Već smo napomenuli da bezmalo 50% poslova koji će se pojaviti na tržištu tokom sledećih 6 godina trenutno ne postoji i da će sposobnost zaposlenih da se prilagode neprekidnim promenama posla i zanimanja biti jedina mera sigurnosti u ostvarenju cilja sopstvene karijere.

Postavka cilja stoga nije samo privlačni aksiom koji će poslužiti kao „svetlo na dnu tunela" ili „istina o vama" kojom ćete obznaniti okolini čime u stvari želite da se bavite u životu. Cilj karijere mora biti vizija *vašeg* ličnog uspeha. Specifičnost procesa razvoja karijere nameće *coaching* kao metodološki okvir postavke cilja i razvoja ličnih sposobnosti u vašem profesionalnom životu. Coaching u osnovi predstavlja proces oslobađanja ljudskog potencijala kako bi se ostvario najbolji učinak.[27] Naziv „coaching" dolazi od engleske reči za kočiju i u prenosnom značenju predstavlja vozilo kojim se putuje kroz život ka željenom cilju. Prema tome, coaching je kao proces po definiciji fokusiran na budućnost (rezultat) a ne prošlost (problem).

GROW je najpoznatiji coaching model i naziv predstavlja skraćenicu početnih slova engleskih reči: ***G**oal* (Cilj), ***R**eality* (Realnost), ***O**ptions* (Rešenja) i ***W**ill* (Volja), (Slika 5). Nastao je kao trenerske tehnika u svetu tenisa (Inner Game Theory, Timothy Gallwey) i vrlo brzo je našao široku primenu u poslovnom i karijernom coaching-u[27]. Osnovna namena GROW coaching modela je da pomogne pojedincu oko postavke cilja i načina na koji će ga ostvariti, koristeći sopstvene potencijale.

Slika 5. GROW coaching model



GROW model je opisan redosledom koraka (*Cilj → Realnost → Rešenja → Volja)*, čime se stvara „kreativna tenzija" između lične vizije (Cilja) i trenutne situacije (Realnosti), kao unutrašnja energija koja nosi sve potonje akcije. Zbog toga se GROW model najlakše može opisati koristeći metaforu mape:[28]

Jednom kada znate gde ste krenuli (Cilj),
U odnosu na to gde se sada nalazite (Realnost),
Razmotrićete razne načine da tamo stignete (Rešenja),
I pritom odabrati najbolji put (Volja).

Cilj *(Goal)*

Postavite jasnu ličnu viziju u profesionalnom životu, koja mora imati krajnje odredište i vreme potrebno za ostvarenje. Cilj mora biti viša slika vašeg postignuća, bez obzira na sadašnjost, jer u suprotnom predstavlja samo poboljšanje trenutnog stanja.

U mentalnom smislu, postavka cilja je prvi korak kojim ćete stvoriti „nacrt ugovora" sa sobom. Time cilj karijere postaje vaša inspirativna vizija (svetionik) za sve naredne korake.

- Postavite *SMART cilj*: Specifičan (*Specific*), Merljiv (*Measurable*), Ostvariv (*Achievable*), Relevantan (*Relevant*) i Vremenski određen (*Time-bound*).
- Fokusirajte se na 1-2 mere uspeha – kako ćete znati da ste ostvarili cilj?

Realnost *(Reality)*

Predstavlja kritičku dijagnozu vašeg trenutnog stanja. Ovo je polazna tačka realnosti kojom definišete jaz u odnosu na postavljeni cilj.

- Proučite rezultat samoprocene koji ste stvorili koristeći SWOT analizu (fokusirajte se na pokretače i prepreke od najvećeg uticaja).
- Utvrdite dostupne resurse (materijalne i nematerijalne).

Rešenja *(Options)*

Kada odredite gde želite da stignete (Cilj) u odnosu na to gde se sada nalazite (Realnost), treći korak je iznalaženje rešenja kojima ćete ostvariti cilj.

- Koristite kreativnost i razmišljanje „izvan kutije" u stvaranju korisnih rešenja, kojima višu sliku postignuća (viziju) raščlanjujete do pojedinačnih akcija.
- Istražite vreme, troškove i rizik za svako rešenje (radi pravilne procene isplativosti rešenja)

Volja *(Will)*

Preuzmite ličnu odgovornost i posvećenost za ostvarivanje cilja – ovim potpisujete „nacrt ugovora" sa sobom (formulisan u prvom koraku), uz čvrstu rešenost da ga ostvarite u predviđenom vremenskom periodu.

- Procenite prednosti i nedostatke predloženih rešenja.
- Utvrdite moguće prepreke za ostvarivanje cilja (gde i kako ih zaobići).
- Isplanirajte akciju i utvrdite način praćenja aktivnosti i potrebni podršku.

Tabela 5 sadrži ključna pitanja GROW modela koja će vam pomoći da definišete svaki korak postavke cilja i razvoja ličnih sposobnosti u vašem profesionalnom životu.

Tabela 5. Primeri GROW pitanja

Činioci	*Pitanja*
Cilj	Šta želim da postignem? Kako izgleda krajnje postignuće u mojoj karijeri? Šta bi pokušao kada bi znao da ću sigurno uspeti? Kako ću znati da sam postigao cilj? Koje su moje najvažnije mere uspeha? Do kada želim da postignem cilj?
Realnost	Kakva je moja trenutna situacija? Koji je uzrok ovakve situacije? Koji su moji ključni pokretači i prepreke? Kojim ljudskim i materijalnim resursima raspolažem? Da li sam ranije imao ovakvu situaciju? Šta su drugi radili u sličnoj situaciji?
Rešenja	Kako mogu da ostvarim cilj? Šta još mogu da uradim? Kolika su ulaganja i koristi svakog rešenja? Šta ukoliko bih imao više resursa? Šta ukoliko bih uklonio postojeće prepreke? Šta su drugi radili u sličnoj situaciji?
Volja	Šta / Kada / Kako ću uraditi ... ? Koje prepreke mogu imati za ostvarenje rešenja? Koju podršku mogu imati za ostvarenje rešenja? Koje su prednosti i nedostatci predloženih rešenja? Za koliko ću realno moći da ostvarim dato rešenje? Imam li čvrstu volju da ostvarim zamišljeno?

6.3 KORAK 3: RAZVITI PLAN

Odaberi posao koji voliš i nećeš raditi ni dana u svom životu.
Confucius

Mnogi ljudi počinju da rade ono što vole tek kada odu u penziju. Vi ne želite da potrošite ceo radni vek pre nego počnete da radite ono u čemu ste dobri i što zahtevaju vaša ličnost i osećanja. Zamislite da svakog dana tokom sledećih 40-50 godina morate da nosite masku i živite u prostoru koji je za vas neprirodan. Zar to ne liči na služenje kazne i zašto bi bilo ko utamničio sebe na period od pola veka? Ako pasivno budete čekali „pravu priliku" u nadi da će život sam po sebi nekako složiti vaše kockice, verovatno to nećete dočekati.

Zato je potrebno „izaći iz kutije" sopstvenih ili tuđih uverenja o tome šta bi bilo poželjno raditi i sastaviti plan koji će adresovati ono što ćete najbolje raditi. Umesto da radite teško kako biste ostvarili karijeru koja će vas zadovoljiti, privucite idealnu karijeru sebi. Vrhunsko delo nastaje kada se spoje ljubav i veština (John Ruskin)[29] i vi ne zaslužujete ništa manje od toga. Smisao stvaranja plana je da na organizovani način postavite lične odrednice (vaše „prolazne kapije"), koje mogu biti čak i serije karijera ili različitih radnih iskustava na putu ka ostvarenju životne vizije kao sveobuhvatnog cilja vaše karijere.

SWOT analiza i GROW model daju detaljnu sliku svih činilaca koji utiču na vaš profesionalni razvoj. Zbog toga lični plan razvoja predstavlja krajnji rezultat svih vaših aktivnosti u planiranju karijere (potpisan „ugovor sa sobom"). Obzirom da se razvoj karijere sastoji od serije uporednih koraka (ili čak karijera) koji su uzajamno zavisni, lični plan se može formulisati za svaki od pojedinačnih koraka ili može obuhvatiti sve korake u određenom vremenskom periodu. Na taj način, lični plan razvoja postaje artikulisana vizija, lični podsetnik i povratna sprega ka ostvarenju vašeg životnog cilja.

Važno je napomenuti da razvoj nije statičan i pod stalnim je uticajem promena koje prvenstveno dolaze iz našeg okruženja. Zbog toga, proces ličnog razvoja zahteva praćenje rezultata i reagovanje na promene. Jednom postavljen plan podložan je dopunama, posebno ako zahteva promenu postavljenog koncepta razvoja u novonastalim okolnostima (npr. došlo je do promene vašeg trenutnog stanja ili su vam nedostupni resursi za primenu određenog rešenja). Tada je potrebno ponovo proći kroz sve korake GROW modela i prilagoditi lični plan razvoja, jer krajnji rezultat procesa mora biti u funkciji ostvarenja postavljenog cilja.

Na slici 6 prikazan je obrazac ličnog plana razvoja sa svim potrebnim elementima, od postavke cilja do opisa ostvarenja. Koraci izrade plana (označeni u oblačićima sa uputstvom) prate strukturu GROW modela. Od posebnog je značaja fokusirati se na razvoj ličnih sposobnosti (od trenutnog do željenog stanja) koje su osnovni pokretač vašeg razvoja i najvažniji poslovni kapital koji posedujete.

Slika 6. Lični plan razvoja

Lični plan razvoja

Ime i prezime _____ Datum _____

Uloga / pozicija _____

Razvojni period _____

Cilj

Izjava:

1 *Postavite jasnu ličnu viziju (u prvom licu jednine) kao višu sliku vašeg postignuća.*

Zadaci:

-
-
-

2 *Podelite cilj na korake koje možete pojedinačno ostvariti.*

Analiza stanja

Izjava:

3 *Opišite vaše trenutno stanje kao polaznu tačku realnosti u odnosu na postavljenii cilj.*

Pokretači	Prepreke	Resursi
•	•	•
•	•	•
•		
•		

4 *Rezimirajte najvažnije rezultate SWOT analize.*

5 *Navedite sve vaše resurse (materijalne i nematerijalne)*

Razvojne potrebe

Rešenja:

6 *Navedite sva rešenja kojima ćete ostvariti postavljeni cilj.*

Aktivnosti:

Akcija	Učesnici	Vremenski rok	Status

7 *Opišite razvojne aktivnosti za svako rešenje:*
- *Akcije kojima ćete ostvariti zadatak*
- *Učesnike koji su neophodni za realizaciju akcije*
- *Vremenski rok potreban za ostvarivanje akcije*
- *Opis ostvarenja (po završetku akcije)*

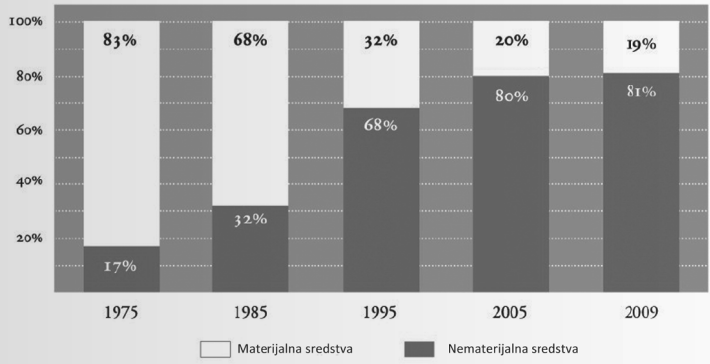
7. RAZVOJ LIČNIH SPOSOBNOSTI

7.1 VREDNOST LJUDSKOG KAPITALA

Svaka era u razvoju civilizacije obeležena je faktorom proizvodnje koji je u tom dobu služio kao osnova stvaranja bogatstva. U *agrarnoj eri*, zemlja je bila osnovni izvor bogatstva jer je stvarala agrarne proizvode. U *industrijskoj eri*, osnovni izvor bogatstva postaju mašine i u nešto manjem obimu prirodni resursi potrebni za stvaranje industrijskih proizvoda. U *informatičkoj (eri znanja)*, ljudski kapital je osnovni izvor bogatstva. Pritom, ljudski kapital se može definisati kao skup ličnih sposobnosti koje pojedinci stiču tokom života i koriste za stvaranje proizvoda, usluga ili ideja u tržišnim ili netržišnim okolnostima i zbog toga je prepoznat kao glavni pokretač razvoja i održivosti organizacija.[30]

Statistika pokazuje da zaposleni stvaraju najveći operativni trošak, s tim što je ljudski kapital jedina vrednost nad kojom organizacija nema pravno vlasništvo. Navedeno ne uključuje komparativnu prednost ljudskog kapitala kao najvažniju vrednost svake organizacije. Tipičan primer za to je odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti S&P 500 organizacija sa najvećom tržišnom kapitalizacijom, koji je višestruko porastao za poslednjih nekoliko decenija (slika 7). Zaposleni, čija je vrednost u knjigovodstvenom smislu neprepoznatljiva u finansijskim izveštajima, viđeni su u tim organizacijama kao ključni činilac poslovnog uspeha.

Slika 7. Komponente tržišne vrednosti S&P 500 organizacija[31]



Radi boljeg razumevanja, potrebno je definisati komponente tržišne vrednosti organizacija u savremenoj ekonomiji. *Materijalne vrednosti* (tangible assets) u industrijskim organizacijama podrazumevaju sve nekretnine, postrojenja i opremu koji u najvećoj meri predstavljaju knjigovodstvenu vrednost organizacije i mogu da se iskažu u finansijskim izveštajima. *Nematerijalne vrednosti* (intangible assets) nemaju fizičku formu i ne mogu finansijski da se iskažu jer baziraju svoju vrednost na pravima i privilegijama organizacije.

Sve nematerijalne vrednosti su razvrstane u sledećih šest kategorija:[32]

- Tržišne: trgovačka marka, trgovački žig
- Orjentisane na kupce: liste kupaca, odnosi sa kupcima
- Orjentisane na umetnička i druga dela: autorska prava
- Ugovorne: licence, franšize
- Tehnološke: patenti za nove proizvode i procese
- Dobra volja: reputacija firme

Prema agenciji Ocean Tomo®,[31] značajan deo nematerijalnih vrednosti današnjih organizacija čine patentne tehnologije, koje predstavljaju „jedinstven, inovativan indikator korporativne vrednosti". Inovativne organizacije sa jakim patentnim portfoliom uvek će nadmašiti konkurenciju zbog ekskluzivnog prava na korišćenje patentiranih proizvoda i usluga, vlasničke pozicije na tržištu, ekskluzivnih cena i umanjenih troškova kao posledice patentom zaštićenih metoda u proizvodnji.

Današnja ekonomija znanja je zasnovana na stvaranju inovativne vrednosti. Izveštaj iz prošle decenije procenjuje vrednost intelektualne svojine SAD na 5-5.5 triliona USD,[33] što je više od bruto domaćeg proizvoda većine zemalja sveta. Koliki značaj ovakvi trendovi mogu imati za našu zemlju pokazuje podatak da je Srbija u 2012. godini zaradila više od izvoza softvera nego od izvoza malina, pri čemu svega 6500 ljudi rade u IT sektoru.[34]

Globalizacija, kao završna integracija svetskog tržišta i informatička revolucija, kao njena tehnološka platforma uticali su na promenu moći na tržištu, od proizvođača ka potrošaču.[35] Zbog toga, jedna od osnovnih osobina današnjeg sveta jeste mogućnost bilo koje inovativne organizacije da preko noći ugrozi tradicionalne „velike" organizacije i preuzme njihovu lidersku poziciju na tržištu.[36] Činjenica da globalno poslovanje nije ograničeno društvenim nasleđem i geografskim lokacijama, zapravo pruža najveću prednost radnicima znanja čije su osobine, kao što je već napomenuto, visoka stručna kvalifikovanost, fleksibilnost obavljanja posla i posvećenost konceptu neprestanog učenja (usavršavanja).

Iz ekonomske istorije

Restrukturiranje privreda razvijenih zemalja tokom 80-ih i 90-ih godina prošlog veka uslovilo je masovna otpuštanja radne snage, koja u finansijskom smislu predstavlja najveći operativni trošak u organizaciji. Kao neposredan efekat ovakve ekonomske politike, došlo je do dramatičnog uvećanja vrednosti akcija organizacija koje su prednjačile u smanjenju broja zaposlenih kao načinu za povećanje profitabilnosti. Na kratke staze, pokazalo se da optimizacija troškova radne snage donosi velike uštede poslovanju firme. Međutim, već za nekoliko godina, kod većine ovih organizacija vrednost akcija je pala ispod nivoa pre velikih otpuštanja. Euforija smanjenja troškova masovnim otpuštanjem zamenjena je otrežnjujućom činjenicom da odlaskom kvalifikovane radne snage nestaje osnovni pokretač tržišne vrednosti organizacije, što u najboljoj meri oslikava promena udela materijalne i nematerijalne komponente u tržišnoj vrednosti S&P 500 organizacija (slika 7). Bez obzira na to, razvoj zaposlenih se danas najčešće vodi kao trošak u poslovanju organizacije iako poseduje sve osobine investicije (t.j. predstavlja ulog koji služi povećanju produktivnosti u budućnosti).[30]

7.2 POJAM LIČNIH SPOSOBNOSTI

Poput ishrane, učenje je jedan od fundamentalnih procesa preživljavanja i ogleda se u promeni ponašanja pojedinca kao spoljnoj manifestaciji lične sposobnosti i motivacije. Kako unaprediti proces učenja sve je više *panacea* (čudotvorni lek) modernog društva u kome je razvoj ličnih sposobnosti granična promenljiva koja određuje razvoj pojedinaca, čime postaje osnovna strategija razvoja društva u celini.

Koncept učenja je opisan od strane grupe edukativnih psihologa u SAD, koji su identifikovali tri kategorije razvojnih aktivnosti:[37]

- Kognitivne aktivnosti: Znanje (Knowledge)
- Psihomotorne aktivnosti: Veštine (Skills)
- Afektivne aktivnosti: Stavovi (Attitudes)

Cilj navedene „taksonomije učenja" je da stvori holistički pristup u ličnom razvoju, sa fokusom na sve tri kategorije razvojnih aktivnosti. Ovakav koncept je uslovio definisanje *KSA okvira* u mnogim obrazovnim i poslovnim sistemima sveta (skraćenica od početnih slova engleskih reči **K**nowledge, **S**kills i **A**ttitudes), kao tri finalna proizvoda učenja koji su uzajamno povezani i zavisni ali ipak različiti.

Učenje, kao proces kojim se ostvaruje razvoj sposobnosti, predstavlja permanentnu kognitivnu promenu u razumevanju i razmišljanju nastalu kao rezultat iskustva što direktno uslovljava ponašanje pojedinca. Obzirom da je ponašanje vidljivi deo ličnih sposobnosti, koje je bazirano na KSA okviru,[38] predložen je koncept piramide sposobnosti kojom pojedinac ostvaruje rezultate (Slika 8).

Slika 8. Piramida sposobnosti bazirana na KSA okviru



Znanje

Znanje je organizovani sistem informacija, činjenica, principa i procedura, koje je stečeno kroz vreme.[38] Ključna reč: *Zna*.

Postoje tri nivoa znanja:[39]

- *Deklarativno znanje*: memorisane informacije (činjenice) o datom predmetu. Potvrda deklarativnog znanja predstavlja mogućnost prisećanja ili prepoznavanja specifičnih delova memorisanih informacija.
- *Proceduralno znanje*: organizovanost memorisanih informacija o predmetu (mentalni model). Predstavlja viši nivo znanja koji omogućava razumevanje smisla i uzajamnih odnosa elemenata radi primene memorisanih informacija (kada i kako upotrebiti deklarativno znanje).
- *Strategijsko znanje*: upotreba prethodna dva znanja radi ostvarenja cilja. Predstavlja najviši nivo znanja koji se sastoji od lične svesti o memorisanim činjenicama i sopstvenim pravilima primene procedura radi ostvarenja cilja. Koristi se za planiranje, posmatranje i reviziju aktivnosti.

Primer razlike u tipovima znanja je upotreba LEGO® kockica u kognitivnim razvojnim vežbama. Prepoznavanje kockica iz određenog kompleta oslikava deklarativno znanje. Organizovanost kockica u kompletu prema određenom obrascu (boja, oblik, funkcija) oslikava proceduralno znanje. Način upotrebe grupa kockica iz kompleta radi pravljenja željenog objekta oslikava strategijsko znanje.

Veštine

Veštine su mogućnost uspešnog obavljanja određenog posla.[38] Ključna reč: *Ume*.

Postoje dva nivoa stečenih veština:[39]

- *Kompilacija*: predstavlja razmišljanje o načinu rada tokom primene date veštine (niži oblik). Dva uporedna procesa karakterišu nivo kompilacije i to su organizovanost prostih radnji u procedure (proceduralizacija) i povezivanje nastalih procedura u sistem (kompozicija).
- *Automatizam*: nema potrebe da se misli o načinu rada jer je primena veštine postala rutina u radu (viši oblik). Dolazi do promene u operativnoj upotrebi veštine, od kontrolisanog do automatskog procesovanja, čime se uvećavaju kognitivni resursi, preciznost i mogućnost upotrebe.

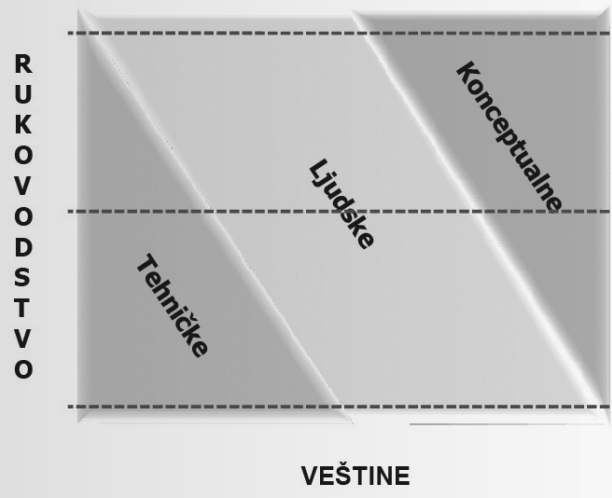
Primer razlike u nivou veština je obuka za upravljanje motornim vozilom. Tokom obuke, potrebno je neprestano procesovati memorisane informacije, tokom ponavljanja radnji u vožnji, pri čemu je efektivnost niska (kompilacija). Vremenom, nakon velikog broja ponavljanja, prestaje kontrolisano procesovanje i radnje postaju rutina pri čemu je efektivnost visoka (automatizam). To omogućava vozaču da obavlja uporedne radnje tokom vožnje – razgovara sa putnicima, uočava promene u okruženju, itd.

Zahtevi veština u obavljanju određenog posla moraju se posmatrati u kontekstu prirode veštine i stepena odgovornosti. Robert Katz[40] je identifikovao tri osnovna tipa veština rukovođenja neophodnih u svakoj organizaciji, koji su našli široku primenu u praksi i postali predmet mnogobrojnih naučnih diskusija:

- *Tehničke veštine*: tehnička stručnost pojedinca, određena profesionalnim znanjem i razumevanjem procesa, sposobnošću korišćenja specijalizovanih tehnika, metoda i oruđa i praksom (iskustvom) u datoj oblasti. Tehničke veštine u širem smislu podrazumevaju tehničku stručnost u radu, što odgovara domenu kognitivne inteligencije.[41]
- *Ljudske veštine*: rad sa ljudima, određen je sopstvenim profilom ličnosti (osobine karaktera), stilom rada (komunikacija) i odnosom sa ljudima (saradnja). Ljudske veštine u širem smislu podrazumevaju sposobnost razumevanja i prihvatanja sopstvenih i tuđih emocija (stavova i uverenja) kao i prilagođavanje reakcija, što odgovara domenu emocionalne inteligencije.[42]
- *Konceptualne veštine*: strateška formulacija ideja određena pojmovnim razumevanjem abstraktnih odnosa, odlučivanjem (rešavanje problema) i razvojem ideja (kreativne strategije). U širem smislu, konceptualne veštine podrazumevaju holistički pristup u posmatranju organizacije i mogućnost kreiranja razvojnih strategija.

Upotreba navedenih veština određena je stepenom lične odgovornosti (radnom ulogom) u organizaciji. Kako pojedinac napreduje u organizacionoj strukturi tako se umanjuju zahtevi tehničkih veština (tehnička stručnost) a proporcionalno se uvećavaju zahtevi konceptualnih veština (formulacija ideja). Drugim rečima, uvećanjem odgovornosti smanjuje se potreba operativnog na račun strategijskog rukovođenja, dok rukovođenje ljudima ostaje nepromenjeno bez obzira na poziciju u organizaciji (Slika 9).

Slika 9. Organizacioni zahtevi veština



Obzirom da je menadžment generička funkcija svake organizacije bez obzira na prirodu njene delatnosti,[43] predloženi model organizacionih zahteva veština može se primeniti u svakom poslovnom okruženju. Istovremeno, model predstavlja referentnu tačku upravljanja karijerom – daje jasnu sliku zahteva veština za svaki rukovodeći nivo kojim se usklađuje razvoj pojedinca u organizaciji. Pritom, način na koji reagujemo u različitim okolnostima nastaje kao interakcija svih stečenih životnih iskustava koja uglavnom nisu vezana za formalno obrazovanje. Učestalim ponavljanjem ona se pretvaraju u obrasce ponašanja koji u u ćelijama mozga stvaraju neuronske prečice, t.j. fizičke putanje, čime načini reagovanja (veštine) postaju prirodan i spontan proces (automatizam). Zbog toga, mi nemamo „delete" taster kojim možemo poništiti obrasce ponašanja stečene u mladosti koji počinju sve više da nas „koštaju" u zrelom dobu.

Drugim rečima, stare veštine koje su postale rutina možemo zameniti novim samo ukoliko svesnim ponavljanjem drugačijeg načina reagovanja (kompilacija) uspostavimo nove neuronske prečice, kojima počinjemo da ostvarujemo bolje rezultate za sebe.[44] Organizacije sa jedne strane vrše selekciju kandidata na osnovu zahteva veština a sa druge strane ulažu ogromne napore da kroz obuke i pojedinačni rad (projekti, mentorstvo, coaching, itd.) ostvare potreban nivo veština svojih zaposlenih. Zbog toga je neophodno da uložite svaki napor tokom vašeg školovanja da bi u što većoj meri razvili sva tri tipa veština a ne samo tehničku stručnost. Time postajete zapošljiviji i više unapredivi u svakoj organizaciji.

Stavovi

Stavovi su verovanja koja uslovljavaju (podržavaju ili sprečavaju) određeno ponašanje, kroz direktan uticaj koji ostvaruju na motivaciju.[38] Ključna reč: *Hoće.*

Motivacija predstavlja unutrašnje stanje koje utiče na izbor ponašanja pojedinca. Sa jedne strane motivacija se vodi odabirom ponašanja, uloženim naporom i istrajnošću a sa druge strane željom da se ostvari određeni cilj.[45] Zbog toga stavovi imaju presudan uticaj na ispoljavanje ponašanja koje nastaje kao odraz našeg unutrašnjeg stanja.

Prema tome, nivo do koga pojedinac može biti motivisan u određenoj situaciji može se prikazati kroz dve ključne dimenzije: *stav* koji može biti pozitivan ili negativan i *energija* (entuzijazam) koja može biti visoka ili niska.[46,47] Slika 10 ilustruje obrasce ponašanja u zavisnosti od posvećenosti pojedinca.

- *Pobednik*: pozitivan stav i visoka energija. Okrenut je prema akciji, poseduje visok entuzijazam, sagledava prepreke i spreman je da uloži napor radi ostvarenja cilja. Pobednik je u potpunosti posvećen, vidi promene kao prilike i lični izazov, ne plaši se grešaka i pun je optimizma.
- *Gledalac*: pozitivan stav i niska energija. Ima dobre namere ali ne uzima aktivno učešće u akcijama i ne preuzima rizike već radi šta mu se kaže. Gledalac je „politički" korektan i drži se po strani, u sopstvenoj komfor zoni, ne želeći da privuče pažnju.
- *Žrtva*: negativan stav i niska energija. Sve u okruženju joj smeta i obavlja zadatke sa protivljenjem. Žrtva bi najradije radila nešto drugo, po mogućstvu na nekom drugom mestu jer je potpuno isključena u svojoj sredini.

- *Cinik*: negativan stav i visoka energija. Zbog visoke energije može biti veoma primetan ali negativan stav uslovljava stalno traženje nedostataka umesto prilika. Cinik je isključiv i samouveren, protivi se promenama i teži da zadobije druge za svoje ideje.

Ako zamislimo da je glava naše ponašanje (analogija sa vrhom piramide sposobnosti), stavovi bi bili vrat koji okreće glavu u bilo kom smeru. Izbor ponašanja time postaje rezultanta integrisanog KSA okvira. Drugim rečima, verovanja utiču na način ispoljavanja znanja i veština kroz pozitivna ili negativna osećanja u datoj situaciji. Pošto stavovi nastaju kao rezultat iskustva, društvene uloge (očekivano ponašanje) i norme (društvena pravila) imaju važnu ulogu u formiranju stavova. Isti faktori koji dovode do stvaranja stavova mogu ih promeniti, ukoliko shvatimo da postoji konflikt između naših verovanja i zahteva ponašanja. Poslovno ponašanje, radne navike, posvećenost, angažovanost, spremnost na učenje, itd. samo su jedni u nizu zahteva ponašanja koje organizacija očekuje od svojih zaposlenih. Postavite sebi pitanje:

Da li su i u kojoj meri vaša ponašanja usaglašena sa potrebama posla u XXI veku?

Slika 10. Posvećenost pojedinca spram energije i stava



Sposobnosti

Sposobnosti su celokupna znanja, veštine i stavovi kojima pojedinac ostvaruje rezultate. Međutim, sposobnost je više od samog KSA okvira jer podrazumeva integrisanu upotrebu KSA, u sprezi sa drugim ličnim karakteristikama (psihomotorika, preciznost, strpljivost, rasuđivanje, itd.), radi obavljanja specifičnog zadatka. Zbog toga je neophodno posedovati niz različitih sposobnosti koje se mogu dopunjavati[38].

Ukoliko zamislimo sposobnost „upravljanje vremenom" za jednog rukovodioca, KSA okvir koji određuje nivo sposobnosti može se definisati kroz:

- Znanje (K): vrednost vremena, model i tehnike upravljanja vremenom
- Veštine (S): određivanje prioriteta, planiranje aktivnosti, delegiranje, praćenje
- Stavovi (A): stepen poverenja, želja za ostvarenjem i razvojem sledbenika

Tokom 2007. godine, Nacionalni liderski savet za liberalno obrazovanje u SAD (LEAP) objavio je izveštaj o sposobnostima neophodnim u XXI veku. Izveštaj u kome se razmatraju izazovi tržišta i zahtevi radne snage navodi intelektualnu elastičnost, kulturološku i naučnu obrazovanost, etičnost i spremnost na permanentno i multidisciplinarno učenje kao ključne lične sposososbnosti koje će tražiti budući poslodavci.[48] Jednom rečju:

Traži se „radnik znanja"!



UMESTO ZAKLJUČKA

Tokom većeg dela XX veka, organizacije su po tradicionalnom obrascu zapošljavale mlade radnike određenih zanimanja sa očekivanjem da će provesti čitav radni vek u istoj organizaciji. Najsposobniji i dobro motivisani radnici su promocijama na više pozicije gradili karijeru unutar organizacije koja je obezbeđivala obuku i poslovne prilike. Globalne promene u poslednjih nekoliko decenija zauvek su to promenile.

Organizacija više nema starateljsku ulogu nad zaposlenima a rukovodstvo zahteva fleksibilnost umesto postojanosti. Povrh toga, optimizacija poslovnih procesa u sve većoj meri koristi ravnanje (*flattening*), kojim se brišu hijerarhijski nivoi u vertikalnoj strukturi organizacije, što još više umanjuje mogućnosti promocije. S obzirom na to da živimo u svetu brzih i krupnih promena, novih tehnologija i poslovnih prilika, tržište rada diktira zahteve razvoja ličnih sposobnosti.

Zbog toga je razvoj karijere postao ključna odgovornost samih pojedinaca (ne više organizacija) koji razvojem ličnih sposobnosti treba da aktivno održavaju sopstvenu zapošljivost na turbulentom tržištu rada. Zaposleni danas treba da upravljaju svojim karijerima kao malim poslovanjem. Treba da razmišljaju o sebi kao preduzetnicima koji vode sopstveni biznis čak i kada su zaposleni u drugim organizacijama. Obzirom na promenu fokusa globalnog poslovanja, pojedinci moraju graditi sopstvenu karijeru na fleksibilnosti i ličnom razvoju.

Nikada u istoriji čovečanstva nije bilo pogodnije vreme da pojedinac osmisli i realizuje svoju idealnu karijeru koja je u potpunosti usklađena sa ličnim talentima i potrebama kao merom psihološkog uspeha. U vreme kada je promena postala dnevna potreba tržišta a kretanje kroz promene jedina sigurnost (dinamički ekvilibrijum), cilj karijere je više nego ikada postao svetionik koji usmerava napore na vašem životnom putu.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBE

1. Navedite radne generacije i opišite njihove osnovne vrednosti.
2. Objasnite na koji način istorijski događaji oblikuju identitet radnih generacija.
3. Opišite koncepte „ekonomije znanja“ i „radnika znanja“.
4. Opišite pojam, cilj i procese razvoja karijere.
5. Navedite i opišite tipove karijere.
6. Navedite korake u razvoju karijere.
7. Opišite model šest tipova ličnosti (RIASEC).
8. Opišite matricu i osobenosti SWOT analize.
9. Opišite korake u postavci cilja karijere (GROW model).
10. Navedite i opišite elemente ličnog plana razvoja.
11. Definišite pojam ljudskog kapitala i opišite komponente tržišne vrednosti organizacija
12. Definišite koncept učenja i piramidu razvoja sposobnosti.
13. Definišite pojam i opišite tipove znanja.
14. Definišite pojam i opišite tipove veština.
15. Definišite pojam stavova i opišite „Gledaoca”, „Pobednika”, „Žrtvu”, „Cinika”.

LITERATURA

1. Bernardin, J.H. (2007). *Career Development*, u: *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw-Hill, New York, str. 227-249.
2. Hall, D.T. (1996). *Protean Careers of the 21st Century*. Academy of Management Executive, 10: 8-16.
3. Barnes, A., Bassot, B., Chant, A. (2011). *Theoretical Perspectives*, u: *An Introduction to Career Learning and Development 11-19*, Routledge, Oxon, str: 9-22.
4. Reeves, T.C. (2006). *Do Generational Differences Matter in Instructional Design*. The University of Georgia, USA, str. 1-25.
5. Stojiljković, J. (2010). *„Baby boom" generacije na pragu penzionisanja*. Stanovništvo, vol. 48, br. 2, str: 75-91.
6. *Supervision of Integrational Dynamics Workshop* (2009). The University of Iowa School of Social Work, USA, str: 1-20.
7. Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations of Employees*. FDU Magazine Online, http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm
8. Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millenials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
9. Lancaster, L.C. (2004). *When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work*. The Management Forum Series 2003-2004, str. 1-5.
10. Rifkin, J. (1995). *The Two faces of Technology*, u: *The End of Work, G.P. Putham's Sons*, New York, str: 3-58.
11. Rifkin, J (2011). *Morphing from the Industrial to the Collaborative Era*, u: *The Third Industrial Revolution*, Palgrave Macmillan, New York, str: 259-270.
12. Miedaner, T. (2010). *Identify Your Personal Requirements*, u: Coach Yourself to a New Career, McGraw-Hill, New York, str. 33-68.
13. Rudman, R. (2002). *Human Resources Management in New Zealand (4th edition)*, Pearson Education, Auckland.
14. The Silicon Valley Index (2010), http://www.scribd.com/doc/49130621/2010-The-Silicon-Valley-Index
15. Spector P., (2008) *Occupational Health Psychology*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 278-306.
16. Waldroop J., Butler T., (2008). *Šta se podrazumeva pod oblikovanjem karijere*, u: *Džepni mentor: Oblikujte svoju karijeru* (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, Str. 3-7.
17. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). *Razvoj zaposlenih*, u: *Menadžment ljudskih ponetncijala* (treće izdanje), Mate, Zagreb, str: 316-350.
18. Briscoe, J.P., Hall, D.T., Frautschy DeMuth, R.L. (2006) *Protean and Boundaryless careers: An Empirical Exploration*. Journal of Vocational Behavior, str. 30-47.
19. Augustine, N.R. (2005). *Learning to Loose? Our Education System Isn't Ready for a World of Competition*. The Washington Post, December 6, 2005.
20. Waldroop J., Butler T., (2008). *Procenjivanje sopstvenih veština*, u: *Džepni mentor: Oblikujte svoju karijeru* (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, Str. 35-40.
21. Miedaner, T. (2010). *Introduction*, u: *Coach Yourself to a New Career*, McGraw-Hill, New York, str. 1-6.
22. Holland, J.L. (1973). *Making Vocational Choices: a Theory of Careers*, Prentice-Hall, New Jersey, str. 3-6
23. Holland, J.L. (1994). *The Self-Directed Search*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
24. Spector P., (2008) *Assessment methods for Selection and Placement*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 108-137.
25. Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: a Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (3rd ed.), Odessa, Psychological Assessment Resources, Inc.
26. Spector P., (2008) *Job Analysis*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 53-78.
27. Whitmore J., (2002). *What is Coaching?*, u: *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, London, Boston, Str. 7-19.

28. Turner M., (2009). „The GROW Model", www.mentoringforchange.co.uk/classic/index.php
29. Miedaner, T. (2010). *Putting It All Together*, u: *Coach Yourself to a New Career*, McGraw-Hill, New York, str. 149-170.
30. Bhutoria N., (2006). *„Valuation of Human Capital"*, www.hrfolks.com/articles/intellectual%20capital/valuation%20of%20human%20capital.pdf
31. Ocean Tomo®, (2010). *Intangible Asset Market Value Study*, http://www.oceantomo.com/
32. Business Combinations (2001). *Statement of Financial Accounting Standards No 141*, Norwalk, USA.
33. Hassett, K.A., Shapiro, R.J. (2005). *What Ideas Are Worth: The Value of Intellectual Capital and Intangible Assets in the American Economy*. Sonecon, str. 1-41
34. Danas (2012). *Srbija zaradila više od izvota softvera nego od malina*. http://www.danas.rs/danasrs/iz_sata_u_sat/srbija_zaradila_vise_od_izvoza_softvera_nego_od_malina.83.html?news_id=54935
35. Vesić, D. (2010). *Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije*. Međunarodni Problemi, vol. 62, br. 1, str. 136-164.
36. Thorne, K. (2004). *Organizational Change*, u: *Coaching for Change*, Kogan Page, London, str. 47-62.
37. Bloom B., (1956) *Taxonomy of Educational Objectives, the Classification of Educational Goals – Handbook 1: Cognitive Domain*, Longman, New York, str. 10-39.
38. Blanchard, N. i Thacker, J., (2007). *Training in Organizations*, u: *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 16-20.
39. Kraiger K., Ford K. I Salas, E., (1993). *Application of Cognitive, Skill-Based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation*, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 2, str. 311-328.
40. Katz, R., (1974). *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, Vol. 52, No. 5, str. 90-102.
41. Goleman D., (2001). *Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building*, u: *The Emotionally Intelligent Workplace*, Josey-Bass, San Francisco, str. 13-26.
42. Goleman D., (2004). *Emotional Intelligence (Appendix 1)*, u: *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London, str. 317-318.
43. Drucker P., (1985). *The Management Boom and its Lessons*, u: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperBusiness, New York, str. 11-26.
44. Coates, D.E. (2006). *People Skills Training: Are You Getting a return on Your Investment?* http://www.2020insight.net/PeopleSkills.htm
45. Spector P., (2008) *Theories of Employee Motivation*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 199-221.
46. Cook S., (2002). *Compendium of Questionnaires and Inventories*, Gower Publishing Ltd., Aldershot, Str.47-49.
47. Cook S., (2008). *What is Employee Engagement*, u: *The Essential Guide to Employee Engagement*, Kogan Page Ltd., London, Philadelphia, Str. 1-29.
48. National Leadership Council for Liberal Education & America's Promise, (2007). *From the American Century to the Global Century*, u: *College Learning for the New Global Century*, Association of American Colleges and Universities, Washington, str. 15-24.



II - glava
PREDSTAVLJANJE POSLODAVCU

UVOD

Promene na tržištu rada utiču ne samo na način poslovanja organizacija već i na dostupnost kvalifikovane radne snage. Kao što smo već napomenuli, informatička era je trajno izmenila lice globalne ekonomije kojoj više nije potrebna fizička već elitna radna snaga. Samim tim, promenili su se zahtevi ličnih sposobnosti i uslovi pod kojima organizacije popunjavaju svoje pozicije. Visokokvalifikovana radna snaga bez okvira formalnog radnog mesta već je postala mera poslovnog uspeha u mnogim industrijama i nije ograničena samo na skupa tržišta rada razvijenog sveta. U prilog tome govori i podatak da je Kina od početka 2000-ih eliminisala čak 15% fabričke radne snage za svega 7 godina. Drugim rečima, i najjeftiniji fizički radnik je postao skuplji od inteligentne tehnologije koja ga može zameniti.[1]

Promena psihološkog ugovora između zaposlenog i organizacije koji uslovljava postojanje serije karijera bez obzira na kontekst zanimanja i poslodavca donosi potpuno novu dimenziju prilikom odabira „pravih ljudi, na pravom mestu, u pravo vreme." Zaposleni danas znaju da im poslodavac ne može obezbediti sigurnost posla ali može zapošljivost kao rezultantu ličnog razvoja koji ostvaruju radeći u organizaciji.

Zbog toga, mnoge organizacije sve više uvode fleksibilno radno vreme i radni angažman. Podaci Ministarstva rada SAD pokazuju da 27.5% stalno zaposlenog stanovništva u SAD ima fleksibilno radno vreme.[2] Sa jedne strane, time se značajno optimizuju operativni troškovi poslovanja jer organizacijama sve manje treba armija radnika a sve više timovi projektno orijentisanih „radnika znanja." Sa druge strane, fleksibilnost zaposlenih prema poslodavcu obezbeđuje bolji balans između poslovnog i privatnog života i time veće zadovoljstvo poslom, bolju produktivnost i zadržavanje kvalitetne radne snage.[3] Na ovaj način organizacije sve više postaju posrednici između radne snage angažovane po ugovoru i kupaca, obezbeđujući zaposlenima neprekidan razvoj ličnih sposobnosti kao osnovni lični kapital na tržištu rada u zamenu za stvaranje inovativne vrednosti kojom ostvaruju komparativnu prednost na tržištu roba i usluga.

Elementi predstavljanja poslodavcu su: radna biografija, propratno (motivaciono) pismo i lični kontakt sa poslodavcem. Pritom, radna biografija i propratno pismo predstavljaju vaš odgovor na proces regrutovanja (privlačenja) potencijalnih kandidata dok kontakt sa poslodavcem odgovara procesu selekcije (odabira) kandidata. Oba procesa služe za popunjavanje pozicija u organizacijama (staffing) i biće detaljno objašnjena u narednom delu teksta.

1. REGRUTOVANJE

Regrutovanje je prva faza u procesu zapošljavanja i podrazumeva privlačenje kvalifikovanih kandidata radi popunjavanja upražnjenih pozicija.[4] Biranjem različitih načina za privlačenje što većeg broja kvalitetnih kandidata organizacija uvećava mogućnost dobrog izbora.

Regrutovanje u promenljivom okruženju ekonomije znanja ima za cilj da privuče najbolje kandidate koji u profesionalnom i ličnom smislu odgovaraju zahtevima upražnjenog radnog mesta. Ekonomija znanja je postavila nove standarde kvaliteta elitne radne snage i promenila koncept psihološkog ugovora prema zaposlenima.[16] Zbog toga organizacije neprekidno razvijaju načine da privuku radnike znanja prezentacijom svojih vrednosti koje moraju odgovarati ličnim ciljevima i očekivanjima potencijalnih kandidata. U tome, najvažniju ulogu imaju izvori i metode regrutovanja.

Izvori regrutovanja

Organizacije koriste dva izvora regrutovanja: unutrašnji i spoljašnji.

Unutrašnje regrutovanje podrazumeva oglašavanje upražnjenog radnog mesta u okviru jedne organizacije. Velika prednost kod ove vrste izvora je to što kandidati poznaju poslovni proces i organizacionu kulturu s obzirom da su već njeni članovi. Zbog toga često predstavlja najbolji izbor kandidata.[5] Posebna vrednost ogleda se u poruci zaposlenima da je organizacija spremna da popunjava slobodne pozicije iznutra, tj. da visok nivo ličnih sposobnosti, zalaganje i prihvatanje organizacionih vrednosti daju jednaku šansu svima za napredovanjem.

Kada govorimo o internom regrutovanju, postoje tri osnovna oblika:[6]

- Interno oglašavanje: koristeći web sajt, intranet, oglasne table, periodične publikacije i dr. Informacija mora da sadrži detaljan opis radnog mesta.
- Ponovno zapošljavanje kandidata koji su radili u organizaciji: lični motivi predstavljaju fokalnu tačku razgovora sa kandidatom da bi se saznao pravi osećaj u vezi sa povratkom.
- Planiranje i razvoj naslednika: postoji veliki broj načina kojima organizacije sistematski identifikuju, procenjuju i razvijaju naslednike na svim nivoima ali je najbolji koncept kroz sinergiju sa upravljanjem učinkom.

Spoljašnje regrutovanje podrazumeva oglašavanje upražnjenog radnog mesta izvan jedne organizacije. Interni kandidati često ne mogu da zadovolje sve slobodne, naročito specijalističke i rukovodeće pozicije i tada organizacija mora de se okrene spoljnim izvorima što najčešće počinje objavljivanjem konkursa za upražnjena radna mesta. Postoji veliki broj metoda regrutovanja koje se mogu koristiti u ovom procesu, o čemu će biti više reči u narednom delu.

Lokus kontrole

Sve ove godine studiranja vredno sam učila, bila sam redovna na predavanjima i prošle godine sam diplomirala, sa prosekom iznad 8-ice. Prijatelj mi je pomogao da napišem radnu biografiju. Od tada bez prekida pretražujem sajtove, čitam oglase i šaljem biografije na konkurse, ali ne dobijam nikakav odgovor. Odlazim u firme gde delim svoju radnu biografiju kao letke. Tamo su uglavnom neprijatni i gledaju me sa čudom zašto sam uopšte došla. Cela moja porodica se uključila u traženje posla. Konkursi koji me interesuju su retki ali svaki put kada mi se svidi oglas prvo razmotrim koliko mi je jaka veza jer shvatam da je svaki dobar posao unapred namešten. Malo sam „naduvala" CV da izgleda bolje jer svi traže visok nivo ličnih sposobnosti, radno iskustvo, dodatno obrazovanje. I dalje ništa. Da bar dobijem povratnu informaciju šta to ne valja. Možda je ipak najbolje da se učlanim u neku političku partiju i tako pokušam da se „udomim".

Zvuči poznato?

Ne mora da bude ovako. To zavisi prvenstveno od vas. Promena, da bi bila održiva, mora početi iznutra, od vas samih. Vi možete kupiti najprikladniju odeću, preraditi radnu biografiju uz pomoć najboljeg karijernog savetnika, naučiti najbolje fraze u predstavljanju poslodavcu i dalje vam to neće biti garant da čujete toliko željeno: „Odlučili smo se za vas kao kandidata. Kada biste mogli da počnete sa poslom?"

Već više od jednog veka, društva se bave fenomenima organizacionog ponašanja, sa stanovišta pojedinca, grupe i organizacije. Izdvojeno je šest ličnih osobina kojima se može predvideti ponašanje zaposlenih u organizacijama. Jedna od ličnih osobina je *lokus kontrole*, koji može biti:[7,8]

- Eksterni: ljudi koji veruju da su njihove odluke i život pod kontrolom faktora iz okruženja na koje ne mogu da utiču (sudbina, sreća, itd.).
- Interni: ljudi koji veruju da sami kontrolišu svoj život, tj. „drže sudbinu u svojim rukama" sopstvenim odlukama i naporima koje ulažu.

Lokus kontrole nastaje kao posledica iskustva tokom odrastanja u čemu najvažniju ulogu imaju porodica i društvena sredina. Kada je reč o porodici, toplina, podrška, lična odgovornost, doslednost u disciplini i nagrađivanje za postignuće modeliraju razvoj internog lokusa.[9] Pritom, lokus kontrole samih roditelja igra važnu ulogu jer projektuje lokus kontrole dece, koja usvajaju roditeljske obrasce ponašanja.[10] Sa druge strane, okruženje ima širu društvenu ulogu s obzirom da neizvesnost i socijalni nemiri, koji su izvan kontrole pojedinca, utiču na pojavu eksternog lokusa kontrole.

Istraživanja pokazuju da su zaposleni sa eksternim lokusom kontrole manje zadovoljniji svojim poslom, teže uklopivi u radnu sredinu i manje uključeni u posao u odnosu na zaposlene sa internim lokusom. Povrh toga, zaposleni sa eksternim lokusom za svoj nedovoljan radni učinak krive rukovodioca, kolege i sve eksterne događaje van njihove kontrole, dok zaposleni sa internim lokusom to objašnjavaju sopstveniim akcijama.[7]

Razlike u načinu rada i sklonostima u odnosu na lokus kontrole su očigledne. Blau[11] je izveo studiju o uticaju lokusa kontrole na radni učinak službenika u banci. Osobe sa internim lokusom kontrole su pokazivale veću motivaciju, lični razvoj i bolje rezultate u poslovima koji zahtevaju inicijativu i samostalnost. Osobama sa eksternim lokusom kontrole više su odgovarali rutinski i visoko strukturirani zadaci koji ne zahtevaju ličnu inicijativu. Rezultati istraživanja pokazuju da pojedincima, u zavisnosti od lokusa kontrole, odgovaraju različiti aspekti istog posla.

Kao posledica razlika, zaposleni sa internim lokusom kontrole, koji su fokusirani na postignuće, zauzimaju viša rukovodeća mesta i ostvaruju veće zarade u svojim organizacijama. Ovo su uglavnom muškarci, koji u većoj meri poseduju interni lokus kontrole u odnosu na žene. Pored toga, starenjem lokus kontrole postaje više interan jer pojedinci životnim iskustvom stiču sposobnosti kojima mogu u većoj meri da kontrolišu dešavanja iz svog okruženja.[12]

Očigledno je da interni lokus kontrole omogućava veću inicijativu i posvećenost razvoju sopstvene karijere. Međutim, ovo ne znači da pojedinci moraju da promene svoj lokus kontrole jer je interni pozitivan a eksterni negativan. Vi i dalje možete biti uvereni da stvari u vašem okruženju nisu pod vašom kontrolom. Verovatno ste za mnoge od njih u pravu. Ali *vaš* život jeste u *vašim* rukama. Šta vas sprečava u tome da postavite svoj cilj i krenete put ostvarenja, svesni da su na pojedinim raskrsnicama postavljene rampe, ali naoružani saznanjem da sami određujete tempo napretka i pravac kojim ćete ići. To ne određuje društvena sredina već pojedinac.

Dobra vest je da lokus kontrole nije stabilna konstrukcija ličnosti već je najvećim delom naučen tj. usvojen iskustvom. Zbog toga je moguće promeniti svoj stav i razviti proaktivnost internog lokusa kontrole, kao pogled na svet koji određuje vašu ulogu u razvoju karijere i time veću kontrolu nad vašim životom. Kroz određene psihološke i obrazovne aktivnosti predložena su dva moderatora koji u najvećoj meri utiču na promenu: postavljeni cilj i dužina trajanja aktivnosti.[13] Citat Mary Kay Ash, poznate američke biznismenke možda najbolje oslikava paradigmu koju profesionalna karijera stavlja pred svaku mladu osobu:

„Postoje tri tipa ljudi na ovom svetu: oni koji pokreću stvari, oni koji gledaju kako se stvari odvijaju i oni koji se pitaju šta se dogodilo ... Na vama je da odlučite koji tip ličnosti želite da budete."

U rukama sudbine

Veliki japanski vojskovođa Nobunaga je odlučio da napadne neprijatelja iako je imao deset puta manje ratnika od protivnika. On je znao da će pobediti ali njegovi ratnici su sumnjali u to.

Na putu prema bojnom polju, njegova vojska je zastala kod šintoističkog hrama i on im je rekao: „Nakon što posetim hram baciću novčić. Ako padne kruna pobedićemo, ako padne pismo izgubićemo. Sve je u rukama sudbine!“

Nobunaga je ušao u hram i tiho se pomolio. Izašao je napolje i bacio novčić. Pala je kruna. Njegova vojska je toliko postala željna borbe da su sa lakoćom pobedili neprijatelja.

Posle bitke Nobunagi je prišao pratilac i rekao: „Niko ne može da promeni ruku sudbine“.

„Zaista ne može“, rekao je Nobunaga i pokazao mu novčić sa krunom na obe strane.

101 Zen priča[14]



2. METODE REGRUTOVANJA

Najbitnije za svakog kandidata koji želi da konkuriše za posao je poznavanje metoda kojima organizacije danas obavljaju proces regrutovanja. Ukoliko poznajete ne jedan-dva već čitavu lepezu načina na koje organizacije oglašavaju upražnjena radna mesta bićete u mogućnosti da ne samo odgovorite na uslove konkursa kada se pojavi povoljna prilika, već da priliku privučete sebi.

Izveštaj CIPD[15] pokazuje zastupljenost različitih metoda regrutovanja kod preko 800 organizacija u Velikoj Britaniji (Tabela 1). Organizacije u najvećoj meri koriste formalne metode, preko novina, agencija za zapošljavanje, sajta, itd., pri čemu lokalno oglašavanje ima skoro dva puta veću zastupljenost od nacionalnog.

Tabela 1. Metode regrutovanja, CIPD[15]

Metode regrutovanja	***Zastupljenost***
Oglasi u lokalnim novinama	79%
Agencije za zapošljavanje	76%
Sajt organizacije	75%
Specijalizovani časopisi	66%
Centar za posao	51%
Od-usta-do-usta	49%
Preporuke zaposlenih	47%
Oglasi u nacionalnim novinama	45%
Obrazovne ustanove	37%
Radna praksa	36%
Poslovni internet sajtovi	16%
Posteri i bilbordi	10%
Radio i televizija	7%
Drugo	11%

Međutim, interesantno je uporediti zastupljenost različitih metoda regrutovanja sa rezultatima ankete preko milion ispitanika sa pitanjem na koji način su saznali za upražnjeno radno mesto, na kome trenutno rade (Tabela 2). Anketa potvrđuje da su neformalni načini (od-usta-do-usta), pogotovu za muškarce i dalje najvažniji izvor informacije, čak značajniji od formalnog oglašavanja.[16]

Tabela 2. Izvor informacije o upražnjenom radnom mestu, LMT[16]

Izvor informacije	*Muškarci*	*Žene*
Zaposleni u organizaciji	30%	25%
Prijava na oglas	25%	31%
Direktna prijava	14%	17%
Agencija za zapošljavanje	10%	10%
Centar za posao	9%	8%
Drugo	12%	9%

Svakom pojedincu koji želi zaposlenje stalo je da se predstavi poslodavcu na što bolji način. Međutim, dobra volja nije sve čime se morate „naoružati" na tom putu. Kada odlučite da pristupite tržištu rada, jako je važno da izbegnete greške koje najčešće prave kandidati u potrazi za zaposlenjem.[17]

- *Ne znate šta želite*: morate biti specifični u svojoj potrazi – poslodavci ne žele da zapošljavaju nekoga ko bi „prihvatio bilo kakav posao". Traže se kandidati koji odgovaraju zahtevima radnog mesta i pritom žele određenu poziciju, nikako osobe bez cilja.
- *Ne preuzimate inicijativu*: morate aktivno da tražite poslovne prilike, u malim koracima, počevši još za vreme studija. Zapamtite: nalaženje posla zahteva vreme i napor. Idealan posao je uglavnom spoj većeg broja radnih iskustava kojima pored ličnog razvoja stičete iskustvo i poslovna poznanstva.
- *Ne sagledavate zaposlenje iz perspektive poslodavca*: organizacije zanima na koji način vi možete da doprinesete poslovanju. Da biste razumeli potrebe morate upoznati njihovo poslovanje, preko svih dostupnih kanala (internet, poznanstva, profesionalna udruženja, itd.).
- *Niste fleksibilni po pitanju lokacije i poslovne prilike*: budite spremni na rad izvan mesta rođenja kao i prihvatanje prilike za dobro radno iskustvo izvan zamišljenog konteksta poslovanja. Ukoliko su vam zatvorena „ulazna vrata", otvorite „prozorčić" kojim ćete započeti svoju profesionalnu karijeru.

U nastavku teksta opisaćemo najvažnije metode regrutovanja koje možete koristiti prilikom zapošljavanja. Poseban akcenat je dat na praktičnost i upotrebljivost navoda na tržištu rada Republike Srbije.

2.1. OGLAŠAVANJE

Na savremenom tržištu rada, oglašavanje predstavlja najčešće korišćeni način regrutovanja i obavlja se na različite načine, putem novina, televizije, interneta, stručnih časopisa i udruženja, itd.

Izbor medija nije slučajan i zavisi od forme i sadržaja poruke. Oglas mora biti upečatljiv i sadržati sve potrebne podatke o radnom mestu: organizaciona uloga, lične odgovornosti, zahtev stručnosti (obrazovnje, sposobnosti). Time se povećava efektivnost oglašavanja jer se potencijalnim kandidatima jasno predočava šta je potrebno da ispunjavaju od zahteva radnog mesta (smanjuje pogrešne prijave) i nagoveštava da ne treba da traže karijeru na drugim mestima (privlači prave kandidate).[4]

Sve je više organizacija koje se oglašavaju samo putem elektronskih medija. Pored isplativosti i vidljivosti oglasa logika je prosta: ciljna grupa su mladi, uglavnom diplomci određene grupe studija čija radna mesta podrazumevaju sposobnost rada na računarima, online marketinga, analize tržišta, pisanja izveštaja, itd. – ako nisu sposobni da uoče i odgovore na konkurs uz pomoć tehnologije koju će svakodnevno koristiti na budućem radnom mestu, onda nisu za nas!

Istovremeno, upražnjena radna mesta različitog karaktera zahtevaju specifičan način oglašavanja. Ukoliko organizacije traže lokalni kadar nižeg nivoa, oglas će biti objavljen u lokalnim novinama i televiziji. Ukoliko se traži veliki broj kandidata oglas se objavljuje u najtiražnijim novinama, vodeći računa o danima kada je čitanost najveća, kao i na nacionalnoj televiziji i internetu. Specijalistička radna mesta i rukovodeći kadar se oglašavaju u zavisnosti od potreba, od specijalizovanih časopisa, vodeći računa o njegovom periodičnom izlaženju iz štampe, do interneta. Oglašavanje je skupo i zato se organizacije trude da maksimalno uvećaju vidljivost i privlačnost oglasa za ciljnu grupu kandidata.

Saveti kandidatima

- Dobro pročitajte i proučite oglas za posao jer sadrži ključne informacije koje treba da vam ukažu da li ste vi odgovarajući kandidat i kako da se pripremite za razgovor sa poslodavcem.
- Vodite računa o uslovima konkursa: do kada traje (ne čekajte poslednji minut da se prijavite), na koji način se vrši prijavljivanje (elektronski, poštom, lično) i šta se traži u prijavi (radna biografija, propratno pismo, preporuke).
- Česta oglašavanja istih radnih mesta govore o povećanom odlivu radne snage što ukazuje na organizacione probleme i nezadovoljstvo zaposlenih.

2.2. PREPORUKE ZAPOSLENIH

Dobri ljudi žele da rade sa dobrim ljudima. Vredni radnici gravitiraju ka drugim vrednim radnicima.[18] Otuda je očekivano da će pojedinci u organizaciji preporučiti kandidate koji po njihovom mišljenju poseduju potrebne osobine za uspešno obavljanje posla. Pored toga, preporuke zaposlenih se odnose, ne samo na krug njihovih prijatelja i poznanika, već i na poslovnu mrežu saradnika i poslovnih partnera, što ovu metodu čini jednom od najefektivnijih načina regrutovanja. Većina studija potvrđuje da preporuke zaposlenih dovode do zapošljavanja odličnih kandidata. Razlozi za to su sledeći: zaposleni poznaju kandidate i njihov način rada, poznaju način rada u organizaciji kao i zahteve radnog mesta i neće dovesti u pitanje sopstveni položaj i reputaciju u organizaciji.[19]

Regrutovnje kandidata putem preporuka zaposlenih je veoma popularan metod. Pojedine organizacije čak novčano nagrađuju svoje zaposlene koji uspeju da privuku dobre kandidate na upražnjena radna mesta.

Na osnovu preporuka zaposlenih, zaposleno je gotovo pola radnika u firmi *AmeriCredit* od kada je ta firma počela sa primenom programa pod sloganom „Imate prijatelje, mi želimo da ih upoznamo." Zaposleni koji daju preporuku dobijaju nagrade od 1000 dolara, pri čemu se ta suma isplaćuje u toku godine. Kao što jedan menadžer nadležan za regrutovanje kaže: „Kvalitetni ljudi poznaju kvalitetne ljude. Ako zaposlenima pružite priliku da daju preporuke, oni automatski predlažu vrlo sposobne ljude zato što im je važno da firma dobro posluje ..."[19, 20]

Cisco Systems, kompijuterska firma, ugradila je preporuke zaposlenih u svoj program regrutovanja. Ovaj program se naziva i „prijateljski program", a za zaposlene koji preporuče kvalitetnog i kvalifikovanog kandidata koji odgovara potrebama posla, predviđaju se velikodušne nagrade, počevši od keš bonusa, nagrada, pa do besplatnog puta na Havaje. „*Cysco* ima sveobuhvatni cilj pribavljanja 10-15% vrhunskih stručnjaka u našoj industriji", kaže CEO John Chambers. „Naša filizofija je vrlo jednostavna – ako dobiješ najbolje ljude u delatnosti kojom se baviš, oni se uklope u tvoju organizacionu kulturu i motivišeš ih na odgovarajući način, onda možeš postati lider u svojoj industriji."[19, 21]

Saveti kandidatima

- Pokrenite vaše ljudske resurse. Raspitajte se o svima sa kojima ste bili u kontaktu i obnovite stara poznanstva i prijateljstva. „Najbolje ogledalo je stari prijatelj" (George Herbert).
- Proširite mrežu poslovnih kontakata, počevši od učešća na stručnim seminarima i skupovima do druženja. Zapamtite, najbolje upoznavanje i saradnja se ostvaruju na neformalan način.

2.3. AGENCIJE ZA ZAPOŠLJAVANJE

Agencije za zapošljavanje se bave uslugama kako nezaposlenim ili licima koja bi htela da promene posao tako i organizacijama koje traže odgovarajući stručni kadar. Na tržištu rada postoje dva tipa agencija: javne (Nacionalna služba za zapošljavanje sa preko 120 ispostava na teritoriji Republike Srbije) i privatne (koje čini više desetina registrovanih agencija). Koliki je pritisak društvene zajednice pokazuje i podatak da svega jedna trećina nezaposlenih lica čeka na posao manje od 12 meseci, pri čemu mladi (15- 24 godine starosti) čine 19.5% u ukupnoj stopi nezaposlenih.[22]

Zbog toga se agencijama za zapošljavanje obraća veliki broj organizacija prilikom traženja kandidata za upražnjeno radno mesto. Ovo je moguće korišćenjem baza podataka svih kandidata prijavljenih u agencijama koje sve više koriste oruđa za pretragu spram ključnih reči koje se pojavljuju u radnim biografijama kandidata. Pored praktičnosti, elektronske pretrage ne poznaju nacionalne i kulturološke granice, baš kao ni savremeno tržište rada. Agencije čije baze podataka obuhvataju više zemalja regiona ili kontinenta posluju globalno i predstavljaju nezaobilazan faktor zapošljavanja, naročito za strane organizacije koje tek ulaze na lokalna tržišta. Poslovne strategije upravljanja ljudskim resursima u ekonomiji znanja kao što su „outsourcing", „staffing" i dr., ne bi bile moguće bez postojanja ovih agencija.

Prilikom prijavljivanja određenoj agenciji za zapošljavanje, kandidati obično posećuju ispostavu (predstavništvo) gde imaju kraći razgovor u formi intervjua i procenu od strane HR specijaliste za zapošljavanje. Potom se osobine kandidata upoređuju sa zahtevima upražnjenih radnih mesta, formiraju se „skraćene liste" najpogodnijih kandidata i šalju organizacijama koje preuzimaju proces selekcije sve do popunjavanja pozicija. U pojedinim agencijama koje posluju sa širokim bazama kandidata (veliki broj industrija, profila i lokacija) postoje uprošćene elektronske prijave u formi radne biografije koje se „filtriraju" pretraživanjem ključnih osobina kandidata. Poslodavaci dobijaju na uvid sve radne biografije koje odgovaraju postavljenim zahtevima upražnjenih radnih mesta ali plaćaju proviziju agenciji samo za one kandidate koje su kontaktirali za proces selekcije.

Saveti kandidatima

- Agencije su posrednik između vas i poslodavca. Učinite sve u vašoj moći da ostavite dobar i realan utisak o vama kao kandidatu jer će tada poslovne prilike početi da nalaze vas.
- Proširite mrežu agencija koje rade za vas – pošaljite svoju radnu biografiju u više agencija, vodeći računa o njihovoj ciljnoj grupi (deluje smešno i nema efekta ako osoba sa malo ili bez radnog iskustva kontaktira agenciju za popunjavanje izvršnih rukovodećih pozicija, takozvani executive search).

2.4. INTERNET

Jedan od najprepoznatljivijih simbola globalizacije je iternet. Stvoren tokom hladnog rata kao bezbedno sredstvo internog komuniciranja između strategijskih komandi i jedinica vojske SAD, internet doživljava svoj puni potencijal tek eksternom (civilnom) upotrebom 1990-ih. Danas, internet predstavlja globalnu računarsku mrežu koja povezuje milijarde korisnika od čega 2.4 milijarde ljudi koristi internet usluge.[23]

Internet regrutovanje je pretraživanje interneta u potrazi za potencijalnim kandidatima za posao (aktivnim i pasivnim) i predstavlja revolucionarnu promenu u oblasti industrije zapošljavanja. Danas, internet regrutovanje koristi dve uporedne forme:[24]

- Sajtovi poslodavaca, gde se pored informacija u poslovanju, proizvodima i uslugama objavljuju konkursi za upražnjena radna mesta. Čak i za niže („ulazne“) specijalističke pozicije sajtovi su često osnovni izvor informacija.
- Sajber agencije, koje su objedinile tradicionalnu ulogu novinskog oglašavanja (objave konkursa) i agencija za zapošljavanje (formiranje „skraćenih lista“). U tabeli 3 možete videti pregled nekih od poznatih globalnih sajber agencija.

Za pojedince, najveću korist predstavlja mogućnost trenutnog dobijanja informacija o dostupnim poslovima, bez troškova i globalno, što omogućava poslodavcima da se sa minimalnim ulaganjima obrate milionima potencijalnih kandidata širom planete. Organizacija Deloitte Touche Tohmatsu poseduje jedinstven sajt za 15 zemalja koji se koristi za privlačenje talenata sa eksternih globalnih tržišta.[4]

Koliko je svojevremeno internet promenio lice globalnog poslovanja, toliko je sam internet promenjen iznutra, stvaranjem društvenih mreža sa milionskom korisničkom bazom. Jedna društvena mreža se posebno izdvaja u procesu internet regrutacije i to je *LinkedIn*. U januaru 2013. godine registrovano je 200 miliona korisnika (LinkedIn) i tom prilikom poslato je obaveštenje korisnicima potpisano od strane zamenika predsednika kompanije sa napomenom kako je njihov profil bio rangiran po pitanju poseta tokom prethodne godine. Celovitost podataka, lična kontrola i dostupnost čine ovu društvenu mrežu možda najboljim oruđem regrutacije svakog pojedinca.

Saveti kandidatima

- Postanite aktivan kandidat za posao, bez obzira čime se trenutno bavite. Pasivni kandidati često nemaju interes da se informišu o novim pozicijama i učestale kontakte agencija doživljavaju kao „spam“. Pre nego donesete stav o konkretnoj ponudi pitajte sebe: „Šta Ja time dobijam“?
- Proaktivnost podrazumeva da redovno posećujete sajtove za zapošljavanje i da izradite svoj LinkedIn profil (pogledajte kako su to uradili drugi). Time enormno uvećavate vaše prilike za zaposlenje.

Tabela 3. Lista poznatih web sajtova za internet regrutovanje[5]

Web sajtovi
CareerBuilder.com www.careerbuilder.com Nudi informacije o mogućnostima napredovanja u karijeri i trendovima u radnom okruženju, uključujući vesti i savete za studente koji su nedavno diplomirali, Korisnici mogu da pretražuju više od 50 vodećih sajtova za pronalaženje posla koji su deo *CareerBuild.com* mreže, a omogućen im je pristup do više od tri miliona ponuđenih radnih mesta.
Career Index.com www.careerindex.com Ovaj sajt vam omogućava da istovremeno pretražujete nekoliko drugih sajtova za internet regrutovanje. Tu pored ponuda za posao možete poslati biografije i testirati svoje veštine.
CareerMosaic.com www.careermosaic.com Nudi značajne podatke o kompanijama kao što su microsoft i Canon. Slobodna radna mesta se mogu tražiti na osnovu geografske oblasti, opisa posla ili imena kompanija. *CareerMosaic.com* ima vezu sa više od deset zemalja u Severnoj Americi, Evropi i zemljama Pacifika.
CareerShop.com www.careershop.com Osim što omogućava laku pretragu onima koji traže posao, a poslodavcima pruža bazu od gotovo 300.000 biografija, careerShop predstavlja tržište za „slobodne strelce“ i vodič za poslodavce po pitanju upravljanja ljudskim resursima, a nudi i brojne konsultantske usluge.
ComputerJobs.com www.computerjobs.com Vodeći sajt za regrutovanje kandidata u oblasti informacionih tehnologija, gde su slobodna radna mesta organizovana na osnovu posebnih veština i regionalnih tržišta. U sklopu svoje usluge virtuelnog regrutovanja kandidata, *ComputerJobs.com* sprovodi on-line bihevioralno testiranje i proveru krditnog statusa kandidata.
JobOptions.com www.joboptions.com Omogućava da steknete predstavu o tome kako izgleda raditi za velike kompanije. Jobs.com nudi besplatan softver koji olakšava pisanje i dostavljanje biografija putem interneta. Na tom sajtu se odvijaju interaktivni sajmovi karijera gde se stupa u kontakt sa poslodavcima.
Jobs.com www.jobs.com Najveći sajt za studente i diplomce. Ima partnerski odnos sa više od hiljadu univerzitetskih centara za karijeru, ima MBA programe i asocijacije pređašnjih studenata nekih univerziteta. Studenti mogu da stupe u kontakt sa savetnicima sa koledža, bivšim studentima, itd.
Monster.com www.monster.com „Veliki tata“ sajtova za zapošljavanje, sa više od tri miliona biografija. *Monster.com* ima svoje „zajednice“ studenata, poznavalaca tehnologije i samostalnih radnika. Korisnici mogu da uzrade nalog za upravljanje karijerom gde mogu da čuvaju do pet biografija, proveravaju status prijava i primaju vesti primerene njihovim interesovanjima.

2.5. OBRAZOVNE USTANOVE

Ako ste HR rukovodilac zapošljavanja u organizaciji koja ima godišnji odliv radne snage od 10-15% i želite da ta radna mesta popunite najkvalitetnijim kadrom sa visokom školskom spremom bez posebnog ograničenja u pogledu radnog iskustva – gde ćete pronaći najveći izbor potencijalnih kandidata?

Obrazovne ustanove predstavljaju najvažniji izvor mladih, pogodnih za specijalističke pozicije u svim industrijama. Ako se tome doda da mnoge obrazovne ustanove imaju mogućnost individualnog rada sa potencijalnim kandidataima, od karijernog vođenja do ciljne selekcije spram specifičnih zahteva radnog mesta, jasno je kakav značaj poslodavci pridaju saradnji sa školskim sektorom.

U novije vreme, regrutovanje tokom studiranja postalo je redovna praksa i jedan od najvažnijih izvora elitne radne snage. Programi „talenata", „diplomiranih pripravnika" i „menadžment pripravnika" postali su prepoznatljiva metoda procesa regrutovanja vodećih organizacija u zemlji i inostranstvu kao što su: Coca-Cola Hellenic, Carlsberg, Ernst&Young, Delloitte Touche, PWC, KPMG, Holcim i dr. Pojedine organizacije su smanjile prag starosti i počinju da regrutuju buduće „radnike znanja" još u srednjim školama, obezbeđujući odabranim kandidatima školarinu, radnu praksu i zaposlenje nakon završenih studija. Rat za talente je pomerio granicu daleko ispod zahteva profesionalne stručnosti radnog mesta (tj. završenih studija iz određene oblasti). Logika je prosta:

„Dajte mi dete i ja ću ga pretvoriti u bilo šta" (Burrhus Skinner)

Potreba razvoja talenata tokom školovanja prepoznata je i od strane državnih organa Republike Srbije tako da su pet srednjih škola i jedan naučni centar dobili status ustanova od nacionalnog značaja (za razvoj talenata) i to su: Matematička i Filološka gimnazija u Beogradu, Karlovačka gimnazija, Prva kragujevačka gimnazija, Škola za muzičke talente u Ćupriji i Istraživačka stanica Petnica.

Potpuno je jasno šta u budućem sistemu zapošljavanja predstavlja školstvo i kao što smo već napomenuli u prethodnom poglavlju, razvoj vaše karijere počinje tokom školovanja. S obzirom na to da koncept razvoja karijere nije potpuno razumljiv mladima,[25] karijerno vođenje i savetovanje je postalo strategija društvenog razvoja u našoj zemlji i najvažnija karika između obrazovanja i zaposlenja.[26]

Zbog toga, jedna od najvažnijih aktivnosti kojom možete obezbediti kontakt sa tržištem rada i budućim poslodavcem jeste poseta Centru za razvoj karijere Univerziteta Singidunum. Karijerni centri su zaživeli na univerzitetima širom sveta kao pokretači ličnog razvoja studenata, od karijernog vođenja i savetovanja do podrške preduzetničkim inicijativama u vidu univerzitetskih poslovnih inkubatora koji danas, samo u SAD, zapošljavaju preko 200.000 ljudi i ostvaruju prihod od 15 milijardi USD godišnje.[27]

Centar za razvoj karijere Univerziteta Singidunum je počeo sa radom pre 6 godina, kao polazište razvoja lične karijere studenata. U svom portfoliju usluga Centar se oslanja na najbolja iskustva iz teorije i prakse i pruža pomoć studentima i diplomcima kroz sledeće programske inicijative:

- Stručna praksa: svake godine više stotina studenata se upućuje na radne prakse u organizacije sa kojima Univerzitet ima sklopljene ugovore o saradnji. Ovo je posebno značajno jer predstavlja jedan od najčešćih načina današnjeg zapošljavanja pošto se profesionalni i ljudski kvaliteti kandidata lako uočavaju u radnoj sredini što ne predstavlja trošak za potencijalnog poslodavca.
- Karijerno vođenje i savetovanje: od pružanja informacija o potrebama i stanju na tržištu rada do individualnih i grupnih savetovanja u vezi razvoja karijere. Tim savetnika i saradnika Centra organizuje pomoć u karijernom planiranju, izradi radne biografije i propratnog pisma, simulaciji intervjua, itd.
- Gostujuća predavanja i javne tribine: u saradnji sa privredom i obrazovnim ustanovama Centar organizuje predavanja i gostovanja istaknutih stručnjaka sa ciljem informisanja studenata o stanju i trendovima u različitim oblastima struke i društvenog života.
- Seminari i radionice: Univerzitet Singidunum je prepoznao potrebu razvoja čitavog spektra prenosivih veština kroz interaktivne obuke u malim grupama namenjenih svim zainteresovanim studentima bez obzira na program studija.

Saveti kandidatima

- Postanite stalan korisnik usluga Centra za razvoj karijere Univerziteta Singidunum. Pored redovnih aktivnosti, pojedine organizacije objavljuju konkurse za upražnjena radna mesta preko web sajta Centra, koji time postaje vaš posrednik i aktivna podrška u procesu zaposlenja.
- Koristeći lični plan razvoja karijere (na osnovu samoprocene i postavke cilja) napravite listu industrija u kojima vidite svoju profesionalnu karijeru. Koristeći nacionalni privredni registar (http://www.apr.gov.rs/), označite sve organizacije koje za vas predstavljaju potencijalne poslodavce i posetite njihove web sajtove. Informišite se o programima regrutovanja studenata i diplomaca kroz rokove i načine prijave, uslove konkursa, radne sadržaje, itd.
- Raspitajte se u krugu vaših poznanika i rodbine o kandidatima koji su učestvovali na ovim konkursima i uspostavite lični kontakt. Potvrdite kroz njihovo iskustvo navode iz sadržaja programa koje ste pročitali na web sajtu i posebno se informišite o organizacionoj kulturi i odnosu prema zaposlenima.
- Konkurišite na programe regrutovanja studenata i diplomaca. Zapamtite: „Jedino što sputava naše planove za budućnost jesu sumnje iz sadašnjosti." (Franklin Roosevelt)

3. PRIJAVA ZA POSAO

Prijava za posao predstavlja dokument u štampanom ili elektronskom obliku kojim se kandidat javlja na konkurs organizacije za upražnjeno radno mesto. To je vaša „lična karta“ i zbog toga mora da sadrži sve potrebne elemente koji će vas predstaviti poslodavcu u najboljem svetlu, na jasan, koncizan i strukturiran način.

Prijava za posao se sastoji od *radne biografije* i *propratog (motivacionog) pisma*. U većini slučajeva kandidati moraju sami da kreiraju svoju radnu biografiju i propratno pismo. Međutim, sve je više organizacija koje zahtevaju uniformne podatke (radi lakše uporedivosti tokom obrade), koji se mogu arhivirati u bazama podataka, tako da kandidati najčešće elektronski popunjavaju tipske prijave za posao (Slika 1).

Slika 1. Deo elektronske prijave za posao, Carlsberg Srbija[28]



3.1. RADNA BIOGRAFIJA

Radna biografija je pisani dokument koji sadrži pregled svih relevantnih podataka osobe koja traži posao. Osnovna namena je da informiše poslodavca o pogodnosti kandidata za upražnjeno radno mesto. Pritom, ne treba zaboraviti na ulogu radne biografije u drugim situacijama, kao što su upis na poslediplomske studije, studijski boravak u inostranstvu, dobijanje stipendije ili prijava za radnu praksu.

Radnu biografiju ne treba shvatiti kao sredstvo koje će vam svojom formom i sadržajem obezbediti dobijanje posla već kao sredstvo koje će vam otvoriti put za uži krug selekcije. Zamislite da želite da se bavite pevanjem i glumom ali morate nevoljno da radite fizički posao da biste preživeli. Svakoga dana, nakon dolaska sa posla, kada pustite glas i utonete u emocije ponese vas samo jedna misao – da se bavite onim što volite. Znate da je jedini način da vas neko čuje i primeti odlazak na audiciju. Radna biografija je samo ulaznica za audiciju, karta u jednom pravcu koja će vas dovesti do vašeg Brodveja.

Ostaje pitanje: ako zaista želite da dobijete posao koji će vas ispunjavati i time započeti svoju uspešnu poslovnu karijeru – kako će izgledati vaša radna biografija?

Prvo morate odabrati formu vaše radne biografije. U zavisnosti od namene, postoje dva tipa radne biografije: CV i rezime.

- CV je skraćenica od latinskog naziva *Curriculum Vitae*, što u prevodu znači tok života. Naziv ovakvog tipa radne biografije potiče od njegove namene a to je sveobuhvatni hronološki prikaz obrazovanja, radnog iskustva, sposobnosti, publikacija, interesovanja, nagrada i drugih detalja kandidata. U većini zemalja sveta predstavlja osnovni oblik predstavljanja poslodavcu, dok se u SAD i Kanadi koristi uglavnom za vrlo specifična zanimanja (npr. akademska, naučna i istraživačka radna mesta, stipendije i članstva, itd).
- Rezime (Résumé) podrazumeva skraćenu verziju osnovnih podataka o kandidatu. Tipičan rezime predstavlja sažetak radnog iskustva i obrazovanja kandidata relevantnih za upražnjeno radno mesto. Zbog toga je pogodan za kandidate sa radnim iskustvom. Za razliku od CV-a, rezime U SAD i Kanadi predstavlja osnovni tip radne biografije koji se koristi u poslovnoj regrutaciji.

Šta god da obaberete, potreban vam je dokument koji će *vas* izdvojiti iz velikog broja prijava i zainteresovati poslodavca u meri da će poželeti da vas lično upozna. Nakon čitanja vaše radne biografije, poslodavac mora steći sliku o vašoj podobnosti za upražnjeno radno mesto, što pored navedenih podataka o obrazovanju, iskustvu, sposobnostima, itd. mora ukazivati na mogućnost vašeg uklapanja u postojeću radnu sredinu što predstavlja krajnji cilj procesa selekcije.

Kako ćete to postići?

Izgled radne biografije

Vaša radna biografija mora biti verna slika vaše ličnosti i sposobnosti, napisana tako da vas prikaže, na potpuno istinit način, u najboljem svetlu. Zapamtite:

Slika o kandidatu se stiče u prvih 30 sekundi čitanja!

Način pisanja

- Pišite u trećem licu jednine (nikako u prvom), koristeći pasiv. Objektivnost u izrazu zahteva da radnu biografiju pišete kao da je za neku drugu osobu.
- Pišite logično i koncizno, izbegavajući duge rečenice. Radna biografija mora da se čita brzo i lako.
- Ne koristite lične zamenice.
- Vodite računa o gramatici i pravopisu. Prva sumnja u vašu pogodnost kao kandidata nastaje iz „funkcionalne nepismenosti" radne biografije.
- Uvek koristite obrnuti hronološki redosled. U svakom segmentu dokumenta navodite relevantne informacije počevši od poslednjeg (najsvežijeg) iskustva.

Dužina dokumenta

- Radna biografija je „teaser" (čikalica). Ne treba da sadrži sve, već samo odabrane podatke o vama kojima ćete zainteresovati poslodavca. Način na koji ćete to iskazati u dokumentu daje vam mogućnost da tokom razgovora usmerite interes poslodavca na teme koje vam odgovaraju. Time stičete prednost igranja jednog koraka unapred, što uvek ima beli u partiji šaha.
- Za početnike, sa malo ili bez radnog iskustva, radna biografija ne treba da bude duža od jedne strane. Za mnoga radna mesta pristigne od nekoliko desetina do nekoliko stotina prijava, od čega većina odgovara uslovima konkursa (tip i nivo obrazovanja, iskustvo, itd). HR osoba koja pregleda prijave nema vremena da izučava detalje iz vašeg života.

Izgled dokumenta

- Obavezno formatirajte dokument kroz standardnu veličina naslova, podnaslova i teksta, poravnate margine, razmake između pasusa, itd. Pošto je radna biografija vaše ogledalo ka poslodavcu, struktura i preciznost u izradi ukazuju na iste dimenzije vaše ličnosti.
- Ne koristite različite fontove. Odaberite grafički privlačan font koji će u najboljoj meri oslikavati poruku koju želite da pošaljete poslodavcu. Veličina teksta ne treba da pređe 12.
- Bold i Italic koristite samo za isticanje najznačajnijih elemenata ili navoda. Za njihovo korišćenje bitna je uniformnost u izrazu. U suprotnom vaša radna biografija će se pretvoriti u slikovnicu sa nejasnim porukama.

- Header dokumenta se može koristiti za lične podatke. Time možete dobiti grafičku privlačnost (u zavisnosti od kompozicije čitavog dokumenta) i uštedeti na prostoru, što može biti važno ako želite da „upakujete“ radnu biografiju na jednu stranu.
- Slika je dozvoljena u Evropi i Aziji ali nikako u SAD, gde podleže zakonima o diskriminaciji. Vaša slika mora biti profesionalno urađena tako da odgovara vašem liku u stvarnosti (starosti, crtama lica, itd). Izbegavajte poziranje, naročito sa nepristojnim držanjem, oskudnom garderobom i prenaglašenom šminkom. Nikako ne stavljajte slike sa proslava i ne retuširajte svoj lik. Ukoliko slika ne odgovara vašem liku (vid prevare), to već rađa sumnju kod poslodavca u vaš lični integritet i namere.



Sadržaj radne biografije

Za potrebe izrade vaše radne biografije napravljena su dva CV obrasca studenata sa različitih studijskih programa Univerziteta Singidunum (Poslovna ekonomija i Informatika i računarstvo). U nastavku teksta ćemo detaljno opisati sve elemente sadržaja radne biografije.

Lični podaci

Vrlo često kandidati najvažniji element radne biografije, svoje ime i prezime, prikazuju sitnim slovima, veličine teksta, zajedno sa ostalim ličnim podacima. Pritom, naziv dokumenta „*Curriculum Vitae*" pozicioniraju na sredinu zaglavlja, obično najvećim slovima tako da dominira radnom biografijom. Greška! Vaše ime i prezime mora da dominira dokumentom bilo da je u pitanju rezime ili CV, čak i ukoliko to znači da naziv tipa radne biografije (CV ili rezime) neće biti napisan ni u header-u.

Od ličnih podataka najbolje je prikazati:

- Datum i mesto rođenja. Pokazuje vašu starost (čest uslov na konkursima za posao) i društvenu sredinu iz koje potičete (pod uslovom da ste tu odrasli).
- Adresa stanovanja. Vaše trenutno prebivalište na koje poslodavac može da uputiti pošiljku (ponuda za posao!), bez obzira na mesto vašeg rođenja.
- Kontakt telefon. Navedite telefonski broj na kome ste stalno dostupni a to je prvenstveno broj mobilnog telefona. Ukoliko želite da ostavite broj fiksnog telefona, vodite računa da osoba koja se javlja (ukoliko to niste vi) može da prihvati poziv na adekvatan način.
- E-mail. Vodite računa da vaša e-mail adresa bude ozbiljna i profesionalna i što je najvažnije – funkcionalna! Proveravajte vašu poštu redovno. Pojedine poslovne prilike će se retko ponaviti u životu.

Obrazovanje / Formalno obrazovanje

Navesti samo najvažnije podatke (obrnutim hronološkim redom), na koncizan i jasan način. Ukoliko nemate nikakvo dodatno/profesionalno obrazovanje (seminari, treninzi, specijalizacije) onda ovu sekciju naslovite samo „Obrazovanje". Nakon završetka studija navedite samo visoko i srednje obrazovanje (nema potrebe za navodom osnovnog obrazovanja). Podatke možete prikazati na sledeći način:

Fakultet, Univerzitet	period (godina upisa-završetka)
Studijski program / Smer	
Srednja škola / Gimnazija	period (godina upisa-završetka)
Smer / Obrazovni profil	

Prosečnu ocenu navedite samo ako je izuzetna (> 8.0), kao i podatak da ste imali stipendiju (kog fonda / organizacije?) kao nagradu za ostvareni uspeh tokom vašeg školovanja.

Profesionalno / Dodatno obrazovanje / Seminari

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju ove knjige, koncept celoživotnog učenja nameće potrebu neprestanog usavršavanja „radnika znanja". Zbog toga je ovo važna sekcija radne biografije jer pokazuje vaše profesionalno usmerenje i stečene lične sposobnosti. Podatke možete prikazati na sledeći način (obrnutim hronološkim redom):

Naziv seminara period (godina pohađanja)
Izvođač (pun naziv)

Radno iskustvo / i prakse / i projekti / i publikacije / Studentske aktivnosti

Kada uveliko odmaknete u vašoj profesionalnoj karijeri, ova sekcija će promeniti redosled i izbiti na prvo mesto, odmah iza ličnih podataka. Međutim, većina studenata i diplomaca ima ograničeno ili nema nikakvo radno iskustvo. U takvoj situaciji poželjno je navesti sve dodatne aktivnosti (ukoliko ste ih ostvarili) i radne prakse, koje su postale obavezan deo vašeg studiranja. Podatke možete prikazati na sledeći način (obrnutim hronološkim redom):

Naziv organizacije period rada/prakse (godine)
Pozicija (hijerarhijska ili opisna)
- Uloge i odgovornosti / radni zadaci / ostvarenja

Oblik / tip aktivnosti period ostvarenja
Naziv organizacije

Važno je napomenuti da se radnim iskustvom smatra i iskustvo koje nije zabeleženo u radnoj knjižici. Drugim rečima, sva vaša angažovanja kao što su volonterski rad, učešće u organizaciji događaja, promocije, učešće u projektima, izlaganje na skupovima, publikacije, itd. možete navesti u ovoj sekciji radne biografije. Ukoliko smatrate da će to doprinete kvalitetu vaše radne biografije, bilo koje od angažovanja možete razdvojiti na dve ili tri sekcije (npr., „Radne prakse" i „Studentske aktivnosti"). Bez obzira koliko se ovakva vaša angažovanja tokom školovanja na prvi pogled činila neznačajnim, ona pokazuju stepen aktivnosti i interesovanja kao izraz vaše ličnosti.

Lične osobine / veštine / sposobnosti

Veoma često kandidati izostave ili ne posvete dovoljno pažnje ovoj sekciji, koja nosi izuzetno veliku važnost prilikom vašeg predstavljanja poslodavcu (prvo radnom biografijom a potom razgovorom). Svaki oglas sadrži informacije o ličnim osobinama, veštinama, sposobnostima koje zahteva upražnjeno radno mesto. Postavite sebi pitanje – šta od navedenog ja mogu da tvrdim za sebe?

Podatke je najbolje da prikazujete taksativno, jedne ispod drugih, kao nazive osobina, veština ili sposobnosti koje posedujete (bez opisa). Vodite računa, bez obzira koliko vam je stalo da se zaposlite nemojte biti neiskreni jer će se to uočiti na razgovoru.

Ostalo

Radi dobre preglednosti vaše radne biografije u ovoj sekciji možete predstaviti interesovanja, računare, jezike i eventualno još neku važnu informaciju za poslodavca (npr. vozačka dozvola za poslove koji zahtevaju korišćenje motornih vozila kao što su terenska prodaja, usluge klijenata i dr.). Međutim, ukoliko vaše stručno iskustvo i zahtevi konkursa nalažu drugačije, vi možete izdvojiti bilo koji navedeni element kao posebnu sekciju. Tipičan primer za to su računari gde za informatička i analitičko-procesna radna mesta morate posebno napomenuti programe i situacije / ostvarenja kada ste ih koristili.

Podatke možete prikazati na sledeći način:

Računari. Navedite stručne nazive programa koje koristite. Osnovne Microsoft programe možete prikazati zajedničkim nazivom „MS Office" (nema potrebe za nabrajanjem). Ne zaboravite programe za baze podataka.

Interesovanja. Koncizno navesti vaša poslovna interesovanja kao i sve ono čime se bavite u slobodno vreme (umetnost, sport, tehnologije, itd). Izbor interesovanja ukazuje na vaš tip ličnosti.

Jezici. Nabrojte jezike kojima možete da se sporazumevate (uključujući vaš maternji jezik) i procenite kvalitet vašeg znanja određenim atributom. Međutim, zaposleni u ljudskim resursima ne moraju da poznaju referentne okvire nivoa znanja (npr. evropski okvir A1-C2) a pritom je poznato da postoje razlike u programima i izvođačima. Najbolje je da opisno i koncizno prikažete vaš objektivan nivo znanja (što će se svakako proveriti na razgovoru) tako da je kontekst razumljiv svakom čitaocu vaše radne biografije.

Preporuke

Preporuke nisu obavezni deo radne biografije za osobe na početku poslovne karijere. S obzirom da preporuku uvek daje osoba koja vas poznaje i može potvrditi vaše lične i profesionalne kvalitete, ovo može biti veoma dobar indikator za budućeg poslodavca.

Pravilo je da kandidat navede dve osobe (ukoliko se konkursom ne traži više) koje mogu dati preporuku. Za studente i diplomce, preporuku može dati predmetni nastavnik, mentor na diplomskom radu ili rukovodilac odslušanog seminara. Ne zaboravite da prvo zamolite osobu koja vas može preporučiti da je navedete u vašoj radnoj biografiji. Kada postoje dva približno jednaka kandidata, preporuka postaje sredstvo odlučivanja koga će poslodavac angažovati. Zbog toga, vaš izbor lica koja će vam dati preporuku mora biti pažljivo „izvagan".

Podatke možete prikazati na sledeći način:

Ime i prezime

Radno mesto / titula, organizacija u kojoj je zaposlen(a)

Kontakt telefon, E-mail

Zlatna pravila

Izrada radne biografije

Napravite što opširniju radnu biografiju. U jednom Word dokumentu navedite sve elemente sadržaja, kao opštu verziju vaše radne biografije. Ovo će postati vaša baza podataka koju ćete potom prilagođavati zahtevima svakog konkursa.

Proverite sadržaj, gramatiku i pravopis nekoliko puta. Bez obzira na to, mi najčešće ne uočavamo greške jer smo sami pisali dokument. Zbog toga zamolite prijatelje i članove porodice da takođe pregledaju i ocene vašu radnu biografiju.

Održavanje radne biografije

Radna biografija je „živ" dokument koji će vas pratiti kroz čitav radni vek. Zbog toga je morate redovno ažurirati (barem jedanput godišnje) i prilagođavati promenama nastalim u vašem životu (radna iskustva, sposobnosti, itd).

Radna biografija mora postati vaš marketinški alat kojim ćete moći da prikažete sebe kao „vredan proizvod" na tržištu rada. Zbog toga, usmerite vaše informacije prema onima koji će čitati. Zapamtite – najbolje radne biografije se stvaraju godinama!

Prilagođavanje radne biografije

Zamislite da ste kuvar u restoranu sa velikim izborom jela. Bez obzira na naziv jela, svaka porudžbina ima specifične zahteve kojima morate odgovoriti. U tom slučaju, knjiga recepata postaje baza podataka koje dobar kuvar uspešno koristi da bi ispunio zahteve klijenata. Kao što ne postoje dva ista jela tako ne postoje ni dva ista radna mesta čak i kada se zovu jednim imenom.

Zbog toga, vaša radna biografija mora biti prilagođena zahtevima svakog konkursa. Od najveće je važnosti da pažljivo proučite oglas za posao i označite ključne reči koje opisuju potrebe poslodavca. Na osnovu toga procenite da li ste vi zaista odgovarajuća osoba za upražnjeno radno mesto i ako jeste, prilagodite vašu opštu verziju poziciji, organizaciji i industriji. Budite brutalni u izbacivanju nebitnog i davanja tona bitnom.

Slanje radne biografije

Ne šaljite radnu biografiju u tekstu e-mejla već isključivo u vidu priloga (attachment), kao PDF dokumenta (jer ne podleže izmenama drugih lica). Naziv poruke mora biti profesionalan („subject"), isto kao i e-mail adresa sa koje je poslat. Propratni tekst vašeg e-mejla, kojim se obraćate poslodavcu, mora biti kratak i profesionalan (bez emocija i prideva), sa naznakom na koji konkurs se javljate.

Nikada ne šaljite prijave sa adrese postojećeg poslodavca. Ne samo da se to lako može uočiti u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni već šalje veoma lošu poruku o vama kao kandidatu (neprofesionalizam, nepromišljenost, makijavelizam i dr.). Prijave u bazi podataka organizacije smatrajte zastarelim posle najviše dve godine.

3.2. PROPRATNO PISMO

Propratno (motivaciono) pismo je dokument koji sadrži sažeti pregled pogodnosti kandidata spram namene dokumenta (upražnjeno radno mesto, potencijalno zaposlenje, mreža kontakata).

Osnovna svrha je da osigura razmatranje prijave i u sprezi sa radnom biografijom otvori mogućnost za proces selekcije kod poslodavca. Piše se u formi poslovnog pisma, sa fokusom na lične sposobnosti, kvalifikacije i iskustvo.

Oba naziva ovog dokumenta ukazuju na njegovu svrhu:

- „Propratno pismo" (covering letter), jer uvek prati i pokriva radnu biografiju kao sastavni deo prijave za posao.
- „Motivaciono pismo" (motivational letter), jer poslodavcu treba da ilustruje motivaciju kandidata za popunjavanje upražnjenog radnog mesta.

S obzirom da radna biografija prati određeni obrazac prezentacije koji se ne razlikuje u velikoj meri od kandidata do kandidata, propratno pismo je vaša prilika da ostavite lični pečat svoje prijave za posao i time skrenete pažnju na sebe kako bi omogućili da vaša radna biografija bude pročitana sa pažnjom. Propratno pismo mora biti personalizovano, kako u smislu vaše lične želje da se zaposlite kod poslodavca tako i u smislu vaše pogodnosti zahtevima upražnjenog radnog mesta. Zbog toga se piše posebno za svaki oglas na koji konkurišete.

U zavisnosti od namene, postoje tri različita tipa propratnog pisma koja se šalju za: upražnjeno radno mesto, potencijalno zaposlenje i širenje mreže kontakata.

- Upražnjeno radno mesto (application letter). Pisma koja se šalju na oglašene pozicije kod poslodavaca, kao deo zvanične prijave za posao. Cilj je prijava kandidata na upražnjeno radno mesto. U nastavku teksta fokusirali smo se na ovaj tip propratnog pisma kao deo formalnog procesa zapošljavanja.
- Potencijalno zaposlenje (blind/prospecting letter). Pisma koja se šalju poslodavcima da bi se ispitala mogućnost zaposlenja (ne postoji upražnjeno radno mesto). Cilj je traženje potencijalnog zaposlenja. Mnoge organizacije su spremne da ozbiljno razmotre ovu neformalnu prijavu za posao jer umesto da ulažu napor privlačeći kandidate oni sami dolaze kod njih.
- Mreža kontakata (networking letter). Pisma koja se šalju pojedincima (kolege sa studije, iz struke, bivši nastavnici, poslovn partneri, itd.), u potrazi za informacijama, savetima i predlozima u vezi zaposlenja. Cilj je stvaranje ili širenje mreže kontakata. Ovo je posebno moćan alat jer neformalnim kontaktima pojedinac stiče poverenje širokog kruga ljudi koji mogu uticati na buduće zaposlenje.

Izgled propratnog pisma

Način pisanja

- Pišite u prvom licu jednine, koristeći aktiv i lične zamenice (za razliku od radne biografije). Propratnim pismom se direktno obraćate poslodavcu na uslove konkursa i zato mora imati potpuno ličan ton.
- Pišite logično i koncizno, izbegavajući duge rečenice. Ukoliko poslodavac ne može sa lakoćom da pročita dokument, verovatno neće ni pogledati vašu radnu biografiju.
- Vodite računa o gramatici i pravopisu. Kao i prilikom pisanja radne biografije, funkcionalna (ne)pismenost predstavlja prvi utisak koji poslodavac stiče o kandidatu.
- Pišite o sebi kao o proizvodu. Propratno pismo je još jedan vaš marketinški alat kojim treba da zainteresuje poslodavca u masi ostalih kandidata koji su konkurisali na isto radno mesto.

Dužina dokumenta

- Propratno pismo je uvod vašeg predstavljanje poslodavcu i uvek prethodi radnoj biografiji sa kojom čini jedinstvenu prijavu za posao. Zbog toga mora biti napisano isključivo na jednoj strani, adresovanjem svih relevantnih detalja vaše podobnosti u odnosu na oglašene uslove konkursa.

Izgled dokumenta

- Pismo treba vizuelno lepo da izgleda, sa formatiranim sadržajem (veličina naslova, podnaslova i teksta), poravnatim marginama i pravilnim razmacima između pasusa.
- Koristite isti, grafički privlačan font, kao u vašoj radnoj biografiji. Veličina teksta ne treba da pređe 12.
- Bold i Italic koristite minimalno, samo za isticanje najznačajnijih elemenata ili navoda, kao što su adresa poslodavca ili sajta sa koga ste saznali za konkurs.
- Po želji, header dokumenta možete iskoristiti za lične podatke. Na taj način će propratno pismo izgledati kao da je pisano na memorandumu. U tom slučaju smanjite veličinu teksta postavljenog u header-u, u odnosu na veličinu teksta u dokumentu.
- Ukoliko prijavu za posao šaljete poštom, propratno pismo (kao i radna biografija) mora biti odštampano na laserskom štampaču i kvalitetnom belom papiru, A4 formata.

Sadržaj propratnog pisma

Za potrebe izrade vašeg propratnog pisma napravljen je obrzac propratnog pisma studenata sa Univerziteta Singidunum. Pismo ne treba da ima više od četiri pasusa i u nastavku teksta ćemo detaljno opisati sve elemente njegovog sadržaja.

Naslov i obraćanje

Pošto se piše u formi poslovnog pisma poželjno je prikazati punu adresu poslodavca, u gornjem levom uglu dokumenta. Vodite računa o zvaničnom nazivu organizacije, pogotovu ako je deo poslovne grupe (npr. holding). Obzirom da u prijavi za posao šaljete i radnu biografiju koja sadrži vaše lične podatke, ne morate ih navoditi u propratnom pismu.

Vaše obraćanje počinjete pozdravom („Poštovani"). Ukoliko znate ime osobe koja je zadužena za prijem novih kandidata, oslovite je po imenu i prezimenu ili samo po prezimenu („Poštovana gospođo Đorđević").

Prvi pasus

Ovo je uvodni pasus kojim označavate za koje radno mesto se prijavljujete i navodite način na koji ste to saznali (oglas, preporuka, itd).

Prvo je bitno da bi HR osoba koja pregleda prijave mogla da ih razvrsta prema upražnjenim mestima. Često se dešava da u jednoj organizaciji istovremeno traje po nekoliko konkursa za različita radna mesta. Ukoliko izostavite ovaj detalj vaša radna prijava će najverovatnije biti odbačena već prilikom pregleda.

Drugi navod je bitan za samu organizaciju jer treba da pokaže uspešnost procesa (upotrebljenih metoda) regrutacije, na osnovu iskaza kandidata o tome kako su bili privučeni da se prijave na konkurs. Na ovaj način, pored uljudnosti pokazaćete i spremnost da svojim informacijama pomognete potencijalnom poslodavcu u optimizaciji procesa zapošljavanja.

Drugi pasus

U drugom pasusu pokazujete šta znate o organizaciji i zašto vam je baš ta organizacija interesantna. Ovo je prvi lični iskaz kojim trebate da pokažete vašu motivaciju za rad kod određenog poslodavca.

Ovde takođe morate pokazati dobro poznavanje poslovanja organizacije, t.j. da li ste zaista proučili sve relevantne informacije o potencijalnom poslodavcu. Vodite računa da vas dobro urađen „domaći zadatak" informisanja o poslodavcu ne ponese i da se vaš drugi pasus pretvori u hvalospev (implicira ulizištvo kandidata) ili izveštaj o analizi poslovanja organizacije, što u najmanju ruku govori o gubitku fokusa kandidata i lošem izražavanju.

Treći pasus

Treći pasus je fokalna tačka vašeg obraćanja poslodavcu i time predstavlja najvažniji deo vašeg propratnog pisma. U ovom pasusu naglašavate zašto ste baš vi odgovarajući kandidat i kako vaše lične sposobnost, kvalifikacije i iskustvo mogu doprineti radu organizacije.

Prilikom pisanja možete koristiti ključne reči iz oglasa kao primer vaše uklopivosti u odnosu na zahteve konkursa. Nikako nemojte navoditi šta bi ovo zaposlenje značilo za vas već šta vi donosite organizaciji. Navodom odgovorite na pitanje:

Zašto bi organizacija trebalo da zaposli baš mene?

Četvrti pasus

Ovim pasusom završavate vašu prijavu. Važno je da otvorite sebi mogućnost za predstojeći proces selekcije (testovi, centar procene, intervju). Zbog toga poslednjim pasusom naglašavate da ste zainteresovani i dostupni da se lično prikažete poslodavcu.

Ispod poslednjeg pasusa naznačite vaše ime i prezime ili, ukoliko propratno pismo šaljete poštom, ostavite liniju na kojoj ćete se potpisati (ako nemate arhiviran vaš elektronski potpis).



Zlatna pravila

Izrada propratnog pisma

Pronađite oglas za tip posla koji odgovara vašoj budućoj karijeri. U Word programu sastavite propratno pismo za oglašeno radno mesto koristeći sve elemente sadržaja. Na taj način ćete stvoriti sopstveni obrazac propratnog pisma za odabrani tip posla i industriju u kojoj vidite svoju profesionalnu karijeru.

Proverite sadržaj, gramatiku i pravopis nekoliko puta. Zamolite prijatelje i članove porodice da takođe pregledaju i ocene vaše propratno pismo jer ono „govori" u vaše ime sve dok se uživo ne sretnete sa poslodavcem.

Prilagođavanje propratnog pisma

Kao i za radnu biografiju, detaljno proučite oglas i izdvojte najvažnije detalje. Na osnovu zahteva radnog mesta napišite propratno pismo koristeći obrazac koji ste ranije sastavili. Potom usaglasite vaš koncept izlaganja jer propratno pismo treba da bude sažeti uvod u radnu biografiju. Proverite da se ključne reči koje opisuju vaše sposobnosti, kvalifikacije i iskustvo nalaze u oba dokumenta vaše prijave za posao. Time se potvrđuje verodostojnost vašeg iskaza.

Stil pisanja treba da bude formalan, ali ne preterano. Sa druge strane jako je važno dati ličnu notu dokumentu ali ni tu ne treba preći granicu dobrog ukusa (setite se da vaš dokument mora imati formu poslovnog pisma). Uvek imajte na umu da propratno pismo treba da privuče pažnju poslodavca i da vas izdvoji od ostalih kandidata koji su konkurisali na isto radno mesto.

Slanje propratnog pisma

Ne zaboravite da je propratno pismo uvodni dokument koji prati vašu radnu biografiju kada se prijavljujete za posao. Zbog toga budite sigurni da pre nego što pritisnete „Send" taster u prilogu e-mejla („Attached") jasno vidite oba dokumenta: propratno pismo i radnu biografiju. Ne postoji ništa što će više iznervirati HR osobu koja pregleda prijave za posao od praznog e-mejl bez priloga.

Kao i za radnu biografiju, propratno pismo šaljete u PDF formatu, sa profesionalnim nazivom poruke („Subject") i e-mail adrese sa koje je poslat. Tekst vašeg e-mejla, kojim se obraćate poslodavcu, mora biti kratak i profesionalan (bez emocija i prideva), sa naznakom na koji konkurs se javljate.

Nikada ne šaljite prijave sa adrese postojećeg poslodavca. Ne samo da se to lako može uočiti u organizaciji u kojoj ste trenutno zaposleni već šalje veoma lošu poruku o vama kao kandidatu (neprofesionalizam, nepromišljenost, makijavelizam i dr.). Prijave u bazi podataka organizacije smatrajte zastarelim posle najviše dve godine.

Milan Bojović



Datum i mesto rođenja: 15.05.1991., Beograd
Adresa stanovanja: Milutina Milankovića 22b, Beograd
Kontakt telefon: +381 64 225 4080
E-mail: milan.bojovic@gmail.com

OBRAZOVANJE

Formalno

Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Singidunum — 2009 - 2013
Studijski program: Informatika i računarstvo

Srednja elektrotehnička škola „Nikola Tesla“, Beograd — 2005 - 2009
Obrazovni profil: Elektrotehničar računara

Profesionalno

CISCO Networking Academy, Institut CET — 2011 - 2013
Program: CCNA, CCNP, CCNA Voice, CCVP

Oracle Academy, Informatika — 2012
Program: Introduction to Oracle9i: SQL

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Saga d.o.o., Beograd — 2013
Administrator mreža
- Tehnologije: CCNA, CCNA Voice, CCNP, CCVP

Auto Lux d.o.o. — 2010 – 2012
Asistent prodaje
- Usluga klijenata i administracija

LIČNE OSOBINE

- Analitičnost
- Posvećenost
- Komunikativnost
- Intelektualna radoznalost

OSTALO

Računari: Windows, Linux Ubuntu, MS Office, PHP, C++, Java
Interesovanja: Informacione tehnologije, muzika, sport (rekreativno), gastronomija
Jezici: Srpski (maternji), Engleski (aktivno), Ruski (pasivno)

PREPORUKE

Miloš Smiljanić, Direktor Sektora za administraciju mreža, Saga d.o.o., Beograd
Tel: +381 69 4568 330, E-mail: milos.smiljanic@saga.rs

Prof. dr Petar Marković, Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Singidunum
Tel: +381 65 3099 227, E-mail: pmarkovic@singidunum.ac.rs

Bojana Mihajlović

Datum i mesto rođenja: 22.02.1991., Čačak
Adresa stanovanja: Miloša Pocerca 15, Beograd
Kontakt telefon: +381 65 344 8561; E-mail: bojana_mihajlovic@yahoo.com

OBRAZOVANJE	Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum Studijski program: Poslovna ekonomija	2009 - 2013
	Gimnazija u Čačku Smer: Društveno-jezički	2005 - 2009
SEMINARI	SAP Introduction to GBI Model Company Univerzitet Singidunum, Beograd	2012
	Priprema godišnjih računa za preduzeća Profit Plus, Novi Sad	2011
RADNE PRAKSE	Marketinška agencija „Vivid“, Beograd Selekcija klijenata i praćenje fokus grupa	2013
	Rendiconto d.o.o., Beograd Vođenje poslovnih knjiga za mala i srednja preduzeća	2012
STUDENTSKE AKTIVNOSTI	Validacija bolonjskog procesa, eAgenda Član studentskog parlamenta, Univerzitet Singidunum	2012
	Humanitarna akcija „Pomoć za Kraljevo“ Koordinator akcije studenata Univerziteta Singidunum	2012
LIČNE OSOBINE	• Integritet • Analitičnost i preciznost u radu • Interpersonalna komunikacija • Samoinicijativnost	
OSTALO	Interesovanja Poslovne finansije, horsko pevanje, zaštita životinja (ORKA aktivista)	
	Strani jezici Engleski (aktivno), Italijanski i Španski (pasivno)	
	Računari MS Office (ECDL), SAP ERP, Pantheon	
PREPORUKE	Zoran Knežević, Direktor agencije, Rendiconto d.o.o., Beograd Tel: +381 64 480 3229, E-mail: zoran.knezevic@rendiconto.rs	
	Prof. dr Milena Pavlović, Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum Tel: +381 65 309 9338, E-mail: mpavlovic@singidunum.ac.rs	

IT Solutions Plus d.o.o.
Vojvode Vuka 42 / III
11 000 Beograd, Srbija

Poštovani gospodine Aleksić,

Javljam se na vaš oglas objavljen na web sajtu Centra za razvoj karijere Univerziteta Singidunum, za poziciju *Web Developer*, a prema preporuci vašeg programera web aplikacija, gospodina Dušana Ostojića.

S obzirom da je IT Solutions Plus d.o.o. lider među domaćim kompanijama u oblasti web tehnologija baziranih na inovativnim rešenjima za informacione poslovne sisteme, bilo bi mi zadovoljstvo da postanem deo vašeg uspešnog kolektiva. Posebno mi je zanimljivo to što negujete timski rad dok istovremeno podržavate individualnu kreativnost i preuzimanje inicijative.

Iskustvo u razvoju web aplikacija sticao sam od srednje škole i upotpunio na osnovnim akademskim studijama iz oblasti informatike i računarstva. Radeći na praksi u računarskom centru Univerziteta Singidunum, učestvovao sam na projektima izrade web aplikacija i stekao sposobnost samostalnog rešavanja problema u zadatim vremenski rokovima. To je pored poznavanja procesa i tehnologija zahtevalo i visok stepen lične odgovornosti, kreativnosti i interpersonalne komunikacije u mojoj interakciji sa internim i eksternim klijentima.

Imam veliku želju za profesionalnom karijerom u oblasti web tehnologija i izuzetno me motiviše uspešno poslovanje vaše kompanije. Zahvaljujem se na vremenu koje ste izdvojili da pogledate moju prijavu. U prilogu vam dostavljam moju radnu biografiju. Molim vas da me kontaktirate za sve dodatne informacije.

Nikola Nestorović
Diplomirani informatičar

4. SELEKCIJA

Selekcija je druga faza u procesu zapošljavanja i predstavlja upotrebu standardizovanih metoda i tehnika radi odabira kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima upražnjenog radnih mesta.

Kvalitet radne snage organizacije i time uspeh poslovanja su veliki delom rezultat procesa zapošljavanja.[29] Zbog toga selekcija mora da opravda najvažniji parametar zapošljavanja – prognozu buduće radne uspešnosti odabranog kandidata. Ovde se ističu dva osnovna standarda selekcije:[30,31]

- *Opravdanost*. Podrazumeva da postoji adekvatan odnos između kriterijuma i načina na koji se vrši izbor. Ako bismo opravdanost primenili na test kao način selekcije, onda bi podrazumevao odgovor na pitanje: „Da li test meri ono što bi trebalo da meri?" Ukoliko je postojeći način validan to znači da će kandidati sa najboljim rezultatima na testu uspešno obavljati posao. Drugim rečima, test mora biti povezan sa prirodom obavljanja posla da bi opravdao poverenje u značenje rezultata. U suprotnom se izbacuje iz procesa selekcije.
- *Pouzdanost*. Podrazumeva da je način selekcije dosledan (postojan) pri svakom ponavljanju. Ako bismo pouzdanost primenili na način selekcije, to bi značilo da bi rezultati koje je kandidat pokazao pri jednom bili dosledni sa svakim sledećim testiranjem (inteligencija, nivo znanja i veština, osobine ličnosti, itd). Drugim rečima, pouzdano merenje pokazuje dosledne rezultate. Jedan od načina kojima se analizira pouzdanosti testa je procena putem unutrašnjeg poređenja (unutrašnja doslednost merenja) zbog čega često nailazimo na pitanja koja se naizgled ponavljaju.

Pored dugoročnih efekata koje ima na poslovanje, važnost selekcije se ogleda i u operativnim troškovima koji predstavljaju vrednost svih valorizovanih resursa korišćenih u procesu selekcije kandidata.[32] Zbog toga, organizacije danas za popunu jednog upražnjenog radnog mesta izdvajaju oko 5.000 USD. Ukupni troškovi zapošljavanja jednog rukovodioca mogu biti višestruko uvećani, ukoliko se uračunaju troškovi potrage za kandidatom, vreme za procenu i proveru preporuka i troškovi putovanja i premeštaja.[30,24]

Što je viša hijerarhijska pozicija to selekcija nosi veću odgovornost u smislu uspešnosti odabira kandidata, što automatski povećava cenu koštanja. Agencije za popunjavanje izvršnih rukovodećih pozicija (executive search) naplaćuju proviziju od poslodavca u iznosu od 20-30% bruto godišnje plate! Međutim, postoji važna klauzula kojom se poslodavac obezbeđuje od loše procene – rezultat kandidata na poslu. Opravdanost selekcije se može videti već za jednu godinu a najkasnije dve. Za to vreme kandidat treba da opravda poverenje svojim rezultatom.[33] U suprotnom agencija ponavlja selekciju bez nadoknade ili vrši povraćaj provizije.

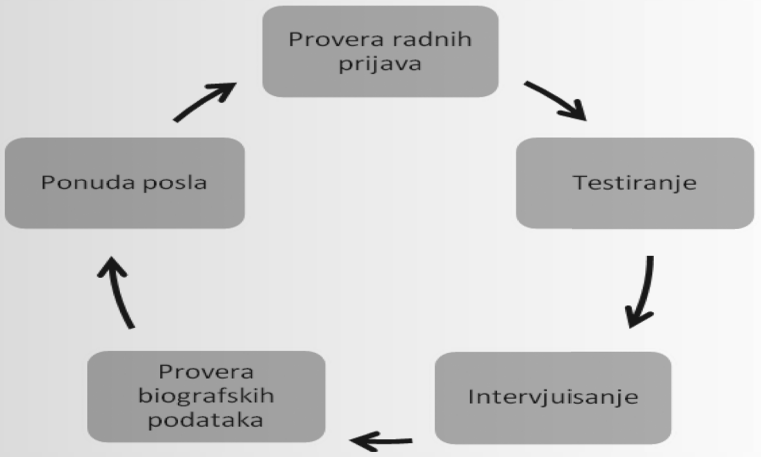
4.1. PROCES SELEKCIJE

Procesom selekcije organizacije donose odluku o zapošljavanju najpogodnijih kandidata. Proces varira od jedne do druge organizacije pa čak i od jednog do drugog upražnjenog radnog mesta. U načelu, čitav proces vodi kvalifikovano osoblje ljudskih resursa zajedno sa službama i timovima u kojima će raditi potencijalni kandidati. Podaci sa domaćeg tržišta rada pokazuju da poslodavci dobijaju u proseku 150 prijava za svako upražnjeno radno mesto,[34] što s obzirom na efekte koje ima na poslovanje pokazuje složenost procesa i stepen odgovornosti svih zaposlenih uključenih u selekciju.

Zbog toga je proces selekcije segmentiran i kod većine organizacija, sastoji se od sledećih koraka, koji se međusobno nadopunjuju (Slika 2):[31]

- *Provera radnih prijava*. Predstavlja prvi krug eliminisanja kandidata. Najvažniji kriterijum je da li radne prijave odgovaraju opisu i specifikacija posla. Mnoge organizacije su stroge po pitanju ovog kriterijuma jer očekuju da potencijalni kandidati dobro pročitaju oglas pre nego što pošalju prijavu. Drugi razlozi su vezani za funkcionalnost prijave: izgled i sadržaj oba dokumenata (o ćemu smo pisali u prethodnom delu), poslata radna biografija bez propratnog pisma, itd.
- *Testiranje*. Gotovo čitav vek korišćenja testova radi profilisanja kandidata omogućilo je da većina organizacija danas koriste testove kao obavezni deo procesa selekcije prilikom zapošljavanja. Kandidati koji zadovolje osnovne zahteve prolaze kroz testiranje koje služi da pokaže njihove osobine, znanja i pojedine veštine, o čemu će biti reči u nastavku teksta.
- *Intervjuisanje*. Prvi neposredni razgovor sa odabranim predstavnicima poslodavca. Cilj intervjua je da otkrije sve potencijale ličnosti kandidata koje nisu bile adresovane u prethodnom koraku (motivacija, stavovi, vrednosti, itd). Kao rezultat intervjua formiraju se „skraćene liste" najpogodnijih kandidata.
- *Provera biografskih podataka*. Ima za cilj da potvrdi verodostojnost podataka navedenih u prijavi. Variraju od provere ličnih podataka, obrazovanja i zakonskih uslova do kontakta preporuka i kolega u bivšim organizacijama. Pored želje za potvrdom navedenih podataka, ima za cilj da otkrije sve detalje koji nisu navedeni u radnoj prijavi i tokom procene.
- *Ponuda posla*. Najpogodniji kandidati dobijaju ponudu za zaposlenje sa svim administrativnim detaljima (radni ugovor, plata, beneficije, itd) i rokom da se izjasne na ponuđene uslove. Ponekad ovom koraku prethodi lekarski pregled da bi se utvrdilo fizičko stanje kandidata spram zahteva posla i obično se koristi kod manuelnih poslova koji zahtevaju određeni stepen fizičke kondicije.

Slika 2. Proces selekcije[31]



Jack Welch u svom čuvenom bestseleru „Pobeda“[33] predlaže da svako ko vodi zapošljavanje u organizaciji, na samom početku procesa selekcije mora da sprovede trijažu kadidata koristeći tri „kisela testa“:

- *Integritet*. Ljudi sa integritetom govore istinu i drže svoju reč, preuzimaju odgovornost za akcije, priznaju i ispravljaju svoje greške. Oni poznaju i poštuju zakone svoje zemlje, industrije i organizacije i igraju da pobede, ali na ispravan način, po pravilima.
- *Inteligencija*. Traži se intelektualna radoznalost i širina znanja za rad sa ili rukovođenje drugim pametnim ljudima u sadašnjem složenom svetu. Ovde ne treba brkati obrazovanje sa inteligencijom. Pametni ljudi dolaze iz raznih obrazovnih sistema, ne samo elitističkih Univerziteta.
- *Zrelost*. Ljudi mogu biti zreli ili nezreli u bilo kom životnom dobu. Zrelost podrazumeva postojanost u nedaćama i da uživaju u uspehu sa jednakim osećejam radosti i skromnosti. Zreli ljudi poštuju osećaje drugih. Oni su samouvereni ali ne uobraženi. Obično imaju izražen smisao za humor i to često na sopstveni račun.

4.2. METODE SELEKCIJE

Kao najčešće metode selekcije organizacije koriste formulare, testove, centre procene, intervju, proveru biografskih podataka i fizički pregled. Za koju će se metodu poslodavac opredeliti zavisi od vrste posla, zahteva osobina kandidata i mogućnosti uspešnog sprovođenja metoda. U nastavku teksta opisaćemo samo najčešće korišćene metode selekcije prilikom zapošljavanja.

Testovi

To što ćete se više puta dnevno izmeriti neće promeniti vašu težinu!
Izreka

Psihološki testovi imaju dugu upotrebu u selekciji kandidata. Prva masovna primena testova radi određivanja podobnosti kandidata za različite pozicije bila je tokom I Svetskog rata. Ulaskom u rat, vojska SAD je za kratko vreme toliko narasla da su poznati američki psiholozi (Walter Dill Scott, Robert Yerkes i dr.) u želji da pomognu ratne napore svoje zemlje osmislili serije testova kojima su za kratko vreme upućivali milione mobilisanih vojnika u različite vojne službe. Posle „Velikog rata" mnogobrojne organizacije, koje su masovnom proizvodnjom višestruko uvećavale svoju radnu snagu, uvidele su prednost psihološkog testiranja potencijalnih kandidata čime počinje komercijalna primena testova prilikom zapošljavanja. Dalji razvoj primenjene psihologije, naročito posle II Svetskog rata koji je mobilisao armiju psihologa u svim oblastima ratne ekonomije, donosi veliki broj i široku upotrebu testova.[35] Najznačajniji tipovi su testovi sposobnosti, znanja i veština, ličnosti, emocionalne inteligencije, integriteta i profesionalne orijentacije.[36] Mnogi od ovih testova se koriste u procesu selekcije, kako od strane poslodavca tako i od strane agencija za zapošljavanje.

Psihološki test predstavlja standardizovanu seriju pitanja kojima se procenjuju specifične lične osobine pojedinca. Test se sastoji od većeg broja pitanja koja su indikatori lične osobine od interesa za procenu. Velikim brojem pitanja povećavaju se opravdanost i pouzdanost testa jer je učešće svakog pojedinačnog pitanja, kao indikatora tražene osobine, veoma malo u ukupnom uzorku i u interakciji sa ostalim pitanjima tog tipa pokazuje jasnu sliku osobine od interesa čija priroda određuje na koji će način test biti korišćen:[36]

Grupni testovi (više osoba odjednom, veoma efikasni) ili individualni testovi (jedna osoba, često nakon prethodne zbog vremena potrebnog za pregled)

- Testovi sa zatvorenim pitanjima (biranjem jedne od ponuđenih opcija) ili otvorenim pitanjima (esejskog tipa, ukazuje i na funkcionalnu pismenost)
- Testovi koji se popunjavaju olovkom (papir-i-olovka) ili testovi učinka (potrebno je prikazati sposobnost rada i/ili korišćenja opreme, oruđa, itd).
- Testovi moći (neograničeno vreme za popunu) ili testovi snage (ograničava vreme, kroz kratke rokove – rad pod pritiskom, ili kroz brzinu izrade zadatka)

Test sposobnosti

Pojam „sposobnost“ (ability) predstavlja kapacitet pojedinca da nauči kako da obavi određeni zadatak. Zbog toga su uočena dva tipa sposobnosti:

- Kognitivne: proces usvajanja znanja kroz uočavanje, intuiciju i rezonovanje.
- Psihomotorne: psihomotorika tela i upotreba (manipulacija) predmeta.

Test kognitivnih sposobnosti

Predstavlja „test inteligencije“, poznat još kao „IQ test“. Služi za procenu opštih kognitivnih sposobnosti, mada u zavisnosti od specifičnosti zahteva može imati forme matematičkih (numeričkih) i verbalnih sposobnosti. Većina ovih testova koristi način papir-i-olovka gde se traži pojedinačno rešavanje svakog zadatog problema, često sa vremenskim ograničenjem.[36]

Primer pitanja numeričkog testa:

Inspektor za proveru kvaliteta proizvoda ispituje 1.600 komada i našao je da 80 komada nije ispravno. Koliki je % proizvoda prihvatljiv?

A. 5% B. 20% C. 60% D. 80% E. 95%

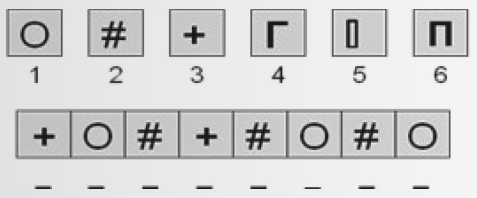
Primer pitanja verbalnog testa:

Tri od navedenih liče na neki način. Navedite koji?

A. Trčanje B. Kola C. Autobus D. Šetnja E. Voz

Međutim, nemaju svi kandidati jednak nivo poznavanja određenog jezika (što je posebno bitno u multietničkim sredinama). Zbog toga su razvijeni neverbalni testovi koji ne zahtevaju znanje bilo kog jezika već sposobnost rešavanja problema bez reči (u slikama, simbolima) i sa ograničenim vremenskim trajanjem.

Slika 3. Primer neverbalnog testa.[36]



Istraživanja stalno pokazuju da su testovi kognitivnih sposobnosti veoma efikasno sredstvo i validan procenitelj radne uspešnosti za mnoge poslove.[36] Zbog toga imaju dugačku istoriju upotrebe u procesu selekcije u mnogim organizacijama.

Test psihomotornih sposobnosti

Služi za procenu sposobnosti manipulacije objekata i korišćenja oruđa (alata) pomoću koordinacije čula i pokreta (oko-ruka) i preciznosti pokreta. Većina ovih testova imaju formu testova učinka (ne papir-i-olovka) jer za izradu zahtevaju psihomotorne pre nego kognitivne aktivnosti.

Postoje dve forme ovog testa:[36]

- Ruka-alat spretnost (hand-tool dexterity): procenjuje sposobnost korišćenja prostih alata (ključeva, šrafcigera) prilikom manipulacije objekata. Rezultat je baziran na vremenu potrebnom da se završi zadatak.
- Stromberg spretnost (Stromberg dexterity): procenjuje preciznost i brzinu rada ruku. Osoba mora da postavi obojene diskove u rupe označene bojama. Rezultat je takođe baziran na vremenu potrebnom da se završi zadatak.

Slika 4. Ruka-alat i Stromberg oruđa za procenu psihomotornih sposobnosti



Test znanja i veština

Često poznat i kao „test ostvarenja", stvoren je da proceni nivo onoga što pojedinac zna i šta je sposoban da uradi. U praksi je teško razdvojiti ga od testa sposobnosti (npr. psihomotornih) ali je osnovna razlika u naglasku na prethodnom znanju i veštinama prilikom obavljanja određenog zadatka. Kao i sa testovima sposobnosti, pojedini testovi znanja i veština su papir-i-olovka dok drugi zahtevaju učinak.

Mnoge oblasti je moguće proceniti korišćenjem testa znanja i veština. Pojedini testovi daju naglasak na opšte veštine kao što su matematičke i verbalne. Drugi su specifični i procenjuju veštine vezane za određeni posao (kucanje, kreiranje tabela, unos podataka, itd), gde se prati ne samo brzina već i preciznost u radu. Pojedini testovi znanja mogu koristiti radnje manipulacije objektima ali procenjuju znanje koje ta osoba ima o alatima pre nego umeće njihovog korišćenja.[36]

Test ličnosti

Osobina ličnosti predstavlja tendenciju određenog ponašanja pojedinca u zavisnosti od situacije. Ukoliko kandidat pokazuje sklonost ka timskom radu znači da ima izraženu osobinu društvenosti (što je bitno za rad sa klijentima), tj. ukoliko teži individualnom radu ima izraženu osobinu dominacije (bitno za upravljanje).

Testovi ličnosti su efektivna oruđa kojima se procenjuju osobine ličnosti kandidata. Najpoznatiji test je tzv. „Veliki 5" (Big Five, Tabela 4), koji se pokazao najboljim proceniteljem radne uspešnosti kandidata, naročito za specifične radne zadatke (npr. osobina emocionalne stabilnosti predviđa uspešno upravljanje stresom na poslu).

Tabela 4. Osobine ličnosti „Veliki 5"[37]

Osobina	*Dimenzije*
Ekstravertnost	Društven, asertivan, pričljiv
Emocionalna stabilnost	Zabrinut, depresivan, ljut, nesiguran
Saosećajnost	Učtiv, fleksibilan, dobre naravi, sarađivački
Savesnost	Pouzdan, odgovoran, marljiv, fokusiran na ostvarenje
Otvorenost ka iskustvu	Maštovit, znatiželjan, širokih shvatanja, inteligentan

Test emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija (EI) je sposobnost razumevanja sopstvenih i tuđih emocija i reakcija kako bi se obezbedio zajednički koristan ishod. Prema Golemanu,[38] emocionalna inteligencija se sastoji od četiri domena sposobnosti (dva lična i dva društvena) i sledećih osobina:

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

Emocionalna inteligencija se razvija odrastanjem, od rane mladosti do zrelog doba. Istraživanja obavljena na velikom uzorku ispitanika pokazuju stalan i značajan porast EI kako ljudi stare, da bi doživeo svoj vrhunac u četrdesetim. Dok kognitivne sposobnosti ostaju relativno stabilne, emocionalne sposobnosti se konstantno razvijaju kroz život kao posledica ličnih iskustava.[39]

Procena kandidata za nivo EI (u formi psiholoških testova) je rastući trend u procesu zapošljavanja. Emocionalna inteligencija se može podeliti na dva tipa i proceniti testovima:[40]

Test osobine (trait): procenjuje EI kao ličnu osobinu, kroz seriju pitanja na koje ispitanici odgovaraju u kojoj meri ih opisuju (izmerena samopoznaja)

Test sposobnosti (ability): procenjuje EI kao sposobnost kroz višestruki izbor pitanja sa tačnim odgovorima, čime se utvrđuje nivo EI kod ispitanika.

Intervju

Radije ću intervjuisati 50 kandidata i ne zaposliti nikoga
nego što ću zaposliti jednu pogrešnu osobu.
Jeff Bezos, CEO Amazon.com

Ako budete radili stvari na isti način kao pre, dobijaćete iste rezultate kao do sada. Ovo je najveća istina koja se prenosi kao zlatno pravilo u svakoj organizaciji sa tržišnim poslovanjem. Kada se radi o intervju-u, to je nezaobilazan metod selekcije. Mnoge organizacije ne koriste testove i centre procene ali svako zaposlenje podrazumeva usmeni razgovor sa poslodavcem. Ukoliko se odredi odgovarajući pristup intervjuisanju kandidata i obavi na profesionalan način, rezultati u radnoj sredini će to pokazati.

Kada je korporacija Citizen's Banking, iz grada Flinta u državi Mičigen, uvidela da je za godinu dana od 50 zaposlenih iz telefonskog centra 31 napustio posao, Cynthia Wilson, rukovodilac centra, prešla je na bihejvioralne intervjue. Mnogi koji su napustili posao učinili su to zato što im nije bilo prijatno da odgovaraju na pitanja ponekad ljutih klijenata. Wilsonova više nije pokušavala da predvidi kako će kandidati reagovati tako što im je postavljala pitanje da li su spremni da rade sa nezadovoljnim klijentima. Umesto toga, ona je postavljala bihejvoralna pitanja i od zaposlenih tražila da joj opišu neku situaciju kada su razgovarali sa ljutitom osobom i ispričaju kako su rešili taj problem. Wilsonova kaže da je tako kandidatu mnogo teže da zavara ispitivača i da je zaista samo četvoro ljudi napustilo njen telefonski centar u narednoj godini.[30]

Intervju je metod procene koji treba da pruži informacije o stručnosti, istraži motivaciju i očekivanja i proceni pogodnost kandidata na osnovu zahteva upražnjenog radnog mesta. To je obično usmeni razgovor između procenjivača i kandidata i može se organizovati na više načina:[30]

Prema učesnicima

- Jedan-na-jedan: između kandidata i procenjivača
- Naizmenični: 2+ procenjivača naizmenično intervjuišu svakog kandidata.
- Panel: 2+ procenjivača koji istovremeno intervjuišu kandidate.
- Grupni: 2+ kandidata koje istovremeno intervjuišu procenjivači.

Prema strukturi

- Nestrukturirani: ne postoje unapred pripremljena pitanja, već se pitanja postavljaju spram kandidata.
- Strukturirani: unapred pripremljena pitanja, ista za sve kandidate i time lako uporediva.

Prema tipu pitanja

- Bihejvioralni: fokusira se na ponašanja i postignuća iz prethodnog iskustava.
- Situacioni: fokusira se na ispoljena ponašanja spram pretpostavljene situacije

Bihejvioralni intervju

Zasnovan na uverenju da je prošlost pouzdan pokazatelj budućnosti, ovaj tip intervjua se fokusira na specifične situacije iz prethodnih iskustava u kojima je kandidat ispoljavao određena ponašanja prilikom rešavanja problema.[41] Može imati struktiriran ili polustrukturiran pristup u postavljanju pitanja.[32]

Procenjivač koristi široku lepezu konkretnih pitanja kojima istražuje sve parametre od interesa za selekciju. Pitanja su dizajnirana tako da pronađu „dokaze" koji upućuju na prethodna ponašanja kandidata. U potpuno strukturiranoj formi, svim kandidatima se postavljaju ista pitanja. Zbog toga, organizacije moraju da definišu ponašanja koja su bitna za upražnjeno mesto i na osnovu toga da izrade serije *otvorenih pitanja*, koja obično koriste sledeće izraze:[41]

- Recite mi kada ste ... ?
- Dajte mi primer vaših veština ... ?
- Opišite mi situaciju kada ste morali da ... Kako ste vi to uradili?
- Zbog čega ste odlučili da ... ?
- Prisetite se vremena kada ... Šta ste vi preduzeli ...?

Posebna prednost bihejvioralnog intervju je činjenica da služi za procenu predvidivog ponašanja ispitanika a ne samo radnog iskustva. Zbog toga kandidati mogu da se pozovu na bilo koja ponašanja iz njihove prošlosti, što ne ograničava intervju samo na radnu prošlost, već na celokupno životno iskustvo (obrazovanje, lični interesi, privatan život, itd). Pitanja u vezi prethodnih iskustava imaju visoku opravdanost (validnost), kao indikatori budućeg ponašanja kandidata na radnom mestu.[31]

Situacioni intervju

Kao što smo napomenuli, situacioni intervju je baziran na hipotetičkoj situaciji koja može da nastane na poslu i sposobnosti kandidata da proceni problem i odredi kako bi se ponašao u takvim okolnostima.[30] Pitanja koja se postavljaju prvo rezimiraju situaciju i to je obično nešto što se desilo/dešava/može da se desi na tom radnom mestu. Potom sledi pitanje otvorenog tipa: „Šta biste vi uradili/preduzeli?", „Kako ćete rešiti novonastalu situaciju?", „Na koji način biste ...?" itd.

Ovaj pristup zasnovan je na pretpostavci da se stvarno ponašanje kandidata na budućem radnom mestu može predvideti njegovim namerama koje se ispoljavaju u simuliranoj situaciji. Pitanja koja se tom prilikom mogu postaviti su prikladnija ukoliko kandidati nemaju radno iskustvo u vezi mesta koje je upražnjeno. Na taj način kandidat se suočava sa nizom novih situacija u kojima nema profesionalnog iskustva („ličnu matricu ponašanja") čime se pokazuje njegova prava priroda, sposobnosti i dr.[32] Kao i u prethodnom slučaju, situacioni intervju je potvrđen istraživanjima i pokazao je visoku opravdanost kao indikator budućeg ponašanja kandidata na radnom mestu.[31]

Današnja praksa pokazuje veliku razliku između rezultata intervjua koji su bazirani na različitoj strukturi.

Nestrukturirani intervju, bez unapred pripremljenih pitanja u vezi zahteva za upražnjeno radno mesto, prvenstveno zavisi od toka razgovora i varira od jednog do drugog kandidata. Priroda interakcije između kandidata i procenjivača određuje oblasti razgovora i zato može biti veoma subjektivan. Iako dozvoljava veliku fleksibilnost ne postoje uporedivi rezultati a gubitak fokusa tokom razgovora može da frustrira i kandidata i procenjivača. Praksa pokazuje da nestrukturirani intervju ima nisku pouzdanost i opravdanost.[32]

Strukturirani intervju se odvijaju po utvrđenom obrascu, sa unapred pripremljenim pitanjima, istim za sve kandidate. Vrlo često, pored pitanja procenjivač može imati i listu poželjnih odgovora sa skalom na kojoj kvantifikuje svaku stavku od interesa. Zbog toga se za ovaj tip intervjua ponekad naziva „Competency based interview" jer se za svaku željenu sposobnost (spram potreba radnog mesta) mogu definisati pitanja i poželjni odgovori. S obzirom da je prilagodljiv različitim korporativnim modelima sposobnosti može se dizajnirati za svako radno mesto u organizaciji. Na taj način se, pored tehničke stručnosti, može na osnovu ispoljenih ponašanja ili namera (bilo da se organizuje kao bihejvioralni ili situacioni intervju) proceniti nivo ličnih sposobnosti i ispitati motivacija i očekivanja kandidata u odnosu na organizaciju.

Bez obzira na to što strukturirani intervju smanjuje oblasti razgovora na određene teme, ovakvim načinom procene se omogućava jednak pristup i time mogućnost kvantifikovanja rezultata kod velikog broja kandidata. Zbog toga strukturirani intervju znatno smanjuje subjektivnost u proceni od strane poslodavca i time moguću zloupotrebu službenog položaja i diskriminaciju pripadnika etničkih manjina prilikom zapošljavanja.[32]

Današnja istraživanja potvrđuju da je opravdanost (validnost) intervjua u vezi ekektivnog izbora kandidata veća nego što se ranije verovalo. Ukoliko se napravi poređenje svih tipova intervjua na osnovu sposobnosti predviđanja budućeg radnog učinka odabranog kandidata, može se reći:[30]

- Situacioni intervju ima veću prosečnu opravdanost od bihejvoralnog intervjua
- Strukturirani intervjui su zbog svoje veće pouzdanosti (tj. doslednosti u sprovođenju intervjua) opravdaniji od nestrukturiranih intervjua.
- Individualni intervjui su opravdaniji od panel intervjua, bez obzira na to da li su strukturirani ili nestrukturirani.
- Strukturirani intervjui, po sistemu jedan-na-jedan pokazali su se najkorisnijim za predviđanje radnog učinka odabranih kandidata.

Ukratko, opravdanost i pouzdanost intervjua zavise od načina na koji se sprovodi. Ne postoji „zlatno pravilo" i svaki intervju treba da bude prilagođen kriterijumu selekcije koji se bazira na opisu radnog mesta koje treba popuniti.

Dok je radio kao menadžer zapošljavanja, Andrew Kindler je koristio otvorena pitanja bihejvioralnog tipa sa dobrim efektom. Kada je intervjuisao kandidate za menadžerske pozicije, pitao ih je da opišu najtežu etičku dilemu koju su morali da reše na poslu. Kindler-ov cilj je bio da proceni ličnu etiku i stil rešavanja problema kandidata. Na jednom razgovoru, za poziciju generalnog zastupnika kompanije (važna pravna pozicija), kandidat je izjavio da nikada nije imao etičku dilemu. Kindler je ovog kandidata odmah eliminisao iz daljeg razmatranja, jer „advokat koji se nikada nije suočio sa etičkom dilemom, ne poseduje etiku.“[31]

Uputstva za ponašanje kandidata

Uspešno obavljena selekcija podrazumeva da će primljeni kandidat u potpunosti odgovarati profesionalnim i ličnim zahtevima radnog mesta. Intervju je najvažniji (ponekad i jedini) deo procesa selekcije i zato morate biti pripremljeni za razgovor.

Priprema kandidata za intervju

- Proverite informacije o poslodavcu. Postoje dva tipa informacija: a) formalne, kao što su sajt, godišnji izveštaji, medijski članci i b) neformalne, gde spada mišljenje sadašnjih/bivših zaposlenih, klijenata ali i konkurencije! Ovo je neophodan korak jer vaš budući posao ne čine samo radni zadaci već mnogo više organizaciona kultura, Budite sigurni da zaista želite da radite za takvog poslodavca.
- Pažljivo proučite oglas. Kao što smo napomenuli, svaki oglas mora da sadrži ključne informacije koje treba da vam ukažu da li ste vi odgovarajući kandidat (opis posla, tražene sposobnosti, itd). Na osnovu ovih navoda biće vam jasniji zahtevi upražnjenog radnog mesta (da li je to za mene?), kao i kriterijum koji će imati poslodavac tokom intervjua.
- Pripremite pitanja poslodavcu. Tokom intervjua vi ćete pričati oko 80%, a procenjivači oko 20% vremena. Veći deo vremena odgovaraćete na pitanja, u zavisnosti od načina na koji se vodi intervju. Međutim, obično na kraju intervjua procenitelji će tražiti da vi postavite pitanje(a) njima. Time se sa jedne strane daje mogućnost kandidatu da dodatno upozna poslodavca ali istovremeno služi da se zaokruži slika o kandidatu na osnovu izbora pitanja. U nastavku teksta pitanja poslodavcu su posebno obrađena.
- Obucite se na odgovarajući način. Vaš izgled treba da oslikava vašu ličnost, na pristojan i nenapadan način (odeća, šminka, nakit, frizura). Mnoge organizacije imaju specifičan kodeks oblačenja koji može da varira od poslovnog do neobaveznog stila. Raspitajte se i obucite u skladu sa tim!

Ponašanje tokom intervjua

- Verbalna komunikacija. Predstavlja komuniciranje rečima i obuhvata kako govor tako i slušanje. Najvažniji elementi vaše verbalne komunikacije su:

  Profesionalno izražavanje: govorite jasno, obratite pažnju na dikciju i obavezno izbegavajte žargon (ulične izraze), poštapalice ("mislim", „znate") i neučtivost („ti", psovke). Ukoliko tražite profesionalnost morate je i pokazati.

  Aktivno slušanje. Podrazumeva procesovanje dobijene informacije. Postoje dva tipa pitanja koje možete koristiti u razgovoru: otvorena, koja omogućavaju sagovorniku da se izrazi („kako", „kada", „šta bi", itd) i zatvorena, koji služe za uspostavljanje činjenica („da li ste", „hoćete li", itd).

  STAR povratna informacija. STAR je skraćenica engleskih reči „Star/Task", „Action" i „Results" i predstavlja jedan od najviše korišćenih tipova povratne informacije sagovorniku. Na ovaj način ćete moći u potpunosti da ilustrujete svaki vaš navod iz radne biografije, po sistemu: Situacija/zadatak koju ste imali → Akcija koji ste uradili → Rezultat koji ste ostvarili.

- Neverbalna komunikacija. Predstavlja komuniciranje bez reči, uz pomoć neverbalnih signala kao što su govor tela, izraz lica, glas i dr. Pošto neverbalna komunikacija izražava osećanja neophodno je da obratite pažnju na „signale" koje šaljete tokom intervjua.

  Nemojte kasniti na razgovor: procenite kojiko je poslodavac udaljen i dođite 10-15 minuta ranije jer ćete time pokazati poštovanje i profesionalnost.

  Odžavajte kontakt očima i pozitivan izraz lica: gledanjem u oči pokazujete sigurnost i otvorenost a osmehom dobijate pozitivnu reakciju sagovornika.

  Obratite pažnju na govor tela: otvoreno držanje pokazuje iskrenost prema sagovorniku i podrazumeva uspravno telo, otvorene ruke, smirene pokrete.

Pitanja za poslodavca

Prvi intervju. Izbegavajte pitanja o zaradi, odmoru i unapređenju.

- Kakva su vaša očekivanja na tom radnom mestu?
- Da li je ovo novo radno mesto?
- Kako ću sarađivati sa rukovodiocem/ostalim zaposlenima u timu/organizaciji?
- Kakva obuka/lični razvoj je namenjen za to radno mesto?
- Kakvi izazovi stoje pred organizacijom?
- Kakva je organizaciona kultura?
- Kako će partnerstvo sa X organizacijom uticati dalje poslovanje/razvoj?

Ponuda za posao. Kada budete dobili čvrstu ponudu, onda možete da pregovarate o svim detaljima vašeg zaposlenja.

- Kakav je paket naknade i beneficija? (plata, bonus, odmor, osiguranje, itd)
- Kakvi su sledeći koraci? Kada ćete me obavestiti?

Uobičajne greške kandidata tokom intervjua

- Kašnjenje na intervju
- Loša priprema za razgovor sa poslodavcem
- Nedostatak motivacije (hladan) ili fraternizacija (previše pristan odnos)
- Loša verbalna i neverbalna komunikacija
- Lični planovi koji ukazuju da ste „samo u prolazu“ ka boljoj šansi
- Nepostojanje želje za početak rada sa niže pozicije/drugom timu/mestu
- Prenaglašenost finansijske strane ponude
- Precenjivanje ili veliko potcenjivanje očekivane naknade
- Negativan stav prema prethodnom poslodavcu
- Nepotkrepljivanje tvrdnji primerima (ilustracijama)
- Neodređeni, nepotpuni ili nerelavantni odgovori na pitanja

Pravila zapošljavanja

Prilikom zapošljavanja morate da trgujete: Da li ćete zaposliti kandidata koji može brzo da odradi posao ili kandidata koji ima potencijal za razvoj? Moj savet je druga opcija.

Nemojte da zaposlite kandidata na poslednji posao u njegovoj karijeri, osim ako to nije Predsednik organizacije (CEO).

Dobar izbor kandidata je težak posao. Kao mlađi rukovodilac, odabirao sam prave ljude u 50% slučajeva. Trideset godina kasnije, poboljšao sam se na 80%.

Koje pitanje vam najviše može pomoći tokom intervjua sa kandidatom u odluci koga da zaposlite? Zašto je kandidat napustio prethodni posao i još jedan pre toga?

Jack Welch[33]



Centar procene

Kada hoću da zaposlim kuvara za jedan od mojih restorana
i želim da se uverim šta je sposoban da uradi,
obično ga zamolim da mi napravi omlet

Bobby Flay, Food Network

Nastao 1950-ih, pionirskim radom Douglas Bray-a i njegovih saradnika u AT&T, centar procene se danas smatra jednim od najboljih metoda selekcije. Centar procene predstavlja proces procenjivanja kandidata kojima se kroz seriju situacija simuliraju uslovi koje bi kandidati doživeli na radnom mestu. Popularnost centra procene se može pripisati njegovom kapacitetu za povećanjem sposobnosti organizacija da primaju kandidate koji će biti uspešni na budućim radnim mestima ili kao oruđe u razvoju zaposlenih.[42]

Centar procene koristi nekoliko tehnika (vežbi simulacija) od kojih su najznačajnije: iz-korpe, grupna diskusija bez vođe i igranje uloga. Vežbe su dizajnirane tako da potaknu ponašanja važna za uspeh pojednica na poslu. Procenitelji direktno posmatraju, beleže i tumače ponašanja kandidata što omogućava da uoče i uporede učinak pojedinca i grupe. Na kraju čitavog procesa, procenitelji sačinjavaju izveštaj o svim zapažanjima i preporukama u vezi potencijalnih kandidata. Proces je eliminacionog tipa, tako da na kraju svake vežbe bivaju eliminasani svi koji nisu ispunili zahtevani nivo sposobnosti. Na ovaj način, centar procene deluje kao trostruki „filter" zbog čega samo mali procenat prijavljenih kandidata dolazi do završnog kruga. Često, centar procene prethodi intervju-u ili se pojedine vežbe koriste kao njegov standardni deo (npr. igranje uloga).

Važno je napomenuti i to da centri procene imaju tendenciju da favorizuju kandidate sa jakim interpersonalnim veštinama i većom sposobnošću uticaja na druge. Sa druge strane, iskustva koja kandidati dožive ukazuju na aspekte organizacione kulture. Zbog toga, pored efektivnosti procene, ovaj metod omogućava potencijalnim kandidatima da se detaljno upoznaju sa organizacijom i zahtevima upražnjenog radnog mesta i time steknu realnu sliku na osnovu čega će biti spremniji da prihvate ponudu za posao.[42]

Iz-korpe (In-basket/tray)

Simulira problematičnu situaciju. Kandidat „iz korpe" dobija nekoliko dokumenata (izveštaja, poruka, obaveštenja, pisama i dr.) i svaki od njih opisuje situaciju kojoj se mora odmah posvetiti pažnja. Vremenski rok za izradu je ograničen i problem se rešava samostalno. Na taj način kandidat mora da donosi važne odluke radeći pod pritiskom kratkog rokova, dok istovremeno mora pravilno da odredi kojoj situaciji će dati prioritet (praktično rešavanje problema).

Nakon isteka vremena kandidat predaje svoj „rad" procenitelju (ili panelu). Često se traži da kandidat prezentuje i obrazloži svoje razloge što dodatno pokazuje sposobnosti od interesa, kao npr. izražavanje, prezentacija i dr. U kratkom vremenskom razdoblju, kandidat treba da organizuje svoje beleške i misli i to da prezentuje na najbolji način. Ovaj deo vežbe je interaktivan jer procenitelj(i) mogu da diskutuju sa kandidatom.

Grupna diskusija bez vođe (Leaderless group discussion)

Tokom ove vežbe, grupa kandidata (obično 6-8) se sastaje u sali/učionici i pokušavaju da zajedno reše zadati problem, obično bez zvanično dodeljene uloge vođe. Kandidati uglavnom ne dobijaju instrukcije kako da pristupe rešavanju problema niti kakvu odluku treba da donesu. Grupna diskusija zahteva živu interakciju između kandidata koji time pokazuje svoju inicijativu, liderstvo, komunikaciju, timski rad, fokus na postignuće, rešavanje problema, itd. Vremenski rok za izradu je ograničen. Vežba često ima dva dela – uvodni, gde se kandidati upoznaju sa problemom i samostalno pokušavaju da ga reše i drugi deo gde izlažu svoje stavove i kroz diskusiju pokušavaju da nađu najbolje zajedničko rešenje.

Odabrani procenitelji (najmanje dvoje po svakoj grupi) su prisutni tokom čitave grupne diskusije i ne komuniciraju sa kandidatima. Raspoređeni su na obodu sale/učionice u kojoj se odvija vežba, tako da imaju potpuni pregled svih kandidata (koji se obično nalaze u sredini prostorije). Njihova uloga je da, nakon objašnjenja problema grupi, nemo posmatraju i beleže ponašanja od interesa za svakog kandidata. Radi lakšeg administriranja procenitelji imaju opise pozitivnih i negativnih ponašanja kao i mogućnost pravljenja beleški. Nakon isteka vremenskog roka, procenitelji odmah sumiraju uočeno i usaglašavanjem rezultata i utisaka prave „skraćene liste" kandidata koji zadovoljavaju postavljene kriterijume.

Igranje uloga (Role play)

Individualni rad sa kandidatom kome se „dodeljuje" uloga iz realne poslovne situacije i problem koji mora da reši. Procenitelj(i) takođe „igraju" svoju ulogu(e), obično kao rukovodioci i/ili klijenti sa kojima kandidat treba da reši problem. Realističnost vežbe je od najvećeg značaja za uspeh ove tehnike centra procene i zato zahteva ozbiljnu pripremu zadatka i procenitelja.

Ponekad, igranje uloga može biti sastavni deo intervjua i obično se izvodi na kraju. Pored kvalifikovanog HR osoblja u ovu vežbu je poželjno uključiti i linijsko osoblje, uglavnom rukovodioce, za čije timove se biraju najpogodniji kandidati. Oni moraju biti obučeni za dinamičnu interakciju, kako u pogledu profesionalnih standarda selekcija tako i u pogledu procene. „Osećaj iz stomaka" ume da bude pokazatelj nečijeg potencijala ali ne može biti jedina mera uspeha. Sa druge strane, linijsko osoblje najbolje poznaje ne samo zahteve radnog mesta već i situacije koje ono nosi. Zbog toga se u procesu pripreme za igranje uloga moraju konsultovati zaposleni iz te oblasti radi definisanja problema, načina rešavanja i ishoda.

Igranje uloga ne mora da uključuje samo rukovodeće i specijalističke pozicije koje zahtevaju višu/visoku stručnu spremu, već je zbog prirode aktivnosti primenljivo i na niže (uglavnom „ulazne") pozicije. Tako na primer, igranje uloga u selekciji uslužnog osoblja, koje predstavlja prvu liniju odnosa sa klijentima, ima izuzetan značaj za svaku tržišno orijentisanu organizaciju.

Uputstva za ponašanje kandidata

Bilo da se radi o pojedinačnom ili grupnom rešavanju zadataka, vaša ispoljena ponašanja predstavljaju osnovni parametar procene.

- Nemojte pokušavati da budete ono što niste. To će najverovatnije biti uočeno. Često kandidati imaju pogrešnu sliku o tome šta bi bilo dobro da pokažu. Neobaveštenost o zahtevima ličnih sposobnosti u datoj organizaciji i pogrešni medijski stereotipovi, mogu da uslove neadekvatan izbor ponašanja koja nisu svojstvena pojedincu u prirodnom okruženju.
- Nemojte se povući i „mudro" ćutati. Vaše ponašanje treba da vam obezbedi „prolaz" u naredni krug selekcije. Ovo je posebno od važnosti kod grupne diskusije bez vođe jer se pored ponašanja posmatra i uticaj svih kandidata na dinamiku rada grupe.
- Nemojte reagovati neprijatno ili neozbiljno. Time isključujete sebe iz procesa selekcije. Ukoliko želite da radite u organizaciji sa uređenim sistemom, dobrom poslovnom kulturom i profesionalnim odnosom prema zaposlenima, morate biti isti takvi. Pošto lična karijera započinje tokom školovanja, morate već sada početi da gradite profesionalizam u ophođenju i ponašanju jer će to vremenom postati vaša navika.
- Važnije je šta ste nego koliko ste rekli/pokazali/uradili. Vaši argumenti moraju biti jasni i logični. Količina nema efekat u odnosu na kvalitet pokazanog. Pored toga, potreba da se po svaku cenu dominira ukazuje na negativno ispoljavanje ličnosti što još više umanjuje vaše šanse.
- Budite hladnokrvni. Bilo da doživite provokaciju od strane drugog kandidata (tokom grupnog rada) ili procenjivača (kao deo aktivnosti vežbe), morate ostati trezveni i proceniti kako da provokaciju iskoristite u vašu korist. Stara izreka kaže: „Emocije pomućuju razum."
- Strukturirajte vežbe postavljanjem ciljeva. Kada imate zadatak i ograničeno vreme da ga rešite najbolje je postaviti cilj(eve) i podeliti problem na manje celine koje se mogu lakše uočiti i obraditi.
- Ohrabrite članove grupe na diskusiju i umirujte neprijatne učesnike. Ohrabrivanjem drugih stvorićete početno poverenje i postići konstruktivnu diskusiju radi rešenje problema. Ne dozvolite da vam „kočničari" to poremete. Pojedine organizaciju se okrutne u eliminsanju kandidata kod ove vežbe – ukoliko jedan ili dva kandidata remete rad ostatka gupe koja ne uspeva da ih „urazumi" do kraja vežbe, to može „potopiti" čitavu grupu. Logika je prosta: Kako ćete sutra raditi/rukovoditi timom različitih pojednica?
- Preuzmite odgovornost za postizanje ciljeva. Jedna od najvažnijih osobina zaposlenih je preuzimanje lične odgovornosti u ispunjenju organizacionih ciljeva. Ukoliko ste spremni da u ime grupe preuzmete odgovornost i povedete, ne štedeći sebe, pokazaćete ne samo vaše lične osobine već i posvećenost za rešavanje problema.

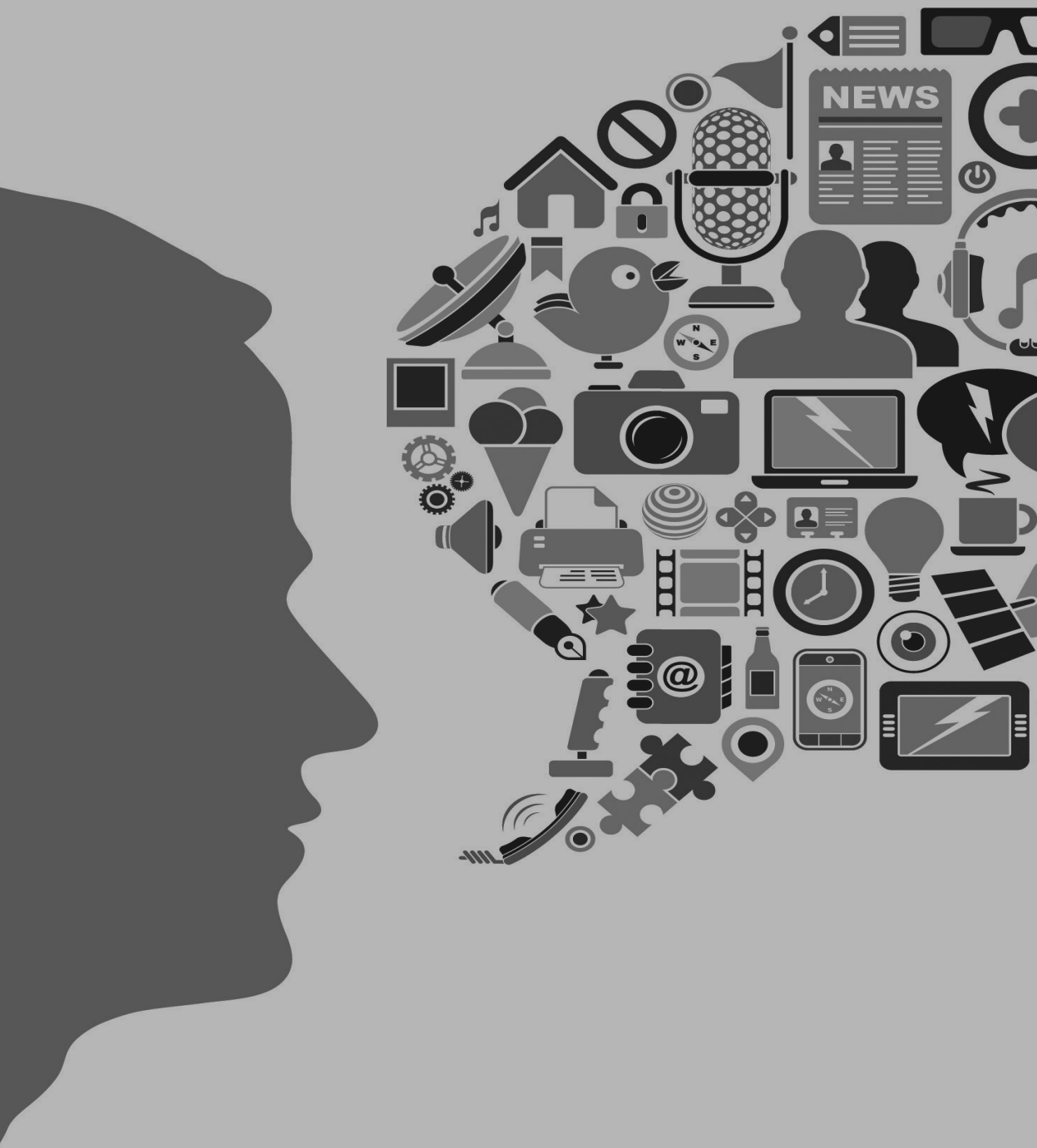
PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBE

1. Definišite pojam i opišite izvore i metode regrutovanja
2. Definišite pojam i opišite tipove radne biografije
3. Navedite i opišite elemente izgleda radne biografije
4. Navedite i opišite elemente sadržaja radne biografije
5. Definišite pojam i opišite tipove propratnog pisma
6. Navedite i opišite elemente izgleda propratnog pisma
7. Navedite i opišite elemente sadržaja propratnog pisma
8. Objasnite dva osnovna standarda selekcije
9. Navedite korake procesa selekcije
10. Opišite test sposobnosti
11. Navedite i opišite bihejvoralni i situacioni intervju
12. Opišite razliku između strukturiranog i nestrukturiranog intervjua
13. Navedite najvažnije elemente pripreme kandidata i ponašanja tokom intervjua
14. Navedite uobičajne greške kandidata tokom intervjua
15. Definišite pojam i opišite osnovne tehnike (vežbe) centra procene

LITERATURA

1. Rifkin, J. (1995). *The End of Work*, http://www.spiegel.de/international/jeremy-rifkin-on-europe-s-uncertain-future-the-end-of-work-a-368155.html
2. Workers on Flexible and Shift Schedules in 2004 Summary (2005). US Department of Labor, http://www.bls.gov/news.release/flex.nr0.htm
3. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2007). *The Human Resorce Environment*, u: *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York, str. 29-134.
4. Jackson, S.E., Schuler, R.S., Werner, S. (2009). *Recruiting and Retaining Qualified Employees*, u: *Managing Human Resources (10th edition)*, South-Western Cengage Learning, Mason, str. 189-227.
5. Dessler, G. (2007). *Planiranje i regrutovanje ljudskih resursa*, u: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 60-110.
6. Dessler, G. (2011). *Personal planning and Recruitment*, u: *Human Resource Management (12th edition)*, Pearson, New Jersey, str. 176-216.
7. Robbins, S. (2005). *Personality and Emotions*,u: *Essentials of Organizational Behavior (8th edition)*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 34-46.
8. Spector P., (2008) *Feelings About Work: Job Attitudes and Emotions*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 222-251.
9. Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2005). *Other Directions: a Focus on a Limited Domain*, u: *Theories of Personality (8th edition)*, Thomson Learning, Belmonz, str. 435-465.
10. Locus of Control, in: Social Control Encyclopedia: http://www.tutorgigpedia.com/ed/Locus_of_control
11. Blau, G. (1993). *Testing the Relationship of Locus of Control to Different Performance Dimensions*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, str. 125-138.
12. Mamlin, N., Harris, K.R., Case, L.P. (2001). *A Methodological Analysis of Research on Locus of Control and Learning Disabilities: Rethinking a Common Assumption*. Journal od Special Education, 34(4).
13. Hans, T.A. (2000). *A meta-Analysis of the Effects of Adventure Programming on Locus of Control*. Journal of Contemporary Psychitherapy, vol 30, No 1, str. 33-59.
14. *In the Hands of Destiny*, u: *101 Zen Stories*, http://www.101zenstories.org/in-the-hands-of-destiny/

15. CIPD (2006). *Recruitment, Retention and Turnover: Annual Survey Report*. Lindon: CIPD, pruzeto iz: Thorrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Resourcing*, u: *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd., harlow, str. 105-250.
16. Labour Market Trends (2002). *Labour Market Spotlight*. pruzeto iz: Thorrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Resourcing*, u: *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd., harlow, str. 105-250.
17. Michigan State University (2013). Job Search Tips, http://www.hr.msu.edu/hiring/staffhiring/jobSearchTips.htm
18. Muller, M. (2009). *The Manager's Guide fo HR*. Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 12.
19. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 101-102.
20. Martinez, M. (2001). *The Headhunter Within*. HR Magazine, str. 48-56. Preuzeto iz: Dessler, G. (2007). *Planiranje i regrutovanje ljudskih resursa*, u: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 60-110.
21. Boone L.E., Kurtz, D.L. (2000). *Human Resource Management and Motivation* u: *Contemporary Business 2000*, Harcourt College Publishers, Orlando, str. 292-322.
22. Kavana, F. (2010). Revizija Nacionalne službe za zapošljavanje Srbije.
23. Internet World Stats (2012). *World Internet Users and Population Stats*, u: *Internet Usage Statistics*, http://www.internetworldstats.com/stats.htm
24. Thorrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Resourcing*, u: *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd., harlow, str. 105-250.
25. Barnes, A., Bassot, B., Chant, A. (2011). *Theoretical Perspectives*, in: *An Introduction to Career Learning and Development 11-19*, Routledge, Oxon, str: 9-22.
26. Ministrastvo omladine i sporta (2011). Strategija karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji, http://www.mos.gov.rs/srl/preuzmi/strategija_karijernog_vodenja_i_savetovanja_u_republici_srbiji
27. National Business Incubation Association (2012). Izvor: 2012 State of the Business Incubation Industry, http://www.nbia.org/resource_library/faq/
28. Prijava za posao, (2009-2013). Carlsberg, http://rchr.carlsberg.rs/application_form.php
29. Robbins, S. (2005). *Human Resource Policies and Practisiesns*, u: *Essentials of Organizational Behavior (8th edition)*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 247-263.
30. Dessler, G. (2007). *Testiranje i selekcija zaposlenih*, u: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 111-149.
31. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2007). *Selecting Employees and Placing them in Jobs*, u: *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York, str. 174-207.
32. Jackson, S.E., Schuler, R.S., Werner, S. (2009). *Selecting Employees to Fit the Job and the Organization*, u: *Managing Human Resources (10th edition)*, South-Western Cengage Learning, Mason, str. 228-267.
33. Welch, J., Welch, S. (2005). *Hiring*, u: *Winning*, HarperCollins Publishers, Bew York str. 81-96
34. Infostud (2012). http://www.021.rs/Info/Srbija/Na-jedan-oglas-za-posao-150-prijava.html
35. Spector P., (2008) *Introduction*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 3-23.
36. Spector P., (2008) *Assessment Methods for Selection and Placement*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 108-137.
37. Spector P., (2008) *Productive and Counterproductive Employee Behavior*, u: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, str. 252-277.
38. Goleman, D., Boyatzis, R, McKee, A. (2006). *Neuroanatomija liderstva*, u: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Asee Books, Novi Sad, str. 58-78.
39. Goleman D., (2004). *A New Model of Learning*, in: *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London, str. 235-277.
40. Petrides, K.V., Furnham, A., Mavroveli, S. (2007). *Trait Emotional Intelligence. Moving forward in the field of EI,* u: *Emotional intelligence: Knowns and Unknowns*, Oxford University Press, Str. 151-166.
41. Kennedy, J.L. (2012). And the Interview Winner is ... You! U: Job Interviews for Dummies, john Willey & Sons, New Jersey, str. 7-76.
42. Bohlander, G., Snell, S. (2010). *Employee Selection*, u: *Managing Human Resources (15th edition)*, South-Western, Cengage Learning, Ohio, str. 252-303.


NEWS

POSLOVNA KOMUNIKACIJA

2
DEO







III - glava
POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Najvažnije u komunikaciji jeste da čujete neizgovoreno.
Peter Drucker

Ne biste tako često govorili u društvu kada biste znali koliko vas često pogrešno razumeju.
Johann Wolfgang Von Goethe

1. POJAM KOMUNIKACIJE

Stiv Džobs je bio poznat kao umetnik i majstor komunikacije, ali iza tog njegovog talenta, veštine i naizgled opuštenog stila komuniciranja, stajalo je vreme, energija i napor. Niko ne može da sumnja u njegov doprinos svetu, ali ono što je možda podjednako fascinantno kao i tehnologija koju je kreirao, svakako je i način njegove komunikacije sa svetom. Šta možemo naučiti o komunikaciji od Stiva Džobsa?[1]

Lekcija br. 1: Pravilo strasti. Bez obzira o kojoj oblasti je reč, bez obzira na nivo dostignuća, svi uspešni ljudi pokazuju strast za posao koji obavljaju. To je ta strast koja pokreće obične ljude da postanu heroji u komunikaciji sa svojom publikom i sagovornicima. Ništa ne može da zaustavi strastvenu osobu. Ako neko smatra da je strast ključna, takva komunikacija je na dobrom putu da postane neverovatna.

Lekcija br. 2: Budite spremni. Iako je Stiv Džobs kao prezentator izgledao opušteno, čak i spontano, sve je to bio rezultat sati i sati vežbe. U stvari, Džobs je bio poznat po danima provedenim u pripremi. Isto važi i za pisanu komunikaciju. Pre nego što se počne sa pisanjem dokumenta, neophodno je posedovati sve relevantne podatke i izvore. Jednostavno nadanje najboljem može dovesti do nejasnog razmišljanja koje se prevodi u nejasno slanje poruke. Ne postoji i nikada neće biti zamene za pripremu.

Lekcija br. 3: Sredstva su samo sredstva. Nikada ne treba dozvoliti da PowerPoint slajdovi, skice ili druga sredstva i pomagala, postanu nešto više od alata. Prečesto ih ljudi koriste da bi sakrili nervozu ili da budu ključna tačka umesto suštine. Džobs je bio majstor u korišćenju jednostavnih alata radi obezbeđenja vizuelne podrške, ali uz zadržavanje svoje ključne poruke u središtu. Džobs je sledio tri koraka u komunikaciji: 1. kreirajte priču, 2. isporuče iskustvo, 3. precizirajte i probajte.

Lekcija br. 4: Očekivajte neočekivano. Džobs je verovao u neočekivano. Ljudski mozak je programiran tako da se seća onoga što je zanimljivo. Bilo da je u pitanju pisani dokument ili usmeno izlaganje, dobri komunikatori znaju da je držanje pažnje publike putem jasne, relevantne, zanimljive poruke, zlatno pravilo.

I još jedna stvar. Nakon što bi Džobs potpuno oduzeo dah svojoj publici, dodao bi uvek jedan element iznenađenja izrazom „Još jedna stvar!". To je bio znak za njegovu publiku da nešto veliko dolazi. Prilikom komuniciranja, budite jasni, i dozvolite da vaša strast učini tu „još jednu stvar" nezaboravnom.

Mišljenja smo da navedena pravila možemo primeniti na sve vidove i oblike komunikacije, formalne i neformalne, interpresonalne i organizacione, usmene i pisane. Neka od tih pravila i njihovu primenu pokušaćemo da objasnimo u delu knjige koji sledi, uz poštovanje pravila vremena, energije i napora koje se nužno krije iza svake uspešne komunikacije.

Najpre, potrebno je da se upoznamo sa samim pojmom komunikacije. Pod komunikacijom, u najopštijem smislu reči, se podrazumeva prenošenje podataka ili informacija putem određenih simbola[2]. Međutim, komuniciranje nije samo „prosto" slanje podataka, odnosno informacija. Reč je, kako to naglašavaju Daft[3], Lussier[4], Adler[5] i mnogi drugi autori, o procesu razmene informacija koje razumeju dva ili više lica koja međusobno komuniciraju, odnosno proces u kome pošiljalac predaje primaocu poruku o kojoj postoji međusobno razumevanje. Dakle, komuniciranje nije bilo kakav proces prenošenja informacije, već proces razmene informacija koje ne razume samo lice koje šalje određenu poruku, tj. pošiljalac, već i lice kome je data poruka namenjena, primalac. U tom smislu i naglašavamo dva osnovna obeležja komunikacionog procesa, a to su prenos značenja i razumevanje značenja. Kada nedostaje bilo koje od navedenih obeležja, ne možemo govoriti o uspešnom komunikacionom procesu. Zato i govorimo o uspostavljenoj komunikaciji kada dođe do razumevanja među učesnicima komunikacionog procesa, koji se uspešno nastavlja kada od primaoca poruke dobijemo povratnu informaciju.

Samo navođenje nekih od elemenata komunikacionog procesa ide u prilog konstataciji da je komunikacioni proces složen i da zavisi od mnogih činilaca. Međutim, da bismo u potpunosti razumeli pojam komunikacije, potrebno je krenuti od savremenog okruženja koje nameće posebnu prizmu kroz koju fenomen komunikacije treba posmatrati. Dinamično poslovno i radno okruženje koje se menja iz godine u godinu i iz meseca u mesec, ekonomija znanja, globalizacija, tehnološki razvoj, demografske promene, društvene mreže i uvek novi načini komuniciranja, svakako utiču na analizu i sagledavanje komunikacionog procesa. Svemu navedenom treba dodati i faktore koji se odnose na pojedinca u radnom okruženju i njegovu potrebu da konstantnim učenjem,

usavršavanjem i stalnim sticanjem novih poslovnih veština, pokušaju da upravljaju svojom karijerom i ostanu što je moguće duže konkurentni. Među navedenim faktorima koji se odnose na pojedinca u radnom okruženju posebno izdvajamo:[6]

- Nestabilnost i prilike. Karijere su danas pod velikim uticajem globalizacije, merdžera i akvizicija, zahtevima stejkholdera, etičkim potresima. S druge strane, nove mogućnosti, nove kompanije, čak i čitave industrije nastaju, gotovo, preko noći.
- Odgovornost za sopstvenu karijeru. Ideja doživotnog zaposlenja u kojoj zaposleni provedu čitav svoj radni vek u jednoj firmi koja vodi računa o njemu i njegovoj karijeri, danas predstavlja prošlost. Na zaposlenima je odgovornost da prate trendove u potrebama tržišta i, u tom smislu, konstantno osvežavaju svoje veštine i znanja, pa čak i promene karijeru, ako je neophodno.
- Razvoj malog biznisa. Prema nekim istraživanjima 60 do 80% novih radnih mesta je upravoo u ovom načinu poslovanja.
- Samostalnost u ugovaranju radnih mesta. Zahtev za fleksibilnošću kompanija dovodi do pojave sve većeg broja zaposlenih koji nude svoje usluge kao nezavisni ugovarači, često i kompanijama koje su nedavno napustili.
- Promena pogleda na česta menjanja zaposlenja. Više ne postoji negativna konotacija posmatranja čestih promena posla i korišćenja novih mogućnosti.
- Lični brend. Potreba pozicioniranja na tržištu je rastuća. Ideja koja se krije iza „ličnog brenda" ili „ličnog brendiranja" je kreiranje sopstvenog imidža na tržištu rada.

Minzbergova definicija uloge komunikacije u tri menadžerske uloge

1. U interpersonalnoj ulozi menadžeri su lideri svojih organizacionih jedinica i oni sarađuju s radnicima, kupcima, dobavljačima i licima istog ranga u organizaciji. Minzberg navodi studije koje pokazuju da menadžeri provedu 45% vremena u komunikaciji sa ljudima izvan jedinica i samo oko 10% sa onima na višem položaju.
2. U informativnoj ulozi menadžeri traže informacije o svemu što može uticati na njihov posao i odgovornosti od lica istog ranga, radnika i dobijaju ih iz drugih ličnih kontakata. Oni takođe šire interesantne ili važne informacije. Pored toga daju informacije snabdevačima, licima istog ranga i relevantnim grupama izvan organizacije o svojim jedinicama kao celini.
3. U ulozi donosioca odluka menadžeri primenjuju nove projekte, rešavaju sukobe i raspoređuju sredstva članovima svojih jedinica i odeljenjima. Neke odluke menadžeri donose sami, ali su odluke zasnovane na informacijama koje su dobili od drugih. Menadžeri, zauzvrat, moraju da saopšte ove odluke drugima.

(Izvor: Henry Mintzberg „The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review 53, br. 4, juli – avgust 1975, preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 481.)

Faktori o kojima je bilo reči nameću potrebu konstantnog razvijanja veština i sposobnosti, među kojima je sposobnost komuniciranja, složićemo se, jedna od najbitnijih. Efikasna komunikacija, o kojoj će dalje biti više reči, imperativ je poslovanja i karijernog vođenja u savremenom poslovnom okruženju.

Ne samo na individualnom planu, komunikacija ima veoma naglašenu ulogu u funkcionisanju svake organizacije, bila ona profitna[7] ili neprofitna. Zato autori Wright i Noe, govore o „Kraljevstvu komunikacije.[8] Davno pre njih, autor Barnard, koji se smatra jednim od osnivača teorije komunikacije[9], promovisao je stav da, u analizi poslovanja organizacije, komunikacija mora zauzimati centralno mesto zato što je struktura, obim i širina organizacije skoro u potpunosti determinisana komunikacionim tehnikama[10]. Komunikacija je potrebna za[11]:

1. uspostavljanje i sprovođenje ciljeva organizacije,
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje,
3. organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način,
4. izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije,
5. vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele da doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva i
6. kontrolu ostvarenja.

U organizacijama komuniciraju svi: i menadžeri i nemenadžeri, i vlasnici i oni koji to nisu. Jer, komunikacijama se stvaraju pretpostavke za usmeravanje, aktiviranje, koordinisanje i kontrolisanje svih akcija koje organizacije, grupe ili pojedinci preduzimaju na liniji realizacije organizacionih ciljeva. Zbog toga komuniciranje treba da bude predmet posebne pažnje svih aktera u organizacijama[12]. To se, naročito, odnosi na menadžere. Ovo stoga što oni najveći deo svog vremena provedu u komunikaciji sa stejkoholderima unutar organizacije ili iz njenog okruženja. Koliko je važno voditi računa o adekvatnom i primerenom načinu komuniciranja, možemo videti iz primera koji sledi.

Neal L. Patterson, CEO u Cerner Corporation, zdravstvenoj kompaniji za razvoj putem softvera lociranoj u Cansas Cityju, verovatno želi da se više radi tokom jednog dana. Uznemiren činjenicom da zaposleni izgleda ne ispunjavaju dovoljno radnih sati, uputio je ljutit e-mail za oko 400 menadžera kompanije, u kome se, između ostalog, kaže:

„Dobijamo manje od 40 sati rada od velikog broja naših ZAPOSLENIH na lokaciji U K.C. Parking prostor je slabo popunjen u 8 časova pre podne, a slično je i u 17 časova. Kao menadžeri, vi ili ne znate šta vaši ZAPOSLENI rade, ili vas NIJE BRIGA. Stvorili ste atmosferu za rad koja dozvoljava da se to dogodi u Cerneru, što je veoma nezdravo. U svakom slučaju, imate problem i vi ćete ga rešiti ili ću vas ja zameniti...Smatram vas odgovornim. Dozvolili ste da stvari dođu u to stanje. Imate dve nedelje. Počinje otkucavanje."

Iako je e-mail bio namenjen samo menadžerima kompanije, on je dospeo na diskusioni forum na Yahoo. Ton e-maila je iznenadio analitičare iz ove oblasti, investitore i, svakako, menadžere i sve zaposlene u Cerneru. Cena akcija je opala 22 procenta tokom sledeće tri dana. Patterson se izvinio svojim zaposlenima i priznao: „Zapalio sam šibicu i napravio vatrenu stihiju." Ovo je dobar primer jer pokazuje zašto je važno da menadžeri razumeju uticaj komunikacije.

(Izvor: „Electronic Invective Backfires", *Workforce,* jun 2001, str. 20. i E. Wong, „A Stinging Office Memo Boomerangs", *New York Times,* 5. april, 2001., str. C1. Preuzeto iz S.P.Robbins, M. Coulter (2005) Menadžment, Data Status, str. 256.)

Neophodno je naglasiti da se, zahvaljujući inovacijama na polju tehnologije, javljaju i novi pristupi u razumevanju poslovne komunikacije. Novi socijalni komunikacioni modeli su veoma inetraktivni i neodrživo je shvatanje komunikacionoh procesa danas kao prenošenje poruka kroz statičke, hijerarhijske i jednosmerne komunikacione kanale. Publika već odavno nije pasivni primalac poruke, već aktivni učesnik u komunikaciji.[13] Navedeno nameće potrebu stvaranja tzv. podržavajuće komunikacije (*supportive communication*). Ovakva komunikacija nastoji da očuva i poboljša pozitivan odnos između učesnika u komunikacionom procesu, dok se ispituje problem, javlja negativna povratna informacija, odnosno, rešava težak problem. Podržavajuća komunikacija omogućava razmenu nekomplementarnih informacija ili rešavanje neprijatnih problema, ali tako da se u tom procesu, jača veza među učesnicima komunikacionog procesa. Kada se koristi ovakva komunikacija, ne samo da je poruka isporučena tačno, već se i odnos između učesnika podržava, čak i poboljšava, samim procesom razmene. Rezultat su dobri međuljudski odnosi. Ljudi se osećaju pozitivnim i puni energijom, čak i kada je saopštena informacija negativna. Takozvana podržavajuća komunikacija ima osam osnovnih atributa koje možemo videti u tabeli 1.[14]

Tabela 1. Osam atributa podržavajuće komunikacije[15]

Atribut	Primer poželjne komunikacije	Primer nepoželjne komunikacije
Podudarnost: fokusiranje na iskrenoj poruci gde verbalna izjava odgovara mislima i osećanjima.	Vaše ponašanje me zaista uznemiruje.	Da li delujem uznemireno? Ne, sve je u redu!
Deskripcija, ne ocena: fokus je na opisu cilja određene aktivnosti, opisujući vašu reakciju i nudeći alternative	Evo šta se desilo, ovo je moja reakcija; ovo je predlog koji bi bio prihvatljiv.	Pogrešili ste u tome što ste radili.

(nastavak tabele na sledećoj strani)

Orjentisanost na problem, ne na osobu: fokus je na problemu i pitanjima koja bi mogla da se promene, a ne na ljude i njihove karaktersitrike.	Kako možemo rešiti ovaj problem?	Zbog vas je ovaj problem nastao?
Validnost: fokus je na izjavama koje karakteriše poštovanje, fleksibilnost, saradnja i moguće oblasti sporazuma.	Ja imam neke ideje. Imate li vi nekih predloga?	Ne biste razumeli, zato ćemo raditi na moj način.
Specifičnost, ne uopštenost: fokusiranje na specifične događaje ili ponašanja i izbegavanje opštih izjava	Prekinuli ste me tri puta tokom sastanka.	Uvek se trudite da privučete pažnju.
Povezivanje: fokusiranje na izjave koje proizilaze iz već rečenog i izazivaju interakciju.	U vezi sa svim što ste već rekli, voleo/la bih da predstavim drugu tačku gledanja.	Želim da kažem nešto (bez obzira na sve što ste već rekli).
Lična odgovornost: fokusiranje na preuzimanje odgovornosti za svoje sopstvene izjave korišćenjem reči "Ja".	Odlučio/la sam da odbijem vaš zahtev zato što...	Imate dosta dobrih ideja, ali njih je nemoguće odobriti.
Podržavajuće slušanje, ne slušanje u jednom pravcu: fokusiranje na korišćenje niza adekvatnih odgovora.	Šta mislite koje prepreke postoje na putu unapređenja?	Kao što sam rekao/rekla ranije, pravite previše grešaka. Vašeg doprinosa nema.

Istraživanja pokazuju da upravo ovakav vid komunikacije u poslovnom okruženju dovodi do povećanja produktivnosti, bržeg rešavanja problema, kvalitetnijih rezultata i pozitivnije atmosfere u radnim grupama i timovima. Stoga, prilikom proučavanja komunikacije i komunikacionog procesa, trebalo bi imati u vidu navedene atribute, a veštinu razvoja ovog vida komunikacije tražiti kod svakog pojedinaca, bilo da se radi o interpersonalnoj ili organizacionoj komunikaciji.

2. PROCES KOMUNIKACIJE

Pre razmatranja elemenata komunikacionog procesa, potrebno je naglasiti njenu dinamičku prirodu. U tom smislu posebno je potrebno razmotriti sledeće:[16]

1. Komunikacija se ne može izbeći. Osnovni aksiom za komunikaciju je „Nemoguće je ne komunicirati". Sve na nama odražava naš stav (izraz lica, gestovi, odeća itd.) o čemu će biti reči u nastavku ove knjige. Nemogućnost nekomuniciranja znači da mi poruku šaljemo čak i u našem odsustvu. Nedolaskom na neki događaj ili napuštanjem istog, šalje se drugima neka poruka. Nemogućnost izbegavanja komunikacije zahteva razmatranje čak i nenamernih poruka koje se šalju.
2. Komunikacija deluje na dva nivoa. Kada dvoje ili više ljudi komuniciraju, oni razmenjuju dve vrste poruka. Najvidljivija je kontekstualna poruka - informacija o temi koja je predmet rasprave. Međutim, na manje vidljivom nivou, takođe se vrši komunikacija i razmena poruka - signala koji ukazuju na to šta komunikatori osećaju jedni prema drugim. Najvažnije među njima su poruke afiniteta koje ukazuju na stepen sviđanja ili dopadanja sagovornika i poruke kontrole koje ukazuju na stepen uticaja svake strane u komunikacionom procesu na određenu situaciju.
3. Komunikacija je nepovratna. S vremena na vreme poželimo da vratimo reči koje smo izgovorili. To, nažalost, nije moguće. Naše reči i dela ostale su u pamćenju drugih i mi ih ne možemo izbrisati. Kao što se često kaže: „Moguće je oprostiti, ali ne i zaboraviti!"
4. Komunikacija je proces. O komunikaciji ne možemo govoriti kao o izolovanom činu slanja ili primanja poruke, već kao o delu određenog komunikacionog procesa. Značenje poruke zavisi delom od svega što se dešavalo ranije. Svaka poruka je deo procesa, ne nastaje izolovano.
5. Komunikacija nije *panacea* (lek za sve bolesti). Iako komunikacija može izravnati neravnine na putu ka uspehu, ne možemo uvek dobiti ono što želimo. Nerazumevanje nastaje kada ljudi loše komuniciraju. To objašnjava i zašto neki problemi rastu što se više diskutuje o njima. Čak i efikasna komunikacija često neće rešiti probleme: postoje situacije u kojima se strane odlično razumeju, ali još uvek ne slažu. Ova ograničenja su važna da bismo razumeli u čemu je značaj izučavanja komunikacije. Usavršavanjem svojih komunikacionoh veština možemo povećati svoju efikasnost, ali komunikacija nije uvek lek za sve.

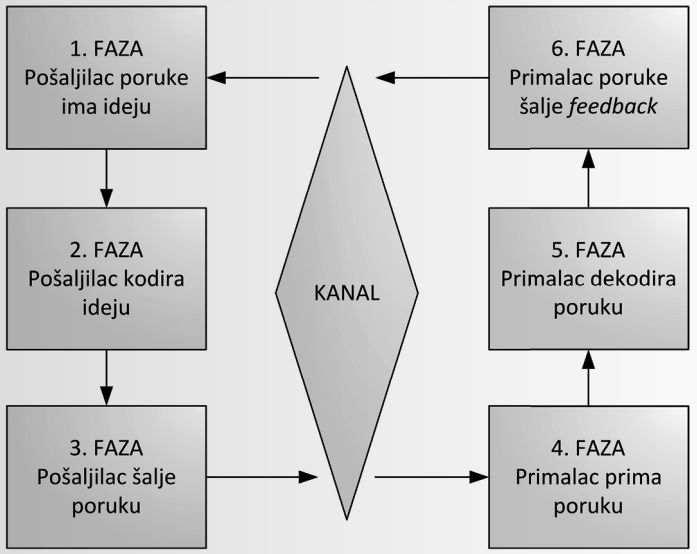
Komunikacija se ostvaruje vršenjem brojnih i raznovrsnih aktivnosti. Ove aktivnosti, ukupno posmatrano, čine proces komunikacije.

Osnovni elementi procesa komunikacije su:

1. poruka,
2. pošiljalac
3. kodiranje,

4. kanal,
5. primalac,
6. dekodiranje,
7. povratna sprega i
8. buka ili šum.

Slika 1. Šema komunikacionog procesa[17]



Šemu komunikacionog procesa možemo videti na slici 1, a o svim elementima ovog procesa govorićemo u tekstu koji sledi.

2.1. PORUKA

Poruka je svrha samog komunikacionog procesa. Ideja o slanju poruke, inicijalna je aktivnost za komunikacioni proces. Za uspešnost komunikacionog procesa veoma je važno da se postigne razumevanje poruke od strane njenog primaoca. To podrazumeva da poruka ima isto značenje i za pošiljaoca i za primaoca poruke. Često se razumevanje poruke meša sa saglasnošću sa porukom. To ne treba činiti jer, čak i ukoliko nismo saglasni sa nekom porukom, razumevanje može biti prisutno i to obostrano, kako za pošiljaoca, tako i za primaoca poruke.

Govoreći o poruci, neophodno je napraviti razliku između podatka i informacije, koje se u svakodnevnom životu često koriste kao sinonimi. Podatak jeste neobrađena činjenica koja je statična, ne pruža sudove i ne predstavlja osnov za akciju. Podatak

postoji sam za sebe, opisuje samo deo onoga što se dešava, a ne pruža sud i interpretaciju događaja, kao ni objašnjenje osnove događanja. Podatak nam ništa ne govori o svojoj važnosti ili irelevantnosti. Može postojati u različitim formama, upotrebljivim ili ne. Informacija znači davanje značenja podacima. Za razliku od podataka, informacija ima svoje značenje, svrhu, relevantnost. Ovo značenje može biti od koristi i imati vrednost za primaoca poruke, ali to ne mora biti slučaj.[18] Informacija je najkorisnija kada je: tačna, pravovremena, potpuna i važna.[19]

2.2. POŠILJALAC

Pošiljalac poruke je izvor poruke, dakle osoba koja ima nameru da u komunikacionom procesu prenese neku poruku ili informaciju. To je osoba koja šalje poruku. Tom idejom, zapravo, započinje sam komunikacioni proces. Selekcija informacija koje treba dostaviti primaocu, koja se u literaturi naziva i formiranje ideje[20], predstavlja prvu fazu, odnosno prvi korak procesa komuniciranja. To je i razumljivo, jer svrha komuniciranja nije prenošenje informacija kojima pošiljalac raspolaže, već samo onih koje su u datom momentu, po mišljenju pošiljaoca, relevantne za informisanje[21], odnosno usmeravanje akcije primaoca poruke.

Prilikom selekcije, pošiljalac mora voditi računa da izabere informacije za koje je siguran da će biti, ili da mogu biti, razumljive za primaoca poruke. U suprotnom, neće se postići očekivani efekti procesa komuniciranja.

Zlatno i platinasto pravilo

Zlatno pravilo nam govori da se prema drugima ponašamo, onako kako bismo želeli da se drugi ponašaju prema nama, a Platinasto pravilo je da se ponašamo prema drugima onako kako bi oni voleli da se drugi ponašaju prema njima. Najbolji način da se poštuje Platinasto pravilo jeste da se drugi slušaju i da se otkrije šta je to što oni, zapravo, žele.

Izvor Izvor: Adler R. B., Elmhorst, J.M. (2008) *Communicating at Work,* McGrow Hill, str. 80.

Većina ljudi ima svoj stil komuniciranja. Istraživanja na ovu temu obično svsrtavaju ljude u jednu od četiri kategorije:[22]

1. Prijateljski stil: takvi ljudi su opušteni, prijateljski nastrojeni, fokusirani na svoje veze, žele da pomognu i karakteriše ih toplina. Ne vole da se svađaju i traže pozitivnu povratnu vezu.
2. Analitički stil: ovakvi ljudi su formalni, metodični i sistematični. Impresionirani su podacima i detaljima. Pažljivo gledaju dokazni materijal i koriste ga da pronađu odgovore i rešenja na aktuelne probleme.

3. Uzbuđujući stil: ovakvi ljudi su demonstrativni i ekspresivni. Često koriste gestikulaciju da bi postigli poentu. Više su zaokupirani širom slikom nego detaljima. Njihova osnovna briga je šta oni mogu da izvuku iz cele priče.
4. Pragmatičan stil: ovi ljudi su orijentisani prema ciljevima i fokusirani na one koji treba da budu ostvareni. Čak iako imaju čvrste stavove i mišljenje, spremni su da razmotre druge opcije koje su im predočene.

Bez obzira o kom stilu je reč, komunikatori, bilo pošiljaoci ili primaoci poruka, treba da budu diplomatični i taktični. To znači da će:

- ostvariti uspešnu vezu zasnovanu na stilu kojim komunicira druga strana,
- posvetiti vreme onome što je drugome prijatno,
- koristiti tempo i odgovarajući jezik koji odgovara stilu osobe sa kojom su u interakciji i
- biti svesni vremena posvećenog komunikativnom stilu sagovornika.

2.3. KODIRANJE

Kodiranje je aktivnost biranja simbola pomoću kojih će poruka biti poslata[23]. Poruke se moraju kodirati, jer se one mogu prenositi samo putem simbola. Zato i kažemo da je kodiranje oblikovanje misli u govorne, pisane reči ili simbole neverbalne komunikacije, koje pošiljalac mora odabrati da bi poslao određenu poruku.[24]

Iz navedenog proizilazi da se kodiranje poruke može vršiti korišćenjem dve vrste simbola: verbalnih (pisanih ili usmenih) i neverbalnih (gestova, mimike ili intonacije). Izabrani simboli moraju u potpunosti reprezentovati poruku, odnosno „nositi" informaciju koju poruka sadrži. Istovremeno, izabrani simboli treba da po svojim karakteristikama budu takvi da imaju isto značenje i za pošiljaoca i za primaoca poruke[25]. To se postiže korišćenjem standardnih simbola - simbola čije značenje je propisano, odnosno čije značenje je dogovoreno između subjekata komunikacionog procesa. U protivnom, komuniciranje će biti otežano, a njegovi efekti neće biti na željenom nivou.

2.4. KANAL

Prenos poruke je aktivnost koja se vrši nakon uspešno obavljenog kodiranja. Prenos poruke vrši se preko komunikacionih kanala, odnosno medijuma[26].

Komunikacioni kanal je put kojim se kreće poruka od pošiljaoca do primaoca. Mogu se koristiti brojni komunikacioni kanali za prenošenje poruka: poruka se može preneti konverzacijom „licem u lice", pismom, telefonom, imejlom, telegramom, radiom, televizijom, intranetom itd.

Različiti komunikacioni kanali imaju različite performanse. Među njima su posebno značajne: pouzdanost, brzina prenosa poruke, povratni uticaj u kanalu, stepen uključivanja čula, mogućnost čuvanja poruke, moć masovnog delovanja i komplementarnost.

Zbog napred navedenog i činjenice da komunikacija *„face-to-face"* koja omogućava najbolje efekte[27] i koja se u literaturi definiše kao bogatstvo, odnosno obilatost informacija[28], nije uvek moguća, evidentan je, problem izbora kanala koji omogućavaju najefikasniji prenos poruke[29]. Prema Daftu i Lengenu, najbolji, odnosno, kako oni to kažu, „funkcionalno najbogatiji", komunikacioni kanali su kanali koji imaju[30]:

- sposobnost istovremenog korišćenja više znakova (na primer aktivnosti očiju, lica, ruku i indikatora govora tela),
- sposobnost lakog uspostavljanja brze povratne sprege i
- sposobnost za uspostavljanje ličnog usredsređenja u komunikaciji.

Koji metod će pošiljalac poruke da odabere zavisi od potrebe pošiljaoca, karakteristika poruke, karakteristika kanala i potreba primaoca. U tom smislu, da bi se donela odluka o tome koji kanal komuniciranja je adekvatan za prenošenje određene poruke, potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja:[31]

1. Povratna informacija: Koliko brzo primalac može da odgovori na poruku?
2. Kapacitet kompleksnosti: Da li metod može efektivno da obradi složene podatke?
3. Potencijal obima: Koliko različitih poruka se može preneti korišćenjem ovog metoda?
4. Poverljivost: Da li osobe koje komuniciraju realno mogu da budu sigurne da su poruke primili samo oni kojima su namenjene?
5. Lakoća kodiranja: Da li pošiljalac može lako i brzo da koristi ovaj kanal?
6. lakoća dekodiranja: Da li primalac može lako i brzo da dekodira poruke?
7. Vremensko i prostorno ograničenje: Da li je potrebno da pošiljalac i primalac komuniciraju istovremeno u istom prostoru?
8. Cena: Koliko košta korišćenje metoda?
9. Interpersonalna toplina: Koliko dobro metod prenosi interpersonalnu toplinu?
10. Formalnost: Da li metod ima potrebnu količinu formalnosti?
11. Vidljivost: Da li metod dozvoljava da se poruka lako vidi ili da se primete važne informacije?
12. Utrošak vremena: Da li pošiljalac ili primalac imaju veći deo kontrole nad vremenom koje se odnosi na poruku?

Tako npr. komunikacija licem u lice ima visok *feedback* potencijal, visok stepen poverljivosti, veliku lakoću kodiranja i veliku personalnu toplimu. S druge strane ovaj kanal komuniciranja ima nizak stepen formalnosti. Imejl ima visok potencijal obima, ali nisku personalnu toplinu. To znači da, u zavisnosti od cilja koji se želi postići komunikacijom, neophodno je dobro razmotriti i upotrebu određenog kanala za prenos poruke.

2.5. PRIMALAC

Primanje poruke sledi nakon uspešno realizovanog procesa prenošenja poruke. Reč je o izuzetno složenom procesu koji vrši primalac poruke - procesu u kome njegova raznovrsna čula sjedinjeno opažaju poruku i o tome izveštavaju mozak[32].

Efikasnost procesa komuniciranja zavisi u velikoj meri od načina i rezultata primanja poruke. Da bi primanje poruke bilo na zadovoljavajućem nivou, potrebno je:

- prvo, da je primalac sposoban da primi poruku i
- drugo, da je primalac u potpunosti koncentrisan na ovu aktivnost.

Fizička, mentalna i saznajna sposobnost primaoca je izuzetno značajna pretpostavka efikasnosti primanja poruka. Jer, bez ovih karakteristika primalac neće, objektivno posmatrano, biti u mogućnosti da primi poruku. Međutim, ove performanse primaoca su samo potreban, ali ne i dovoljan preduslov uspešnosti procesa primanja poruke. Drugi preduslov sastoji se u potpunoj koncentrisanosti primaoca na primanje poruke - ponašanju primaoca poruke u procesu slušanja koje se u literaturi naziva „aktivno slušanje". Aktivno slušanje ima više varijanti a najbolje rezultate može dati tzv. istraživačko slušanje koje uključuje i postavljanje određenih pitanja[33].

Po svojoj suštini, aktivno slušanje je proces koji podrazumeva takvo ponašanje primaoca poruke u kome on sva svoja čula u potpunosti usmerava na primanje poruke - sve dok se poruka ne primi u celini. Uspešno aktivno slušanje, prema Robinsu i Decenzu, pretpostavlja sledeće[34]:

- uspostavljanje „očnog kontakta",
- afirmativno klimanje glavom i odgovarajući izraz lica,
- izbegavanje aktivnosti koje zbunjuju ili gestova koje ukazuju na dosadu,
- postavljanje pitanja,
- parafraziranje sopstvenih reči,
- izbegavanje prekidanja govornika,
- ne „preticati" u govorenju,
- napraviti elegantne prelaze između uloge slušaoca i uloge govornika.

Praksa obiluje brojnim devijacijama u ovoj oblasti. Najčešći uzroci njihovog nastanka, prema Kubeinu, su: prejudiciranje, prerano zaključivanje, nepažnja, selektivno slušanje, prekomerno govorenje, nedovoljno uživljavanje i strah[35]. Zato napred navedene preporuke aktivnog slušanja mogu korisno poslužiti pošiljaocima poruke - i to ne samo kao etalon za uspešno slušanje[36], već i kao efikasna brana nastanku devijacija u komunikacionom procesu. O aktivnom slušanju biće više reči u delu posvećenom usmenoj komunikaciji.

2.6. DEKODIRANJE

Nakon uspešnog prijema poruke, otpočinje proces dekodiranja poruke. Dekodiranje ili dešifrovanje poruke može se definisati kao proces koji za rezultat treba da

ima određenu informaciju o sadržaju koji nosi data poruka. Zbog toga se dekodiranje može tretirati i kao proces svojevrsnog vraćanja poruke u oblik originalnih ideja, tj. informacija koje je selektovao pošiljalac.

Uspešno dekodiranje omogućava razumevanje poruke. U suprotnom, ako dekodiranje rezultira „nerazumevanjem", kako to kaže Adižes[37], neće se stvoriti relevantne, komunikacione pretpostavke efikasne reakcije na poruku.

Dekodiranje je veoma složen proces. Ovo stoga što on, po svojoj suštini, predstavlja proces intelektualne „obrade" svih podataka od kojih je poruka sačinjena u cilju sticanja spoznaje o karakteristikama sadržaja poruke, odnosno o informacijama koju poruka prenosi.

Na uspešnost procesa dekodiranja poruke utiču brojni faktori. Najznačajniji među njima su[38]:

- sposobnost primaoca da tačno dekodira poruku, što podrazumeva da primalac poruke mora poznavati jezik i imati jednak način razumevanja, odnosno percepcije značenja simbola koji sačinjavaju poruku,
- prethodno iskustvo primaoca,
- lično tumačenje korišćenih simbola i gestova,
- očekivanja (ljudi čuju ono što žele da čuju) i
- postojanje standarda, odnosno opšteprihvaćenog dogovora o značenju simbola.

2.7. POVRATNA SPREGA

Ako je reč o jednosmernoj komunikaciji, proces komuniciranja se završava kada se poruka dekodira. Međutim, najčešće se proces komunikacije nastavlja. Jer, kako je to već istaknuto, reč je o procesu razmene informacija; što, pored slanja, podrazumeva i „slušanje i ostale forme povratne sprege"[39].

Povratna sprega (*feedback*) je od velike važnosti ne samo za sam proces komuniciranja, nego i za pošiljaoca i primaoca poruke. Povratna sprega komunikacije je faza komunikacionog procesa u kojoj učestvuju i pošiljaoc i primalac poruke, svaki na svoj način. Pri tome i jedni i drugi moraju imati isti cilj: uspeh. To je i logično, odnosno prirodno. Jer, povratna sprega komunikacije je sekvenca komunikacionog procesa za čije rezultate moraju biti zainteresovani svi akteri koji su u njega uključeni. Kada je reč o pošiljaocima poruke, povratna sprega im daje mogućnost da vrše „verifikaciju" poruke[40], što podrazumeva dobijanje spoznaje o razumevanju poruke - dobijanje zahteva za dodatnim informacijama i davanje dodatnih informacija u obliku davanja odgovora[41] i to sve do momenta potpunog razumevanja poruke. Kada je reč o primaocima poruke, njima povratna sprega omogućava informisanje pošiljaoca o razumevanju poruke, eventualni zahtev za dodatnim informacijama i davanje sugestija u cilju redefinisanja primljene poruke ili poboljšanja komunikacije u budućnosti.

Kao što možemo zaključiti, uspešnost povratne sprege komunikacije zavisi od sposobnosti relevantnih aktera i, naročito, od načina njihovog ponašanja u komunikacionom

procesu. Zato pretpostavke uspešne komunikacije moraju biti predmet posebne pažnje svakog učesnika komunikacije ponaosob i svih zajedno. Jer, samo na taj način se mogu stvoriti sve neophodne pretpostavke uspešnosti - kako povratne sprege tako i komunikacije u celini. U tom smislu i pošiljaoci i primaoci poruke moraju voditi brigu o svojim fizičkim, mentalnim i saznajnim performansama. Ovo zato što je posedovanje ovih karakteristika bitan uslov njihovog angažovanja u vršenju aktivnosti koje su neophodne za uspostavljanje uspešne povratne sprege. Drugi, ne manje značajan uslov, odnosi se na obavljanje svih relevantnih komunikacionih aktivnosti. Pri tome, posebna pažnja mora biti posvećena:[42]

- fokusiranju na sva ponašanja koja se dešavaju u vezi sa komunikacionim procesom
- održavanju objektivnost povratne sprege,
- vođenju brige da povratna sprega bude ciljno orijentisana,
- uspostavljanju povratne sprege u pravo vreme,
- potrebi obezbeđenja razumevanja i
- uspostavljanju neposrednog *feedback*-a.

Zbog svega napred navedenog, povratna sprega se smatra - kako u teoriji tako i u praksi - fazom procesa komunikacije koja ima posebno mesto i ulogu u obezbeđenju uspešne komunikacije. Proces uspostavljanja povratne sprege zapravo predstavlja transformaciju komunikacionog procesa u kome se sada prvobitni primalac poruke pretvara u pošiljaoca nove poruke (u formi potvrde o prijemu poruke, pitanja ili sugestije), a prvobitni pošiljalac transformiše u primaoca poruke. U tabeli 2. dat je prikaz načina davanja konstruktivne povratne informacije.

Tabela 2. Davanje konstruktivne povratne informacije[43]

Kako biti efikasan	Objašnjenje
Pažljivo promisliti o predloženoj promeni	Kako mnoga poslovna dokumenta nužno predstavljaju kompleks veza između ideja i ostalih informacija, izolovane i površne izmene mogu naneti više štete, nego koristi.
Diskutovati o unapređenjima, ne o manama	Umesto da kažemo “ovo je konfuzno” treba objasniti kako slanje poruke može biti jasnije.
Fokusiranje na kontrolisana ponašanja	Kako pošiljalac poruke ne može kontrolisati sve varijable koje utiču na kvalitet poruke, potrebno je fokusirati se samo na one aspekte koje pošiljalac poruke može kontrolisati.

(nastavak tabele na sledećoj strani)

Biti specifičan	Komentari kao što su "Ne razumem" ili "Pojasnite to" ne identifikuju šta pošiljalac poruke treba da popravi.
Povratna informacija ne treba da bude personalizovana, lična	Fokusirajte komentare na poruku, ne na osobu koja ju je kreirala.
Potvrda razumevanja	Tražiti potvrdu da je osoba razumela povratnu informaciju.
Vremenski uskladite povratnu informaciju	Uverite se da pošiljalac poruke ima vremena da unese sugerisane izmene u poruku.
Podvucite eventualna ograničenja vaše povratne informacije	Ukoliko niste imali dovoljno vremena ili niste ekspert za određenu oblast na koju se odnosi poruka, pošiljaocu poruke to stavite do znanja kako bi vaš komentar iskoristio na pravi način.

2.8. BUKA ILI ŠUM

Pod bukom ili šumom podrazumevamo bilo koju smetnju koja može uticati na slanje, prijem poruke ili *feedback* poruke. Buka može da ometa komunikacioni proces u bilo kom njegovom trenutku. Primeri koji slede ilustruju pojavu buke u smislu ometanja pošiljaoca, poruke, kanala, primaoca i povratne informacije.

Kada govorimo o pošiljaocu, četiri su osnovna faktora koja mogu dovesti do pojave smetnji u procesu komunikacije: veština, stav i sposobnost pošiljaoca, kao i socijalno - kulturni sistemi.[44] Npr. da bi autor napisao knjigu mora da ima veštine koje su potrebne da bi knjiga u željenoj formi stigla do čitalaca. Uspeh komunikacije, u ovom slučaju, zavisi od veštine pisanja. Naravno, način na koji autori prenose poruku zavisiće od stavova, ideja i vrednosti samih autora. Takođe, znanja i stepen obrazovanja koji autori knjige imaju uticaće na njen kvalitet i informativnost. Shvatanja i vrednosti, klasna pripadnost ili poreklo, svakako, utiču na kvalitet i vrstu poruke koja se knjigom prenosi.

Već smo naveli da poruka može biti u pisanoj, usmenoj formi ili neverbalni znak koji korsitimo da bismo preneli značenje poruke. Buka može da poremeti poruku u smislu odabira korišćenih simbola, nejasnog sadržaja same poruke isl.

Ugrožavanje kanala bukom, moguće je na više načina. Najčešće se, pored kvarova tehničkih i informacionih sredstava koja se koriste u prenosu poruke, kao i buke kao fizičkom ometanju korišćenja kanala, u pravom smislu te reči (npr. galama prilikom razgovora ili kvar na telefornu ili računaru), kao ometanje kanala navodi greška u odabiru adekvatnog kanala. Npr. do prave smetnje u komunikaciji će doći ako veoma opširan izveštaj prepun podataka i informacija želimo da saopštimo u usmenom razgovoru ili ukoliko se menadžer odluči da mejlom obavesti zaposlenog da je dobio otkaz.

Primaocu je poruka upućena. Da bi primalac razumeo sadržaj poruke, mora da razume simbole koji se u toj poruci koriste. To je proces koji smo nazvali dekodiranje. Sve što smo rekli za pošiljaoca poruke u smislu njegove ograničenosti veštinama, stavovima, znanjem i socijalno kulturnim sistemima, važi i za primaoca. Posmatrano sa tog aspekta, primalac poruke mora da bude vešt u čitanju ili slušanju, da ima potrebno znanje za razumevanje poruke i da mu njegova socijalno kulturna pozadina i usvojene vrednosti ne predstavljaju prepreku u spoznaji značenja poruke. Vrlo je zanimljivo objašnjenje ove pojave pomoću detaljnije analize samog procesa dekodiranja koje se sastoji od opisa, interpretacije i evaluacije.[45] Opis je ono što primalac zaista vidi i čuje, interpretacija ono što primalac pretpostavlja da je video, čuo ili pročitao, a evaluacija je njegov stav o onome što misli da je video, čuo ili pročitao. Do problema može doći već u prvoj fazi, fazi opisa jer različiti ljudi vide različite stvari, Tako npr. daltonista neće videti razilku u predmetima koji su istovetni u svemu, osim u boji; ma koliko govor bio dobar, neće imati koristi za primaoca, ako je na jeziku koji on ne razume. Tokom interpretacije su moguće još veće razlike. Npr. ako utakmicu gledaju dve osobe koje navijaju za suprotstavljene timove, oni će na različite načine gledati na faul igrača jednog od timova. U fazi evaluacije, glavnu ulogu igra subjektivnost. Od ličnosti i okruženja pojedinca, zavisiće i njegovi stavovi o nekom događaju. Na primer, za nekoga se uspeh meri količinom novca koji ima, a za nekog zdravlje njegove dece.

Što se tiče povratne informacije ili *feedback* poruke koju primalac poruke vraća pošiljaocu i to istim vrstama kanala, kao i prvobitna poruka, ona je izložena istim, ranije objašnjenim, smetnjama.

Izbegavanje prekidanja sagovornika

Prekidanje sagovornika koji očekuje da bude saslušan je veoma neprijatno, bilo da se radi o saradniku, klijentu ili supervizoru. Iako su neka prekidanja znaci uključenosti i zainteresovanosti („Zaista?“ „To je divno!“), neka od njih imaju zadatak pribavljanja dodatnih informacija („Sačekajte: Da li ste rekli juni ilii juli?“), ipak su ona retko cenjena i željena. Kada prekinete sagovornika, on može pomisliti da vam nije stalo do njegovih ideja ili da mislite da su vaše ideje bolje od njegovih. Vi možete biti smatrani nepristojnim, egocentričnim, željnim kontrole ili nekim ko veruje da ono što ima da kaže je mnogo važnije od ideja ostalih. Stoga, postoje strategije koje mogu pomoći da se ne stvori situacija nepotrebnog prekidanja:

- Izbrojte do tri nakon što izgleda da je sagovornik završio sa izlaganjem. Iznenadićete se koliko i drugi ljudi imaju toga da kažu.
- Koncentrišite se na ono što vaš sagovornik govori i parafrazirajte nakon što je izlaganje završeno.
- Kada uhvatite sebe da ste prekinuli sagovornika, izvinite se i zamolite ga da nastavi sa izlaganjem.
- Zamolite vašeg kolegu da izbroji koliko ste ga puta u toku dana prekinuli. Možete sa kolegom smisliti signal kojim bi vas opomenuo u vezi sa prekidanjem.

Izvor: Adler R. B., Elmhorst, J.M. (2008) *Communicating at Work,* McGrow Hill, str. 63

2.9. KOMUNIKACIONI KONTEKST

Nakon analize elemenata komunikacionog procesa, potrebno je naglasiti da se komunikacioni proces uvek odvija u određenom kontekstu u kome nastaje i u kome može proizvesti jak efekat. Razumevanje konteksta za odvijanje komunikacionog procesa je od velikog značaja. Često se u literaturi pojavljuje i mišljenje da je kontekst, pored ranije navedenih, još jedan element komunikacionog procesa. U tom smislu postoji nekoliko vrsta konteksta koje je potrebno razmotriti i razumeti, a radi jasnijeg razumevanja samog procesa komunikacije.[46]

Najpre, moramo razumeti **fizički kontekst** koji u velikoj meri može da utiče na sadržaj i kvalitet interakcije. Zamislite kako rasprava o određenom problemu menadžera sa svojim zaposlenim ili zahtev zaposlenog za povišicom može biti primljena različito u zavisnosti od toga da li se konverzacija odvija u kancelariji menadžera ili za ručkom u restoranu.

Socijalni kontekst ukazuje na prirodu odnosa među komunikatorima, kao i drugih osoba čije prisustvo može uticati na prirodu komunikacije. Zamislite, na primer, razliku u zahtevu za povećanjem plate upućenim menadžeru koga sa zaposlenim vezuje dugi niz godina prijateljstva ili upućenim menadžeru koji pripada po godinama, dosta starijoj generaciji.

Hronološki kontekst ukazuje na način na koji vreme utiče na interakciju. Primeri vremenskog uticaja na komunikacioni proces ukazuju na značaj razmatranja hronološkog konteksta. Na primer doba dana (prvi sastanak ujutru ili poslednji sastanak popodne) ili doba godine (doba odmora ili vreme sastavljanja budžeta ili podnošenja poreskih prijava). Obraćanje pažnje na vremenski, tj. hronološki faktor u velikoj meri je preduslov uspešne komunikacije. Iz tog razloga i postoji dobro poznato pitanje na početku komunikacionog procesa: „Da li je ovo pravo vreme za razgovor?“ ili „Da li imate vremena sada, ili bi neko drugo vreme više odgovaralo?“.

Kulturološki kontekst komunikacionog procesa uvek uključuje organizacionu i/ili etičku i/ili nacionalnu pozadinu komunikacije. Zamislite koliko razilke među pripadnicima raznih naroda i kultura mogu uticati na komunikaciju među njima.

Može li fraza biti pogrešna? Ukoliko je kontekst pogrešan, apsolutno

Svima nam je poznato kako možemo nekoga na negativan način okarakterisati, čak i kada ga, doduše, veoma bledo hvalimo. Kada opisujemo saradnika kao nekoga „ko nije potpuno beskoristan“, ili njegov izgled rečima „izgleda dovoljno pristojno, valjda,“ drugi ljudi razumeju odmah šta je stvarno rečeno. Lažne pohvale se uglavnom koriste namerno, da bi se poslala poruka. A ta poruka je: kloni se tog čoveka.

Zašto ne bismo rekli ono što stvarno i mislimo? Najkraći odgovor je da postoji jak društveni pritisak da se izbegne direktna kritika drugih ljudi. Studije pokazuju da ljude koji „loše govore“ drugi posmatraju s negodovanjem.

Kao što izreka kaže: „Ako nemate nešto lepo da kažete, nemojte govoriti uopšte." Lažne pohvale su odličan način da zaobiđete konkretan problem - možete tehnički reći nešto lepo, a znajući zapravo da se zaista govori nešto sasvim drugo. Ali šta ako kažete nešto što nije samo tehnički lepo, ali je zapravo lepo - nešto iskreno pozitivno? Novo istraživanje psihologa Nikolasa Kervyna, Hilary Bergsieker i Suzan Fiske sugeriše da ipak možete slučajno da pošaljete negativnu poruku, čak i kada kažete samo nedvosmisleno pozitivne stvari - neku vrstu „slučajne" insinuacije. Razlog je sve što je u vezi sa kontekstom.

Kada opisujete nekoga, ljudi, uglavnom nesvesno, očekuju da pomenete aspekte ličnosti ili karaktera koji su relevantni za situaciju u kojoj se nalazite. Drugim rečima, ako vi opisujete Boba potencijalnom poslodavcu, on/ona će očekivati da razgovarate o kompetencijama Boba - da li je on vredan, pouzdan, inovativan? Ako, s druge strane, želite da dovedete Boba na žurku i opisujete ga domaćinima, oni će očekivati da razgovarate o toplini Boba - komunikativan je, duhovit, jednostavan za druženje.

Kada prekršite ta očekivanja - kada se fokusirate na toplinu Boba u kontekstu poslovnog okruženja, ili hvalite njegove kompetencije u socijalnoj, neformalnoj, sredini, nove studije pokazuju da ljudi izvode voma negativne zaključke (čak i ukoliko ste, tehnički, rekli samo dobre stvari). Oni pretpostavljaju da pošto ne upućujete prave stvari na pravu adresu, onda to sigurno radite namerno. Ono što ne kažete ostavlja najveći uticaj.

Ključ za izbegavanje nenamernih aluzija je da zaista mislite o kontekstu kada govorite o nečijim dobrim i lošim stranama. Možda mislite da je najbolji kvalitet vašeg prijatelja njegov sjajan smisao za humor, ali ako ste se fokusirali na to u razgovoru sa njegovim potencijalnim poslodavcem, to vašeg prijatelja može koštati posla. Razmotrite i imajte u vidu perspektivu osobe kojoj se obraćate - šta želi da zna o Bobu? Usredsredite se na najrelevantnije atribute i onda ste na putu da ostavite dobar utisak, što vam je, zapravo, i bila namera.

Izvor: Halvorson, H. G., *Can you be damned by strong praise? If the context is wrong, absolutely,* November 9, 2011, dostupno na http://www.fastcompany.com/1793189/can-you-be-damned-strong-praise-if-context-wrong-absolutely, preuzeto 8.1.2013.

3. ZNAČAJ EFIKASNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Bez obzira na vrstu delatnosti, granu industrije u kojoj pojedinac posluje ili profesiju kojom se bavi, poslovna komunikacija je sve važnija za uspeh, kako na individualnom, tako i na organizacionom planu. Bitna je spoznaja komunikacionih veština kao esencijalnih za uspeh i profesionalni razvoj, tj. razvoj karijere. Veština komuniciranja spada u red veština koje, kada im se posveti adekvatna pažnja i kada se razviju u skladu sa potrebama i zakonitostima savremenog poslovanja, ne samo da obezbeđuju prednost u poslovom okruženju, već su i veran pratioc tokom čitavog karijernog puta.

Dobrobiti koje komunikacija, kao proces razmene poruka i značenja između svih učesnika u komunikaciji, donosi uključuju:[47]

- veću sposobnost donošenja pravih odluka, zasnovanih na pravovremenim i relevantnim informacijama,
- brže rešavanje problema, gde se manje vremena posvećuje problemima nerazumevanja, a više vremena kreativnim rešenjima,
- blagovremeno upozoravanje na potencijalne probleme,
- porast produktivnosti i smanjenje troškova,
- jačanje poslovnih veza,
- jasna marketinška poruka,
- razvoj profesionalnog imidža, kako zaposlenih, tako i organizacije,
- veće angažovanje zaposlenih, koje vodi njihovom većem zadovoljstvu poslom,
- bolji finansijski rezultati.

U vrlo zanimljivom istraživanju[48] menadžerima su postavljena dva pitanja: Koji je vaš glavni problem u sprovođenju promena u organizaciji? Koji je ključni faktor koji objašnjava vaš uspeh u efikasnom upravljanju organizacionim promenama? Odgovor na oba pitanja je bio - komunikacija. Svi ispitanici su se saglasili da je bolje kada se više komunicira, nego kada komunikacije nema. Zašto je onda komunikacija problem? Ključni razlog je što se mnogi smatraju dobrim komunikatorima i sve probleme u komunikaciji vide kao rezultat slabosti drugih, a ne svojih. Mnogobrojna istraživanja rađena na ovu temu pokazala su da većina zaposlenih sebe smatra uspešnijim u komunikaciji nego većinu zaposlenih[49]. Problem u komunikaciji, uvek je odgovornost nekoga drugog. Otuda poznavanje pravila poslovnog komuniciranja zahteva posebnu pažnju.

Korporativna kultura podržava etičko ponašanje

Kompanija *Texas Instruments* želi od svojih zaposlenih da sebi postave dole navedena pitanja kad god imaju dilemu da li je njihovo poslovanje etičko. Zapitajte se kako ova komunikacija utiče na organizacioni integritet.

1. Da li je legalno? Ako nije, nemojte to raditi.
2. Da li je u skladu sa organizacionim vrednostima? *Texas Instruments* ima jasne korporativne vrednosti. Aktivnosti koje nisu u skladu sa njima, ne treba preduzimati.
3. Ako uradite nešto, da li se osećate loše? Ako je tako, verovatno nešto nije u redu.
4. Kako bi to izgledalo u novinama?
5. Da li mislite da je to pogrešno? Ako je tako, nemojte to činiti.
6. Ako niste sigurni - pitajte. Nemojte nikada da se osećate da morate doneti etičku odluku sami. Potražite pomoć od drugih.
7. Ako niste dobili jasan odgovor, pitajte dok god ga ne dobijete. Nemojte se koristiti izgovorom da ste pokušavali da nađete odgovor, ali da niste uspeli. Nastavite sa pitanjima - pitajte šefa, pravnika, osoblje u odeljenju za ljudske resurse - sve dok ne dobijete jasan odgovor.

Izvor: Adler R. B., Elmhorst, J.M. (2008) *Communicating at Work,* McGrow Hill, str. 63

Za proučavanje poslovne komunikacije, neophodno je njeno pozicioniranje u sklopu organizacije i posmatranje njenih vrsta i tokova. Najčešće podele organizacione komunikacije su na formalnu i neformalnu komunikaciju, komunikaciju na dole, na gore i horizontalnu, i podela na internu i eksternu organizacionu komunikaciju. U daljem tekstu, posvetićemo pažnju svakoj od navedenih podela.

3.1. FORMALNA I NEFORMALNA ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA

U zavisnosti od toga da li je komunikacija predviđena sistematizacijom i drugim poslovnim aktima, odnosno da li su njeni tokovi, učesnici i smerovi jasno definisani i propisani, razlikujemo formalnu i neformalnu komunikaciju.

3.1.1. Formalna organizaciona komunikacija

Formalna organizaciona poslovna komunikacija predstavlja sveukupnost formalnih kanala i mreža komunikacije. Formalni kanali komunikacije su zvanični kanali komunikacije - putevi za slanje poruka koji su predviđeni i propisani normativnom regulacijom: organizacionom šemom i konceptom strukturisanja i funkcionisanja organizacije.

Duke Power Company, sa sedištem u Šarloti, Severna Karolina, koristi elektronske novine *Power News* kao formalni kanal komuniciranja radi redovnog obaveštavanja radnika o novostima i trendovima u industriji. Elektronske novine prenose poruke o aktuelnim pitanjima kao i najnovije vesti iz industrije i o budućem razvoju i problemima radnika.

U *Lantech Inc*., proizvođaču mašina za pakovanje, vrednom 50 miliona dolara, izveštaj „lidera grupe" predstavlja formalni kanal komunikacija. Svaki izveštaj koji priprema jedan od šest rukovodilaca na najvišem nivou u kompaniji, doprinosi unapređenju efikasne interne komunikacije budući da daje kompletnu sliku o raspoloženju, klimi i komunikacijama u kompaniji. Osnivač Pet Lankaster ističe da je ovaj „petominutni" obrazac omogućio da se unaprede linije komunikacija u kompaniji, a prostor nesporazuma između odeljenja suzi."

(Izvor:D. Gunsch, „Electronic Newspaper Keeps Employees Up-to-Date", Personel Journal, april 1993,; E. Conlin „The Vital Signs Assessment", Inc, april 1993. Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 487.)

Za uspešnu komunikaciju u organizacijama posebno značajno je pitanje u kojoj meri se informacije moraju prenositi preko relevantnih informacionih tokova; jednog ili više? Reč je o stepenu centralizacije komunikacionih mreža. Prema ovoj karakteristici, komunikacione mreže u organizacijama se dele na:[50]

- centralizovane mreže koje potiču iz jednog centra (lanac, yu i točak) koje su pogodnije i racionalnije za obavljanje jednostavnijih zadataka i
- decentralizovane mreže (krug i potpuna mreža - zvezda) koje su pogodnije za obavljanje kompleksnih zadataka.

Praktično posmatrano, savremene organizacije najčešće koriste kombinaciju centralizovanih i decentralizovanih tipova komunikacionih mreža. To je razumljivo iz razloga što najveći broj organizacija obavljaju i jednostavne i složene zadatke za šta su im potrebne i centralizovane i decentralizovane komunikacione mreže, odnosno njihov adekvatan miks. Pomenute komunikacione mreže i evaluaciju njihovih karakteristika možemo videti na slici 2. i tabeli 3.

Slika 2. Osnovni tipovi komunikacionih mreža[51]

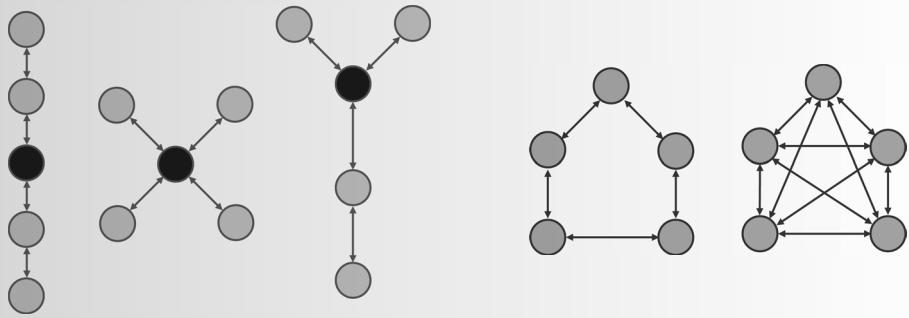


Tabela 3. Karakteristike komunikacionih mreža[52]

Kriterijum	Mreže komunikacija				
	Lanac	Y	Točak	Krug	Potpuna povezanost
Brzina	Srednja	Srednja	Brza	Spora	Brza
Tačnost	Visoka	Visoka	Visoka	Niska	Srednja
Mogućnost pojave lidera	Srednja	Srednja	Visoka	-	-
Zadovoljstvo članova	Srednje	Srednje	Visoka	Visoko	Visoko

3.1.2. Neformalna organizaciona komunikacija

Neformalna poslovna komunikacija odvija se preko neformalnih komunikacionih mreža, koje se, dalje, sastoje od neformalnih kanala komunikacije. Reč je o kanalima komunikacije koji su nezvaničnog karaktera - kanalima komunikacije koji nisu predviđeni, odnosno propisani organizacionom šemom, odnosno relevantnom normativnom regulativom.

Neformalna komunikaciona mreža se uspostavlja između ljudi istih i/li različitih hijerarhijskih nivoa po raznim osnovama angažovanja, kao što su: pol, prijateljstvo, geografsko poreklo, rodbina, nacija, struka i dr. Ona se uspostavlja zbog potrebe da zaposleni međusobno komuniciraju zbog potrebe ili ciljeva koji ne moraju biti podudarni sa ciljevima formalnih grupa, odnosno ciljevima organizacije kao celine. Zbog napred navedenog, može se reći da je neformalna komunikaciona mreža pratilac svake organizacije, bez obzira na njenu vrstu, veličinu i ciljeve.

Nastanak neformalne komunikacije, nije moguće sprečiti ili eliminisati u potpunosti. To čak nije ni preporučljivo. Njene performanse treba pratiti i analizirati u cilju dobijanja relevantnih spoznaja koje omogućavaju adekvatnu reakciju.

Neformalne komunikacione mreže se najčešće javljaju u sledećim vidovima[53]:

1. „Vinova loza" (*The Grapevine*), koja se, kroz četiri tipa lanaca (jednostruki, ogovaranje, verovatnoća, grozd), uspostavlja između osoba koje se nalaze na različitim položajima, odnosno nivoima organizacione hijerarhije.
2. „Mreža starih drugara" (*The Old-Boys Network*) koja se uspostavlja unutar članova ekskluzivne (nepristupačne) grupe koja poseduje snagu na osnovu zajedničkih informacija.
3. „Mreža koja podržava neformalnu komunikaciju". Reč je o komunikacionoj mreži koju iniciraju i podržavaju lideri i menadžeri u cilju ohrabrivanja neformalne komunikacije „pozitivnog predznaka" sa svojim potčinjenim, odnosno saradnicima. Ova mreža, po pravilu, nastaje kao produkt primene MBWA menadžmenta - *management by walking around* odnosno, kako to kaže Griffin, *management by wandering around*[54], stilu menadžmenta koji se zasniva na tome da menadžeri značajan deo svog vremena provode u neformalnim posetama svojim zaposlenim, a radi prikupljanja informacija o poslu, slušanja sugestija i žalbi i osluškivanja pusla organizacije.

„Vinova loza" poništava rang ili autoritet i može da poveže članove organizacije u svim mogućim smerovima – horizontalno, vertikalno i dijagonalno. Kao što kaže Kit Davis, „vinova loza" teče oko hladnjaka za vodu, niz hodnike, kroz restorane i svuda gde se ljudi sastaju u grupama". Pored socijalne i neformalne komunikativne funkcije, „vinova loza" ima još nekoliko funkcija. Na primer, mada se teško može kontrolisati, ona po pravilu radi brže od formalnih komunikacionih kanala. Menadžeri je mogu koristiti za širenje informacija putem planiranih „curenja informacija" ili mudro izrečenih primedbi „samo između mene i tebe.

(K. Davis, „Grapevine Communication Among Lower and Middle Managers", Personnel Journal 48, br. 4 (1969). Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 489.)

Neformalna komunikaciona mreža omogućava neformalnu komunikaciju kojom teku brojne i različite informacije. Ove informacije, ukupno posmatrano, mogu biti tačne (potpuno ili delimično) ili netačne. Netačne informacije se nazivaju i glasine (*roumors*).

Posledice kruženja kroz neformalnu komunikaciju potpuno tačnih informacija ne stvaraju posebne probleme organizaciji. Njihova „negativnost" je samo u tome što se zaposleni dodatno opterećuju procesima prijema i razmene informacija koje im, u suštini, nisu potrebne; što je, svakako, neracionalno trošenje radnog vremena.

Ako organizacijom kruže delimično tačne i, naročito, netačne informacije, tj. glasine, štete su neizbežne. Ovo stoga što takve informacije negativno utiču na informisanost, motivaciju i, shodno tome, ponašanje svakog zaposlenog ponaosob, odnosno organizacije u celini. Zato se mora adekvatno reagovati. I to što pre - kako bi se blagovremeno eliminisao ili ublažio njihov učinak.

Adekvatno reagovanje na pojavu delimično tačnih informacija podrazumeva preduzimanje aktivnosti menadžmenta kojima se ove informacije dopunjuju sa relevantnim podacima, odnosno informacijama. Na taj način se stvara potpunija slika o pojavama, odnosno procesima koji su bili predmet neformalne komunikacije sa nedovoljno tačnim podacima i onemogućava nastanak štetnih posledica netačne informisanosti osoblja.

Kada je reč o reagovanju na pojavu glasina, problem je znatno složeniji. On se rešava, u pravilu, u više koraka.

Prvi korak sastoji se u identifikaciji prirode glasina. Pri tome, naročito je bitno steći spoznaje o sadržaju i uzroku nastanka glasina. Analiza sadržaja glasina je bitna zato što ona omogućava sticanje spoznaja o predmetu glasina. Ona je, istovremeno, značajna i stoga što omogućava sticanja saznanja i o njihovom (pozitivnom ili negativnom) karakteru, odnosno smeru. Posebnu pažnju treba posvetiti analiziranju uzroka nastanka glasina, jer, na taj način se dolazi do veoma značajnih informacija, kao što su: potreba pojedinaca za samoisticanjem („ja znam sve o svima i svemu što se događa u organizaciji"), anksioznost pojedinaca, nastojanje da se ostvare neki, odnosno nečiji specifični ciljevi, „informacioni gap"[55] i sl.

Drugi korak se sastoji u proceni negativnih efekata koje su glasine prouzrokovale ili mogu uzrokovati. Ova aktivnost je bitna zbog toga što njeni rezultati opredeljuju smer reakcije lidera, odnosno stav - reagovati ili ne.

Treći korak sastoji se u definisanju mogućih pravaca reagovanja na glasine i proceni relevantnih efekata. U tu svrhu, menadžeri mogu razmatrati sledeće varijante:

a) ignorisanje, što, praktično posmatrano, znači „sačekati da one prođu",
b) skretanje pažnje na pozitivne karakteristike koje poseduje predmet glasina i
c) opovrgavanje - davanje tačnih, preciznih i nepobitnih činjenica o pojavi koja je predmet glasina[56].

Na kraju, da kažemo i sledeće: menadžeri mogu da iskoriste neformalne komunikacije, odnosno neformalnu komunikacionu mrežu. Jer, slanje informacija putem neformalnog sistema komunikacije može, u određenim situacijama, da doprinese povećavanju efikasnosti komunikacije. To mogu, odnosno treba da čine u sledećim situacijama:

- kada žele brzo širenje vesti; brže nego što to omogućavaju formalni kanali komunikacije i
- ako postoje opravdani razlozi da se u formalni akt, odluku ili informaciju, ne unesu sve činjenice koje su uslovile neku radnju.

Zapravo, neformalna komunikacija jeste bitno obeležje savremenih organizacija zanovanih na znanju. Organizacije danas treba da se odlikuju deljenjem znanja među zaposlenima koje nastaje kao rezultat međusobnog poverenja uz maksimalno naglašavanje značaja neformalne komunikacije. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak. Zato i čuveni autor Karl Erik Sveiby postavlja pitanje: „Možete li se suočiti sa ovakvim svetom? Verujem da možete i da nemate izbora – već se nalazite u njemu!“[57]

Kao što smo već naglasili, za deljenje znanja, kao preduslova rasta i razvoja organizacije i stvaranje dodatne vrednosti za samu organizaciju, ali i za njene klijente, posebno je važno insistiranje na neformalnim kanalima komunikacije. Rezultati prakse su pokazali da upravo ovi vidovi komunikacije (zajedničke prostorije, prostor pored aparata za kafu, ledomata i sl.) predstavljaju najbolje alate za deljenje znanja koje možemo nazvati kreativnim procesom. Dakle, spontani, nestrukturirani transfer znanja od vitalnog je značaja za uspeh firme. Na osnovu iskustava velikih kompanija, najvažniji kanali za prenošenje znanja jesu neposredna komunikacija i sastanci licem u lice.

Neformalna komunikacija u kompaniji Google[58]

Već pomenuti značaj neformalne komunikacije svakako je prepoznala i kompanija Google, kao jedna od vodećih svetskih kompanija, kompanija zasnovana na talentima i znanju svojih zaposlenih. Iako je kompanija dosta porastla od kada je osnovana 1998. godine, još uvek zadržava atmosferu malog preduzeća. U vreme ručka skoro svi ručaju u kafeteriji kompanije, sede za kojim god stolom ima mesta i uživaju u razgovoru sa zaposlenima iz različitih Google timova. Posvećenost inovativnosti se oslanja na težnju da se svako oseća slobodnim da deli svoje ideje i mišljenja. To znači da svaki zaposleni aktivno doprinosi i svako obavlja više poslova. Budući da u Google-u veruju da je svaki zaposleni u Google-u podjednako bitan za njihov uspeh, niko ne okleva da svojim menadžerima postavi direktno pitanje na sastancima na kraju svake radne nedelje, niti da preko odbojkaške mreže zakuca loptu u nekog direktora. Sedište kompanije, s ljubavlju nazvano Googleplex nalazi se u gradu Mauntin Vju, u Kaliforniji. Neformalnost se ogleda i uzgledu kancelarija i same zgrade. Bicikli Ili skuteri za brzo stizanje sa sastanka na sastanak, psi, fotelje za masažu i velike lopte na naduvavanje. Zaposleni u Google-u dele pregrađene kancelarije, šatore i prepune prostorije, tek nekoliko kancelarija predviđeno je za po jednu osobu. Prenosni na računari sve strane - standardna stavka za programiranje u pokretu, slanje e-pošte u hodu i hvatanje beleški, prisutno je na svakom koraku. Stoni fudbal, stolovi za bilijar, tereni za odbojku, odabrane video igre, klaviri, stolovi za stoni tenis i teretane u kojima se drže časovi joge i plesa. Postoje lokalne grupe zaposlenih za svačije interesovanje, poput meditacije, filma, degustacije vina i salse. Prostorije za pauzu pune su raznovrsnih grickalica i pića koje održavaju energiju zaposlenih u Google u. Sve odiše neformalnošću idealnom za ono što većina autora danas naziva „kreativnim haosom“, neophodnim za potpuno ispoljavanje svih ideja i inovativnosti zaposlenih.

3.2. KOMUNIKACIJE PREMA DOLE, PREMA GORE I HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA

U organizacijama se odvijaju brojne komunikacije. Sve one, međutim, nemaju isti smer kretanja: neke teku prema dole, druge prema gore a treće teku horizontalno. To je i razlog da se komunikacije u organizacijama, posmatrane sa aspekta smera njihovog kretanja, mogu podeliti na:

1. komunikacije prema dole,
2. komunikacije prema gore i
3. horizontalne komunikacije.

Na važnost vertikalne komunikacije za organizaciju ukazali su Lyman V. Porter i Karlene H. Roberts. U svom istraživanju su ustanovili da se dve trećine komunikacija menadžera odnosi na komunikacije s ljudima na višem i nižem nivou u organizaciji. Studije koje su uradili Porter i Roberts takođe su pokazale da sličnosti u razmišljanju između ljudi na višem i nižem nivou doprinose da vertikalna komunikacija precizna. Ali razlike u statusu i moći između menadžera i radnika dopuštaju i netačnost zato što radnik želi uzlaznu mobilnost i što ne postoji poverenje između menadžera i radnika.

(Izvor: L. Porter, K. Roberts „Communication in Organizations", str. 573 – 574. Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 488.)

3.2.1. Komunikacija prema dole

Komunikacija prema dole je komunikacija koja se odvija od zaposlenih koji se nalaze na višim organizacionim nivoima prema zaposlenima koji se nalaze na nižim organizacionim nivoima[59]. Komunikacijom prema dole teku brojni i različiti podaci, odnosno informacije koje obuhvataju[60]:

- informacije o viziji i strategijama za njeno ostvarivanje
- misiju i ciljeve organizacije,
- direktive i uputstva o tome šta, kako i kada raditi,
- instrukcije za obavljanje posla,[61] tj. informacije čija je svrha da poboljšaju razumevanje zadataka pojedinaca ili grupa u odnosu na ostale zadatke organizacije,
- informacije o politici, procedurama, običajima i pravilima organizacije i
- povratne informacije saradnicima o njihovom radu.

Komunikacija prema dole može se vršiti na različite načine. Prema Andrewsu i Baridu, u tu svrhu moguće je koristiti[62]:

1. pisanu komunikaciju koja uključuje: priručnike za radnike, opise posla i radnih procedura, protokole, biltene i druge interne publikacije,

2. „komunikaciju licem u lice" koja obuhvata intervjue poslodavaca, ocene uspeha, korektivne intervjue, disciplinske intervjue, zajedničke ili odeljenske sastanke, masovne sastanke, edukacione i orijentacione programe i/li
3. komunikaciju putem elektronskih medija koje obuhvataju video prezentacije, elektronsku poštu, govorne pošte, kompjuterizovane table za izveštavanje, telefone i druge savremene elektronske medije i tehnologije.

Po pravilu, komunikacije prema dole prate brojne teškoće koje utiču, u većoj ili manjoj meri, na efikasnost. One mogu biti objektivnog ili subjektivnog karaktera.

Objektivno uslovljene teškoće najčešće nastaju zbog relativno velikog broja organizacionih nivoa, nedovoljnog kapaciteta ili neadekvatne funkcionalnosti komunikacionih kanala, odnosno medija. Ove teškoće uzrokuju brojne negativne posledice, među kojima su najznačajnije: nezadovoljavajući obim i intenzitet komunikacije i kašnjenje informacija.

Posebna opasnost za obim i kvalitet, odnosno, ukupno posmatrano, efikasnost komunikacije prema dole dolazi od subjektivnih teškoća. Najčešći uzroci nastanka ovih teškoća su neadekvatno znanje, motivacija i/li odgovornost komunikatora u vršenju komunikacionih aktivnosti. Praksa je pokazala da menadžeri srednjeg i najnižeg nivoa relativno često „prečišćavaju", menjaju ili zadržavaju „silazne" informacije[63]. Takvo njihovo ponašanje dovodi do neadekvatnog informisanja što je razlog da se relevantne osobe osećaju zbunjeno, neobavešteno ili nemoćne da izvrše svoje zadatke na odgovarajući način.

Novi komunikacioni plan u Wal-Martu

Wal – Mart radi na uvođenju višestepenog komunikacionog plana u poslovanje. Sudeći po rečima Sue Oliver, jednog od potpredsednika Wal-Marta, postoji nekoliko razlika za novi program. Osnovni razlog je smanjenje troškova i ostajanje u korak sa zahtevima i trendovima potrošača. Još jedan od razloga je reakcija na kritike upućene Wal Martu proteklih godina.

Novi plan uključuje angažovanje više od 300 menadžera za ljudske resurse. Njihov cilj je da obezbede kvalitetno i korektno regrutovanje, obuku i angažovanje novih zaposlenih. Oni su odgovorni za porast i jačanje morala zaposlenih, upravo neprestanom i neometanom komunikacijom koja je u vezi sa organizacionim ciljevima, ali i sa mogućnostima zaposlenih za napredak i razvoj. Uključivanje politike ljudskih resursa u poslovnu strategiju, omogućiće da se svi zaposleni kreću u istom kompanijskom pravcu.

Stalno otvorena linija za etička pitanja biće na raspolaganju zaposlenima u Wal Martu. Svako pitanje i problem biće detaljno istraženo.

Kao odgovor na kritike, Wal Mart će apdejtovati svoj web sajt, tako da će biti uključene aktuelne teme i kontroverzna pitanja, tako da će top menadžment firme moći da dobije uvid u mišljenje javnog mnjenja. Upućivanjem postavljenih pitanja na pravu adresu, top menadžment će morati da se oglašava javno, tako da će javnost moći da zna šta tačno oni rade.

Cilj novog programa je povećanje zadovoljstva zaposlenih. Wal Mart je shvatio da je ključ uspeha u srećnim zaposlenima. Ovaj korak bi trebalo da unapredi organizacionu komunikaciju i da ugradi više transparentnosti u poslovanje Wal Marta.

(Izvor: Millerwood Communications, Wal-Mart's Communication Plan, March 19, 2007, dostupno na www.millerwoodcommunications.typepad.com, preuzeto sa sajta 23.9.2012.)

3.2.2. Komunikacija prema gore

Komunikacija prema gore je komunikacija koje se odvija između zaposlenih na nižim ka zaposlenima na višim nivoima organizacione hijerarhije. Ove osobe (izvršioci, saradnici) šalju podatke, odnosno informacije:[64]

- o sebi samima - karakteristikama i problemima,
- o svom radu i rezultatima rada,
- o ostalim članovima grupe i njihovim problemima,
- o svom stavu prema viziji, misiji, ciljevima, politici, strategijama i poslovanju organizacije i
- o svom mišljenju o tome što treba raditi i kako to treba raditi.

Komunikacija na gore može da se ostvaruje:

1. u pisanoj formi, što uključuje anketiranje personala, „pisanje šta znate" ili kutije za sugestije, memorandume i pisma,
2. komunikacijom „licem u lice", koja je zasnovana na: *open door* politici, tj, politici otvorenih vrata, savetima zaposlenih, formalnim žalbenim procedurama, zajedničkim ili odvojenim sastancima, individualnim intervjuima, savetodavnim komitetima, grupama za rešavanje problema, sastancima uz doručak i sastancima koji „preskaču" nivoe organizacije i
3. elektronski - putem „vrućih" telefonskih linija, elektronske pošte ili govornih poruka.

Realizaciju komunikacije prema gore mogu da prate brojne teškoće. Najčešće i najznačajnije teškoće uzrokuju srednji menadžeri. Radi se o tome da srednji menadžeri, motivisani borbom za očuvanje i/li poboljšavanje sopstvenog položaja u datoj organizaciji, „friziraju" ili skrivaju, za njih nepovoljne, informacije dobijene od zaposlenih sa nižih organizacionih nivoa. Ovo opšte ustezanje prilikom prenošenja loših vesti naziva se „MUM efekat"[65]. Takvo ponašanje vodi ka kvantitativno i kvalitetno neadekvatnoj informisanosti glavnih nosilaca odgovornosti u organizaciji. Ovo stanje, nadalje, ima i relevantan, negativan, uticaj na performanse njihovih budućih akcija, a naročito na obim, kvalitet i blagovremenost izvršenja njihovih poslova, odnosno funkcija, što ima i odgovarajući negativan uticaj na vršenje ostalih funkcija i, shodno tome, stepen realizacije ciljeva organizacije u celini.

3.2.3. Horizontalna komunikacija

Horizontalna komunikacija u organizacijama, koju neki autori nazivaju i lateralnom, bočnom, komunikacijom[66], je komunikacija koja se odvija između zaposlenih koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou. Osnovna svrha uspostavljanja horizontalne komunikacije je:

- davanje informacija,
- rešavanje problema,

- koordinisanje aktivnosti,
- obezbeđenja razumevanja,
- minimiziranje destruktivnih konflikata i
- razvoj interpersonalne podrške.

Horizontalna komunikacija omogućava prevazilaženje problema neblagovremenosti koje stvara komunikacija kroz relativno dug „lanac komunikacije" i problema nepreciznosti komunikacija koji se javljaju zbog devijacija koje nastaju komunikacijom preko trećeg lica. Zbog toga ona, kao „*face-to-face*" komunikacija između aktera na istom hijerarhijskom nivou, ima posebno mesto i ulogu u obezbeđivanju efikasne komunikacije u organizacijama. To se, naročito, odnosi na savremene organizacije čija organizaciona struktura koncipirana na principima decentralizacije i plitke organizacione strukture.

Horizontalna komunikacija može se ostvarivati preko raznih oblika interakcije. U tu svrhu, u poslednje vreme, sve više se koriste: međuodeljenske posete, seminari za stvaranje timova i sastanci timova i drugih grupa.

Na kraju, potrebno je istaći i sledeće: horizontalna komunikacija u budućnosti će imati rastuću ulogu i značaj. Jer, organizacije u budućnosti će imati fleksibilnu organizacionu strukturu[67] koja će biti bazirana na timskoj organizaciji i složenim komunikacionim mrežama u kojima će dominirati potpuna, tzv. „zvezda" komunikaciona mreža.

3.3. INTERNA I EKSTERNA ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA

Bez obzira na veličinu i delatnost kojom se bavi, organizacija deli informacije, kako među svojim delovima i zaposlenima u njima, tako i sa spoljnjim okruženjem. Otuda i podela na internu i eksternu organizacionu komunikaciju.

3.3.1. Interna komunikacija

Interna komunikacija podrazumava razmenu informacija i ideja unutar organizacije. Ovaj vid komunikacije pomaže zaposlenima da obavljaju svoje svakodnevne aktivnosti i poslove, razviju jasan osećaj za organizacionu misiju i identifikuju i reaguju brzo na potencijalne probleme. Ishodi, tj. autputi, interne komunikacije u organizaciji mogu se grupisati u dve kategorije: individualne i organizacione. Individualni ishodi uključuju pozitivne efekte koje interna komunikacija može imati na zaposlenog kao pojedinca. Organizacioni rezultati ukazuju na prednosti koje interna komunikacija može doneti organizaciji kao celini. Naravno, organizacioni autputi postoje samo dok postoje individualni i, zapravo, predstavljaju rezultat zbira individualnih ishoda interne komunikacije.[68] U navedenom smislu, interni ishodi su:

1. **Posvećenost**. Komunikacija stvara okruženje posvećenosti. Posvećenost je stepen poistovećivanja zaposlenog sa određenom organizacijom. Praktično govoreći, iz navedenog sledi da je zaposleni posvećen ostvarenju najboljeg interesa za organizaciju i želi da se uključi u realizaciju tog interesa, a zbog

svoje emocionalne povezanosti sa organizacijom. Direktna komunikacija između menadžera i zaposlenih, jasne instrukcije u vezi sa izvođenjem svakodnevnih aktivnosti, raspoloživost informacija koje su bitne za izvođenje zadatka, neki su od načina povećanja posvećenosti u praksi.

2. **Poverenje**. Još jedan pozitivan ishod dobre interne komunikacije je poverenje, kao osnova interpersonalnih veza, saradnje i stabilnosti u organizaciji. Zaposleni žele da veruju svojoj kompaniji i zahtevaju direktne informacije koje se odnose na posao. Oni, takođe, žele da doprinesu budućim poslovnim odlukama i da budu ponosni na organizaciju u kojoj rade. Među raznim vrstama poverenja, posebno se ističe poverenje u menadžment, kolege i poverenje, generalno, u organizacioni kontekst.
3. **Zadovoljstvo poslom**. Zadovoljstvo poslom se definiše kao stepen do kog zaposleni ima pozitivne emocije prema svojoj organizaciji. Dobra komunikacija može održavati stepen zadovoljstva poslom visokim. U tom smislu posebno je važno obezbeđivanje zaposlenima potrebnih sredstava i metoda za postizanje poslovnih ciljeva, odgovarajuću interakciju između menadžera i zaposlenih, prepoznavanje napora i ostalih zaposlenih u postizanju dobrih poslovnih rezultata, adekvatne obuke i ohrabrivanje u radu.
4. **Unapređenje performansi**. Dobra interna komunikacija preduslov je stvaranja dobrih rezultata u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, ispoljavanja punih potencijala zaposlenih, boljih i kvalitetnijih pružanje usluga, kao i razmene informacija tokom rada. Sve navedeno, neohodno je da postoji u uslovima uspešnog unapređenja performansi.
5. **Razvoj**. Interna komunikacija je sastavni deo prakse razvoja zaposlenih. Naglasak na koordiniranoj, dobro strukturisanoj i od top menadžmenta podržanoj internoj komunikaciji, u velikoj meri će omogućiti uspešnu primenu prakse razvoja zaposlenih. S druge strane, razvoj zaposlenih će promeniti stavove zaposlenih i njihovo ponašanje usmereno ka potrošačima. Nedostatak interne komunikacije u navedenom smislu može ukazivati na to da se adekvatne informacije ne šire kroz organizaciju na zadovoljavajući način, a što dovodi i do njihove loše primene.
6. **Organizacioni stav podrške** (*Organizational supportive attitude* - OSA). Kvalitetna interna komunikacija može promovisati pozitivan organizacioni stav prema strategijskom usmerenju organizacije. Postoje dva vida navedene podrške. Prvi se ogleda u solidarnosti sa organizacijom, tj. kada zaposleni vide sebe kao sastavni deo organizacije i daju joj potpunu podršku u ostvarenju poslovnih ciljeva. Drugi vid podrške jeste poverenje koje zaposleni ima u kompetentnost i integritet menadžmenta. Oba navedena oblika podrške u direktnoj su vezi sa dobrom i kvalitetnom internom komunikacijom.
7. **Motivacija.** Zaposleni koji nisu dobro informisani, postaju demotivisani. Dobri menadžeri znaju da što više informacija dostavljaju zaposlenima, oni će biti visoko motivisani, ostvarivati bolje rezultate i sa uspehom usmeravati svoje svakodnevne aktivnosti ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Dakle, dobra interna komunikacija rezultira visoko motivisanim zaposlenima.

8. **Osećaj pripadnosti**. Interna komunikacija utiče na osećaj pripadnosti koji zaposleni imaju prema organizaciji. Ovde se prvenstveno misli na komunikaciju prema dole, dakle od top menadžmenta ka nižim nivoima menadžmenta i pozitivnom osećaju koja ona, ukoliko je dobro strukturirana i organizovana, može proizvesti kod zaposlenih.
9. **Uklapanje**. Uklapanje u organizacionu viziju, ciljeve i strategiju, rezultat je interne komunikacije. Navedeno uklapanje se sastoji od dva elementa: intelektualnog (poistovećivanje sa strategijom i pravcem njenog ostvarivanja) i emotivnog (zaposleni postaju svesni svog doprinosa i posvećeni postizanju ciljeva).
10. **Angažovanje**. Što je interna komunikacija bolja, to je viši stepen angažovanja zaposlenih. Angažovanje ima za cilj da zaposleni poseduju znanje, razumeju organizacione prioritete kojima će se rukovoditi u svojim aktivnostima, da imaju kapacitete za postizanje organizacionih ciljeva (veštine, metode, procese) i da doprinose njihovom ostvarivanju.
11. **Lojalnost.** Interna komunikacija kroz koju organizacija potvrđuje svoje simbole, vrednosti i pretpostavke u cilju jačanja svog kulturnog identiteta, služi kao izvor identiteta, motivacije i lojalnosti zaposlenih.
12. **Osnaživanje**. Uz pomoć pozitivne i dobro organizovane i strukturirane interne komunikacije, razvija se osnaživanje zaposlenih, zajedno sa poverenjem, posvećenošću i lojalnošću.

Već smo pomenuli da ishodi interne komunikacije u organizaciji mogu biti i organizacioni. Među najvažnije izdvajamo:[69]

1. **Reputacija**. Glavni stejkholderi u izgradnji organizacione reputacije, bila ona dobra ili loša, su zaposleni. Pozitivna interna komunikacija stvara dobru reputaciju organizacije. S druge strane, nezadovoljni zaposleni i negativna interna komunikacija, rezultiraće i negativnom organizacionom reputacijom.
2. **Inovacija.** Viši nivo inovacije rezultat je dobre komunikacije unutar i između organizacionoh delova, uz naglasak na kontaktima između svih nivoa u organizaciji koji su osnova za uključivanje zaposlenih širom organizacije u postizanju organizacionih ciljeva i stvaranju inovativne klime. Ovde naglašavamo, već ranije pomenuti značaj neformalne komunikacije u organizaciji.
3. **Organizacioni uspeh i poslovni rezultati**. Unapređenje interne komunikacije donosi niz koristi za organizaciju. Tako se protok validnih informacija i znanja kroz organizaciju dovodi u vezu sa poboljšanjem poslovnih rezultata i postizanjem organizacionih uspeha.
4. **Podrška promenama**. Interna komunikacija ima ključnu ulogu u upravljanju promenama u organizaciji. Dobra komunikacija ruši ograničenja već postojećih kulturnih normi, pomaže zaposlenima da razumeju potrebu za promenom, ali i njene efekte i omogućava uvođenje promena u svakodnevne aktivnosti zaposlenih.

5. **Deljenje znanja**. Deljenje znanja je osnov za stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju. Ukoliko interna komunikacija omogući slobodan protok znanja i, kako se to najčešće kaže, pravo znanje na pravom mestu, u pravo vreme, svi preduslovi postoje da se zaposleni, njihovi poslovni procesi i tehnologije, usmere ka stvaranju dodatne vrednosti, kako za organizaciju, tako i za klijenta.
6. **Povećanje socijalnog kapitala**. Socijalni kapital uključuje socijalne odnose među pojedincima, grupama, zajednicama isl. Kako interna komunikacija stvara posvećenost i poverenje, možemo zaključiti da ona stvara i generiše i socijalni kapital
7. **Etički odnosi.** Stvaranje etičkih odnosa i etičke klime rezultat je strategije komunikacije u organizaciji. Stvaranje dobrog, pravednog i fer odnosa između zaposlenih, pa samim tim i prema klijentima, rezultat je dobro postavljenih osnova interne komunikacije.
8. **Jedinstven korporativni identitet**. Interni komunikacioni procesi doprinose stvaranju jedinstvenog korporativnog identiteta, na taj način što zaposlenima pružaju informacije o organizacionoj filozofiji i strategijskom pravcu. Ključne vrednosti koje se na ovaj način promovišu među zaposlenima, prvenstveno vizija i misija organizacije, preko zaposlenih bivaju proširene i na spoljne stejkholdere. U tom smislu zaposleni postaju „brend ambasadori".
9. **Smanjenje potencijalnih nerazumevanja, neslaganja i konflikata**. Ovo je jedan od najvažnijih zadataka interne komunikacije. Glavni razlog smanjenju poslovnih rezultata često je nerazumevanje i konflikti između pojedinih organizacionih delova.
10. **Povećanje kvaliteta usluga**. Interna komunikacija treba da obezbedi razumevanje zahteva i želja potrošača i širenje ovih informacija na svim organizacionim nivoima. Na taj način se poboljšava kvalitet usluga i proizvoda koje organizacija pruža.
11. **Zajednička vizija**. Stvaranje zajedničke organizacione kulture i organizacionih ciljeva, primarni je cilj interne komunikacije, a preduslov jasne vizije, ciljeva i njihovog postizanja u budućnosti.
12. **Organizaciono učenje.** Efikasna interna komunikacija je preduslov organizacionog učenja, usvajanja novog znanja, distribucije informacija i deljenja znanja, a u cilju rešavanja organizacionih problema.
13. **Konkurentska prednost**. Konkurentska prednost je, posredno, rezultat interne komunikacije. Konkurentska prednost je rezultat deljenja znanja, fokusa na klijenta, prihvatanja promena, poverenja i zadovoljstva zaposlenih, a sve navedeno je rezulat, kao što smo mogli videti, efikasnog procesa interne komunikacije.

3.3.2. Eksterna komunikacija

Eksterna komunikacija usmerena je ka spoljnjem okruženju organizacije. Kompanije stalno razmenjuju poruke sa kupcima i korisnicima usluga, poslovnim partnerima, distributerima, konkurencijom, investitorima, medijima, predstavnicima državnih organa. Nekada se ova komunikacija pažljivo planira i usmerava, a nekada spada u gotovo svakodnevne i rutinske aktivnosti.[70]

Bez obzira da li se poruka šalje poslovnim pismom, memorandumom, vebsajtom, Internetom, imejlom, dobra komunikacija je prvi korak u stvaranju dobrog utiska o organizaciji. Pažljivo sastavljeno pismo, izveštaj, prezentacija ili vebsajt, šalju važnu poruku o kvalitetu organizacije. Značaj brižljivo planirane komunikacije sa spoljnim okruženjem se najbolje može videti u kriznim situacijama u poslovanju organizacije, štrajkovima, proneverama, prilikom problema koji mogu nastati u samoj proizvodnji ili u vezi sa kvalitetom proizvoda. Tada se od menadžera očekuje da, po savetu stručnjaka za komunikaciju i odnose sa javnošću, govore iskreno, otvoreno i često i svaki njihov nastup se sa pažnjom prati i procenjuje svaki zvuk verbalne i znak neverbalne komunikacije.

Svakodnevni kontakti organizacije sa okruženjem važni su iz razloga upoznavanja sa potrebama potrošača. Takođe, svaki zaposleni, u komunikaciji sa potrošačima i korisnicima usluga, u obavljanju svojih svakodnevnih aktivnosti sakuplja deo informacija veoma važnih za poslovanje. Održavanje kontakta sa spoljnjim svetom, većina menadžera prepoznaje kao ključnu vrednost savremenih komunikacionih procesa. Ovde je možda i pravi trenutak pomenuti važnost povratne informacije koju organizacije dobijaju od svojih kupaca i korisnika usluga. Promene u ekonomiji i pomeranje od tržišne ekonomije ka novoj, ekonomiji znanja, zahtevaju i promene u pristupu odnosima sa klijentima koje se ogledaju u stvaranju procesa koji modifikuje ponašanje potrošača tokom vremena i koji omogućava organizaciji da uči iz svake interakcije sa potrošačima i da se prilagođava njihovom ponašanju i običajima. Na taj način jača veza između klijenata i kompanije, a njihova međusobna komunikacija, preduslov je takve veze. Takođe, postoji još jedan način eksterne komunikacije. Kada god zaposleni govori u ime ili za svoju kompaniju, šalje određenu poruku. Sve ovo treba imati u vidu prilikom sagledavanja značaja koji komunikacija ima u savremenom načinu poslovanja.

Slika 3. Forme organizacione komunikacije[71]

	INTERNA	EKSTERNA
FORMALNA	Planirana komunikacija između zaposlenih unutar organizacije (pisma, izveštaji, poruke, *e-mail*) koja prati formalni lanac komandovanja	Planirana komunikacija sa pojedincima, grupama i organizacijama van organizacije (pisma, izveštaji, poruke, govori, vebsajtovi (*websites*) i relevantne vesti).
NEFORMALNA	Neformalna komunikacija među zaposlenima unutar organizacije (*e-mail*, konverzacija licem u lice, telefonski razgovori) koja ne prati zvanični lanac komandovanja.	Neformalna komunikacija sa korisnicima usluga, potrošačima, dobavljačima i ostalim pojedincima, grupama i organizacijama van organizacije (e-mail, konverzacija licem u lice, telefonski razgovori)

3.4. KAKO PREPOZNATI EFIKASNU POSLOVNU KOMUNIKACIJU

U prethodnom delu knjige govorili smo o vrstama poslovne komunikacije u okviru organizacionog okruženja. Međutim, bez obzira na strukturisanost komunikacionog toka, njegov smer i pravac kretanja, veoma je važno poznavati pravila efikasnog komuniciranja. Zapravo, poruka koju šaljemo uvek mora biti praktična, zasnovana na činjenicama, koncizna, jasna i ubedljiva.[72] Dakle, prilikom komunikacije u poslovnom okruženju bitno je sledeće:

- **Obezbediti praktičnu informaciju**. Primaocu informacije potrebno je dostaviti korisnu informaciju koja će mu pomoći bilo da sprovede željenu akciju, bilo da razume novu poslovnu politiku.
- **Dati činjenice, ne ostavljati nejasan utisak**. Bitno je koristiti konkretne reči, specifične detalje i informacije koje su jasne, ubedljive i etičke. Ako se, pak, želi dati mišljenje, onda treba naznačiti da je reč o mišljenju.
- **Prezentovanje informacija na koncizan, efikasan način**. Reakcija primaoca poruke će uvek biti bolja na poruku koja jasno sumira ključne tačke, nego na poruku koja je pretrpana neorganizovanim činjenicama i nepotrebnim stilskim figurama.
- **Jasna očekivanja i odgovornosti**. Svaka poruka treba da zahteva specifičan odgovor od primaoca kome je poruka upućena. Veoma je važno jasno naglasiti koja su očekivanja od primaoca poruke, kao i šta pošiljalac želi svojom porukom.
- **Ponuditi argumente i preporuke**. Bitno je primaocu poruke pokazati koje sve koristi može imati kroz odgovor na poruku, naravno na način koji to želi pošiljalac poruke.

Prepoznati efikasnu poslovnu komunikaciju znači ispuniti očekivanja koja se stavljaju pred učesnike komunikacionog procesa. Biti efikasan u poslovnoj komunikaciji, zapravo, znači razviti veštine koje omogućavaju ne samo stvaranje efikasnog komunikatora, već i napredak u sopstvenoj karijeri. U tom smislu mislimo na sledeće veštine:[73]

- Organizovanje ideja i informacija logično i potpuno
- Iznošenje ideja i informacija povezano i uticajno (usmeno, pisano, viyuelno, elektronskim medijima)
- Aktivno slušanje drugih
- Efikasno komuniciranje sa ljudima različitog porekla i iskustva
- Korišćenje komunikacionih tehnologija efikasno i efektivno
- Pridržavanje usvojenih standarda, gramatičkih, pravopisnih i drugih aspekata visoko kvalitetnog pisanja i govora
- Prilagođavanje poruke i stila komunikacije specifičnoj publici i situaciji
- Komuniciranje na civilizovan način koji odražava pravila poslovnog bontona, čak i u komunikaciji sa indiferentnom ili neprijateljskom publikom
- Etički komunicirati, čak i kad izbori nisu potpuno jasni
- Mudro upravljanje vremenom i efikasno korišćenje resursa.

Čitav komunikacioni proces dobija poseban značaj u poslovnom okruženju. Rezultat komunikacionog procesa ima svoju težinu, proizvodi posledice i stvara pozitivne ili negativne rezultate. U tom smislu neophodno je voditi računa pre svega o načinu na koji se vrši povezivanje sa primaocem poruke ili sa publikom, potrebno je umanjiti moguća ometanja procesa komuniciranja, usvojiti pristup u komuniciranju sa fokusom na primaoca poruke, unaprediti komunikacione veštine, koristiti konstruktivnu povratnu informaciju i poštovati pravila poslovnog bontona u komuniciranju.[74]

1. Najpre, veoma je važno **povezati se sa publikom** i prepoznati način na koji publika razmišlja. U tom smislu veoma je važno obratiti pažnju na sledeće:
   - Razmotriti očekivanja primaoca poruke ili publike znači odabrati adekvatan kanal komunikacije koji publika očekuje.
   - Obezbediti jednostavno korišćenje poruke - čak i kada publika očekuje poruku, verovatno je neće primiti ako se poruka teško nalazi, čita ili joj je onemogućen pristup.
   - Pronaći reči, slike i dizajn koji je poznat i prepoznatljiv publici.
   - Empatija mora biti prisutna - publici je potrebna jasna poruka koju oni žele i koja im je potrebna.
   - Način prenošenja poruke (ovde prvenstveno mislimo na elektrosnki prenos poruke) mora biti odgovarajući publici.
2. Najčešći problem u poslovnoj komunikaciji su **ometanja razne vrste**. Od zvuka telefona ili nečijeg razgovora tokom sastanka ili predavanja, preko neosetljivosti na razlike drugih, pa sve do prenaglašenih emocija u pozitivnom ili negativnom smislu. Barijerama u komunikaciji biće posvećeno posebno poglavlje ove knjige.
3. Usvajanje pristupa u komunikaciji sa **fokusom na primaoca poruke, tj. publiku**, uključuje razumevanje i poštovanje svakoga u publici uz posebne napore da poruka stigne do svakog od njih. Ovaj pristup poznat je i kao „Vi" stav (*You attitude*), kao kontrast „ja" porukama (*Me attitude*). Što je moguće više informacija potrebno je pribaviti o obrazovanju, godinama, statusu, stilu života, ličnim i profesionalnim interesovanjima publike i svih primaoca poruke.
4. **Unaprediti komunikacione veštine** - to je preduslov ne samo uspešne komunikacije, nego i, možemo sa sigurnošću reći, uspešne karijere.
5. **Koristiti konstruktivnu povratnu informaciju**. Povratna informacija je način da se stalno uči i napreduje. Kada govorimo o povratnoj informaciji u komunikaciji, ona nam je putokaz da li smo na pravom putu, da li će naša komunikacija dovesti do željenog cilja ili je potrebno nešto da menjamo u našem pristupu poslovnom komunikacionom procesu.
6. **Poštovanje poslovnog bontona** preduslov je efikasne poslovne komunikacije. Pod bontonom podrazumevamo očekivane norme ponašanja u bilo kojoj situaciji. Ako se poznaju pravila bontona generalno posmatrano, ona mogu da pomognu i u svakoj specifičnoj situaciji. Tri su osnovna principa bontona: poštovanje, učtivost i zdrav razum. Pridržavajući se ovih principa, neće biti grešaka ni u onome što nazivamo poslovni bonton.

4. VRSTE KOMUNIKACIJA

Najčešća podela komunikacije je prema načinu na koji se ona realizuje: na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija može biti usmena i pisana, a neverbalna može imati razne vidove. O svim vrstama komunikacije biće reči u narednom delu, sa naglaskom na komunikaciju kao veštinu koja može omogućiti uspeh u poslovnom okruženju, ali i svakodnevnom životu. Savladati veštinu komunkacije, kako verbalne, tako i neverbalne, razviti strategije za njeno poboljšanje, učiniti komunikaciju jasnom, konciznom, ali pre svega ljudskom i empatičnom, neke su od osnova dobre komunikacije sa kojom ćemo se upoznati u ovom delu knjige.

4.1. VERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalna komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje putem reči. U procesu prenosa poruka reči se najčešće koriste. To je i razumljivo. Jer, putem reči mogu da se prenesu sve vrste poruka. Istovremeno, upotreba reči u komuniciranju daje, po pravilu, najbolje rezultate. Kažemo po pravilu, jer postoje i situacije kada određeni gestovi „govora tela" mogu bolje komunicirati nego reči.

Uspešna verbalna komunikacija pretpostavlja upotrebu pravih reči u pravo vreme i na pravi način. U protivnom, verbalna komunikacija može biti neuspešna, pa čak i instrument destrukcije.

Kao što smo rekli na početku ovog dela knjige, cilj komunikacije je da se poruka primi i primalac shvati značenje poruke koju je imao u vidu pošiljalac i zbog koje je i stupio u komunikacioni proces. Verujemo da, zapravo, verbalnu komunikaciju najčešće i imamo u vidu kada govorimo o ovom cilju komuniciranja. Treba se još jednom podsetiti da je komunikacija uspostavljena kada dođe do razumevanja, a nastavlja se kada primalac vrati povratnu informaciju (*feedback*). Bez obzira o kom vidu verbalne komunikacije govorimo, ovo je upravo momenat o kome najviše treba voditi računa. Dakle, da postoji razumevanje između učesnika komunikacionog procesa i da primalac poruke pošalje povratnu informaciju koja dalje usmerava ovaj proces.

Iz navedenih razloga pre nego što stupimo u komunikacioni proces, potrebno je da postavimo sebi izvesna pitanja: Koja je poruka koju želimo da pošaljemo? Kome šaljemo poruku? Kako ćemo poslati poruku? Kada ćemo poslati poruku? Ako znamo odgovor na ova, samo naizgled jednostavna pitanja, postavili smo prve pretpostavke za uspešan proces komuniciranja. Zapravo, ono što je važno za svakoga ko započinje komunikacioni proces jeste saznanje o tome šta je cilj i šta se želi postići porukom, na koji način je najbolje preneti poruku, a s obzirom na primaoca poruke, kakvu reakciju primaoca poruke je moguće očekivati i, naravno, da li je pošiljalac poruke prava osoba koja treba da inicira proces komunikacije.

U narednom delu ćemo govoriti o usmenoj i pisanoj komunikaciji i njihvim osnovnim vidovima.

4.2. USMENA KOMUNIKACIJA

Usmena komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje putem govora. Ovaj oblik komunikacije koristi se najčešće, jer malo je toga što se ne može iskazati rečima. Usmena komunikacija se koristi samostalno, kao prvobitni - izvorni oblik komunikacije, ili kao oblik komunikacije koji se koristi u cilju dopunjavanja pisanog i neverbalnog oblika komunikacije.

Efikasna usmena komunikacija je cilj kome treba da teže svi akteri procesa komunikacije. To se, posebno, odnosi na poslovno okruženje. Uslov za to je poznavanje i adekvatna upotreba pravila usmene komunikacije. Autori Beamer i Varner, u cilju ostvarivanja potrebnog nivoa efikasnosti usmene komunikacije, preporučuju[75]:

- govorite jasno,
- govorite polako,
- izbegavajte sleng i žargon,
- budite iskreni,
- imajte osećaj za kulturološke razlike i
- imajte osećaj za humor.

Kada ćemo se odlučiti za usmenu komunikaciju, zavisi od konkretne situacije i okolnosti. S tim u vezi neophodno je uvek biti svestan dobrih i loših strana usmenog načina komuniciranja. **Prednosti** usmene komunikacije su pre svega njena *jednostavnost* primene koja *ne zahteva puno pripreme*. Naravno, navedeno treba samo uslovno shvatiti, jer, zaista, najveći deo usmene komunikacije koja se obavlja kroz svakodnevne razgovore veoma je efikasna i ne zahteva neku veliku pripremu. Međutim, kada imamo na umu govore kao vid usmene komunikacije, brižljivo planiranje i priprema njegov su sastavni deo. Ono što je možda i najveća prednost ove komunikacije jeste njena brzina. Čak i pored savremenih tehnoloških sredstava, brzina usmene reči je uvek u prednosti u odnosu na njih. Nezamenjivost usmene komunikacije je u mogućnosti ostvarivanja direktnog kontakta sa sagovornikom i uvida u neposrednu reakciju sagovornika. Već smo rekli da je reakcija primaoca poruke signal da je poruka shvaćena na pravi način, tj. da li je postignut cilj komunikacionog procesa. Uvidom u reakciju primaoca poruke, komunikacija se dalje usmerava, a ispunjenje njenog cilja kontroliše. Istraživanja pokazuju da menadžeri uglavnom daju prednost usmenoj komunikaciji u odnosu na pisanu komunikaciju jer pruža mogućnost da se postave pitanja o onim delovima poruke koje nisu razumeli.[76]

Najveći **nedostatak** usmene komunikacije je mala mogućnost ili nemogućnost ispravke već rečenog. Takođe, usmena komunikacija obično ne pruža mogućnost da se ono što je rečeno sačuva i podeli sa drugima.

Naučite i zapamtite imena

Kada upoznate neku novu osobu, potrudite se da joj zapamtite ime. Često se prilikom upoznavanja, imena nedovoljno jasno izgovaraju, posebno u situacijama kada se upoznajemo sa više osoba u isto vreme. Ukoliko ime nije bilo jasno izgovoreno, nije nekulturno zamoliti da vam se ponovi. Upotreba imena u toku razgovora pomaže da se ono čvrsto usadi u naše sećanje.

Pridržavajte se sledećih predloga:

- Odlučite koji deo imena ćete koristiti. Amerikanci se obično odlučuju za lično ime, osim u slučaju da je osoba kojoj se obraćaju značajno starija ili viša po profesionalnom rangu, kada koriste gospodine/gospođo sve dok im sagovornik ne da dozvolu da koriste lično ime. U drugim kulturama, obično bi se odlučili za formalo gospođo, gospodine, gospođice - ili za titulu - doktore, profesore i slično, sve dok ne dobiju dozvolu da budu malo manje formalni.
- Stvorite sliku u glavi kojom ćete povezati ime sa osobom koja ga nosi.
- Ponovite ime što pre u toku razgovora, ali ne činite to prečesto da ne bi izgledalo izveštačeno. Otprilike jednom u tri - četiri minuta razgovora i kada se budete opraštali sa tom osobom.
- Ukoliko je ime osobe koju ste upoznali isto ili slično kao kod nekog rođaka, prijatelja ili neke druge osobe koju znate, zamislite i povežite osobu koju ste upoznali sa tim od ranije poznatim osobama.
- Što je najvažnije, upotrebljavajte ime sve dok se čvrsto ne usadi u vaše sećanje.

Izvor: Karnegi, D. (2010) *Psihologija uspeha za XXI vek. Komunikacijom do uspeha,* Admiral Books, Beograd, str. 37 - 38.

Usmena komunikacija je karakteristična po tome što ona podrazumeva, odnosno uključuje istovremeno i slušanje - slušanje koje je prilagođeno relevantnim stilovima usmene komunikacije[77]. Zato i kažemo da su dva osnovna elementa usmene komunikacije *govor i slušanje*. O njima će biti reči u daljem tekstu.

4.2.1. Govor

Veći deo naše svakodnevne, uobičajene komunikacije čini usmena komunikacija i to njen osnovni vid - govor, tj. razgovor. Razlog zbog koga najčešće stupamo u ovaj vid komunikacije je njegova praktičnost i životnost. Rađamo se kao bića koja komuniciraju na ovaj način. Naravno, za uspešan razgovor potrebno je da se ispuni nekoliko preduslova. Od spoznaje razloga komuniciranja, pozitivnog utiska i prijatne atmosfere, pa sve do iskrenog slušaoca koji će upotpuniti ovaj proces. Ono što je važno istaći je neophodnost poznavanja i ostalih vidova komuniciranja prilikom razgovora, posebno znakova i pravila neverbalne komunikacije, jer su ova dva vida komunikacije u ovom slučaju neodvojivi i predstavljaju celinu.

Dobar govor koji poštuje dva najznačajnija komunikološka pravila - objektivnost i iskrenost, podrazumeva:[78]

- realno izlaganje činjenica,
- kompetentnost - poznavanje materije u potpunosti,
- isticanje prednosti teme o kojoj je reč,
- uvažavanje tuđeg mišljenja,
- empatiju (uživljavanje, saživljavanje, identifikacija govornika i slušaoca),
- kritičnost - uočavanje nedostatka teme o kojoj je reč,
- ulaganje energije i entuzijazma
- samokontrolu koja omogućava svesno i racionalno vođenje govora ili razgovora i
- ulaganje umerene doze humora koji rasterećuje govorni proces.

Zapravo, čitav proces pripreme, strukturisanja i realizacije samog govora podrazumeva posebno razmatranje šest osnovnih elemenata. To su:[79]

- Publika
- Očekivanja
- Tema
- Jezik
- Individualnost
- Realizacija

Publika. Postoje tri osnovna načina da upoznamo publiku ili sagovornike sa kojima ćemo razgovarati ili održati govor: razmišljanje, istraživanje i raspitivanje. Najbolje je porazgovarati sa nekim ko će biti prisutan razgovoru, tj. govoru. Zatim je potrebno postaviti pet pitanja: Koji je naslov govora? Koliko je velika publika koja se očekuje? Koji je povod govora ili razgovora? Koliko je predznanje publike o temi okojoj će biti reči? Da li je moguće da će govoru prisustvovati i veći broj slušalaca od onog za koji je predviđen prostor?

Očekivanja. Vrlo je važno spoznati koja su očekivanja od govora. Svaki govor ima jednu od tri funkcije: informacija, persuazija (uticaj na publiku da promeni svoj dotadašnji stav, mišljenje isl., ubeđivanje) ili inspiracija (inspirisanje publike da nešto uradi). Većina govora ima tragova sve tri funkcije, ali uvek je jedna dominantna. Neophodno je saznati koja je to dominantna uloga govora, jer svaki govor je različit i različito se strukturira i realizuje.

Na primer, ukoliko je uloga govora *da prenese informacije*, standardi su jasni - publika, tj. sagovornici treba da, nakon govora, imaju saznanja o temi razgovora, odnosno informacijama koja su im preneta. To nije tako jednostavno jer uvek postoji potreba da se publika motiviše da sluša, da se u njoj probudi potreba za informacijama koje joj se nude ili želja da steknu nova saznanja. Iz navedenih razloga informativni govori treba da budu praćeni zanimljivim i intrigantnim načinom govora, naglašavanjem ključnih tački i uključivanjem publike u temu razgovora. To znači da i informativni govor mora imati elemente i persuazije i inspiracije.

Kada advokat ubeđuje porotu u nevinost svoga klijenta, kada menadžer objašnjava zaposlenima nužnost promene u načinu poslovanja ili kada prodavac govori kupcu o svojstvima novog proizvoda - sve su to primeri *govora koji za cilj ima persuaziju*. Pod kojom podrazumevamo svesnu nameru pošiljaoca poruke da promeni stav, mišljenje ili osćanje primaoca poruke. Karakteristično za navedene primere je da imaju specifičan predmet. Dakle, ne možemo očekivati da našim govorom promenimo nečiji čitav svet, već samo da ga uverimo u nešto što pripada oblasti kojom suvereno vladamo. Pravilo je da ideju koju želimo da promenimo možemo definisati u najviše dve jednostavne rečenice. Drugo pravilo je da dobro upoznamo publiku, njene stavove i njena očekivanja. Treće pravilo je da je potrebno krenuti sa stanovišta da se publika ne slaže sa idejom koja je predmet razgovora i da ima argumente za to. Otuda i četvrto pravilo, da je neophodno isključivo argumentima i činjenicama ući u proces promene nečijeg mišljenja, stava ili ideje.

Prema većini autora i stručnjaka govorništva, *inspirativni govori* spadaju u najtežu kategoriju govora. Ova vrsta govora uglavnom zavisi od „hemije" koja se uspostavlja između govornika i publike i nemaju svi ljudi sposobnost i kapacitet da budu inspirativni. Osnova ove vrste govora svakako je poverenje koje postoji između pošiljaoca i primaoca poruke, ali uz kombinaciju sa relevantnim informacijama i racionalnom persuazijom.[80]

Tema. Ne postoji ništa važnije od ključnog argumenta i ključne teme govora. Nemoguće je održati dobar govor ili uspešno upravljati razgovorom ako ne postoji njegova centralna tema. Zapravo, najveći deo vremena koji se posvećuje pripremi govora, odnosi se upravo na formulaciju ključne teme. Ona određuje tok čitavog govora, provlači se kroz sve njegove faze i treba potpuno da bude jasna u trenutku kada se govor završi ili razgovor okonča.

Jezik. Dobar govor podrazumeva jasno izražavanje koje je odraz sposobnosti usmeravanja osećanja i mišljenja ka publici, jačine i oštrine utiska, uočavanje odnosa između pojedinosti. Sve to zahteva brižljivo korišćenje reči i jezika, tj. osmišljeno kazivanje, izbor pravih reči, bogatstvo rečnika i elokventnost. Ako smo već naglasili da je reč osnovna komponenta usmene govorne komunikacije, onda je potrebno voditi računa o izboru reči koje koristimo u govoru. Svaka reč može izazvati pozitivna ili negativna osećanja, razumevanje ili nerazumevanje, sglasnost ili neslaganje sa rečenim. U tom smislu, pored osnovnih pravila bontona koja se odnose na izbor kulturnih i neuvredljivih reči, potrebno je voditi računa i o tome da se izbegavaju nepoznate reči, stručni izrazi, reči koje mogu biti dvosmisleno protumačene ili nejasne formulacije. Zato je i većina autora saglasna da izbor reči koje koristimo u govoru zavisi od naše publike, tj. njenih očekivanja, sastava i obrazovnog nivoa, od same teme kojom se bavimo u razgovoru, kao i cilja zbog koga smo stupili u komunikacioni proces.

Individualnost. Čak i kod tehnički savršenih govora, često nešto nedostaje. To je lični pečat samog govornika. Svaki govor treba da odražava karakteristike ličnosti govornika. To je nešto što publika može da prepozna i ume da nagradi. Dakle, svaki govor treba da bude odraz svesti govornika o sopstvenim potrebama, namerama i vrednostima. Zato je i važno da govornik u svom govoru preuzme odgovornost za svoje stavove, stane iza njih i konstantno izražava jasnu i nedvosmislenu glavnu poruku.

Realizacija. Svaki govor ili razgovor treba da ima dobru organizaciju. To podrazumeva uvod u kome ćemo naglasiti glavnu temu govora, sam sadržaj govora u kome ćemo argumentovano ilustrovati i stalno naglašavati ključne tačke naše teme i zaključak gde ćemo se ponovo vratiti na ključne tačke govora, ali ujedno i predložiti neke preporuke, dati sugestije, naglasiti eventualne pravce aktivnosti. Naravno, uvek možemo izbeći suviše duge, dosadne govore tako što ćemo upotrebiti jednostavan pristup koji se sastoji iz tri koraka i lako se primenjuje. Magična formula dinamičkog govora se sastoji od tri koraka:[81]

- Slučaj. Citiranje nekog slučaja ili anegdote, koja najbolje ilustruje poentu koju želimo da postignemo je najbolji način da zadobijemo i zadržimo pažnju naših slušalaca.
- Akcija. Navedite koju akciju očekujete od svoje publike.
- Korist. Zaključite tako što ćete navesti kako će ta akcija biti korisna za vaše slušaoce.

Postoje dve veštine koje se mogu koristiti kako bi govor bio uspešan. To su *parafraziranje i povratne informacije.*

Parafraziranje je izražavanje smisla drugim rečima; preformulisanje; davanje poruke u drugom obliku; proširivanje poruke. Parafraziranje je od suštinskog značaja prilikom razgovora dve ili više osoba – traženje potvrde od sagovornika da je ono što *mislimo* da je rekao, zaista ono što je hteo da mi razumemo.[82] Na taj način se omogućava održavanje komunikacije u željenom smeru.

Povratne informacije, ranije već pomenute, su korisne u pozitivnom (odavanje priznanja za dobro obavljen posao) i negativnom kontekstu (negativne ili teške situacije). Povratnim informacijama bi trebalo da:[83]

- date drugim do znanja onda kada ne shvatate šta su hteli da kažu;
- date drugima do znanja onda kada vam se dopada nešto što su rekli ili učinili;
- date drugima do znanja onda kada se ne slažete sa njima;
- date drugima do znanja onda kada mislite da menjaju temu;
- date drugima do znanja onda kada ste povređeni ili vam je neprijatno.

Povratna informacija je razmena zapažanja o uspehu ili neuspehu usmene komunikacije, u ovom slučaju govora. Povratnu informaciju treba shvatiti kao način da utvrdimo da li smo na pravom putu. Cilj povratne informacije jeste poboljšanje komunikacionog procesa. Ona treba da bude konstruktivna i data sa ciljem unapređenja procesa komunikacije.[84] Navedeno značenje bilo bi pozitivno značenje povratne informacije. Međutim, u praksi nije redak slučaj da se ovaj pojam javlja u negativnom kontekstu. Iz tog razloga, neophodno je poći od stanovišta da povratna informacija nije sud, niti vid kažnjavanja. Zato je potrebno znati sledeće:[85]

- povratna informacija nije nužno negativna;
- pružanje povratnih informacija ne podrazumeva jednosmeran monolog;

- pružanje povratnih informacija ne mora da se pretvori u borbu sa sagovornikom;
- pružanje povratnih informacija nije prilika za lični obračun;
- povratna informacija ne predstavlja jedino ispravno mišljenje.

U svakom slučaju, čak i kada je razlog davanja povratne informacije opravdan, treba voditi računa o sledećim pravilima:[86]

- Opisujte, ne interpretirajte. Pružite činjenice, ne govorite o onome što mislite da te činjenice znače.
- Usredsredite se na specifično ponašanje, a ne na opšte stvari koje nisu toliko korisne.
- Iskreno se trudite da pomognete. Proverite svoje motive. Da li pružate povratnu informaciju kako biste pomogli ili kako biste bili bolji? Negativna povratna informacija treba da bude usmerena na ciljeve komunikacije, a ne na govornika.
- Povratna informacija ne treba da bude lična. Recite: "Zaključak bi imao bolji efekat kada bi...", a ne: "Pokvarili ste zaključak."
- Pazite na pravi trenutak. Odlučite u kom trenutku povratna informacija može najviše pomoći.
- Omogućite promenu, nemojte je zahtevati. To ćete učiniti kada iskreno predložite promenu, a ne kada je zahtevate. Usmerite povratnu informaciju tamo gde je promena moguća. Ako se nešto ne može promeniti, spominjanjem nećete dobiti pozitivan rezultat.

Ono što je naročito važno kada se prima povratna informacija jeste izjašnjavanje u vezi sa čim se želi primiti povratne informacije. Takođe, uvek je potrebno proveriti da je povratna informacija dobro shvaćena, kao i pokazati reakciju na nju.

4.2.2. Slušanje

Vinston Čerčil je rekao: „ Hrabrost je ustati i pričati, ali hrabrost je i sesti i slušati." Peter Senge govoreći o „organizaciji koja uči" promoviše stav o neohodnosti otvorenosti za nove sadržaje i nova znanja. Kompanije *Boeing* i *Ford* ulažu milione dolara u stvaranje organizacione kulture koja podržava razmene ideja. Stiven Kavi u svojoj knjizi „Sedam navika uspešnih ljudi" slušanje svrstava u jednu od sedam navika, govoreći pri tom o važnosti razumevanja poruka drugih ljudi, pre nego što formulišemo sopstvenu poruku. Jedno od niza istraživanja rađenih na ovu temu, sprovedeno među svim nivoima menadžmenta, kao i među zaposlenima koji nemaju menadžerske odgovornosti, pokazalo je da od svih dnevnih aktivnosti, zapravo, najviše vremena provode u slušanju. Konkretnije rečeno 32.7% vremena provode u slušanju, 25.8% u govoru, 22.6% u pisanju, a 18.8% u čitanju.[87]

Procenite svoje slušalačke veštine

Odgovorite sa DA ili NE na sledeća pitanja:

1. Da li često prekidate kada neko pokušava da vam nešto kaže?
2. Da li prilikom razgovora gledate u papire?
3. Da li donosite zaključke pre nego što čujete celu priču?
4. Da li vaš govor tela signalizira nedostatak interesovanja?
5. Da li čujete samo ono što želite da čujete, a blokirate sve drugo?
6. Da li pokazujete nestrpljenje prema govorniku?
7. Da li provodite više vremena pričajući nego slušajući?
8. Da li vaše misli lutaju tokom diskusije?
9. Da li razmišljate o pobijanju ili odgovaranju dok druga strana govori?
10. Da li ignorišete neverbalne signale govornika koji imaju zadatak da vam saopšte da on želi da mu odgovorite?

Ukoliko ste potvrdno odgovorili na bilo koje od ovih pitanja, trebalo bi da se koncentrišete na poboljšanje svoje veštine slušanja.

Izvor: Karnegi, D. (2010) *Psihologija uspeha za XXI vek. Komunikacijom do uspeha,* Admiral Books, Beograd, str. 48 - 49.

Slušanje je, pored govora, sastavni element usmene komunikacije. Značaj slušanja je u tome što nam upravo ono omogućava da stvorimo odnos poverenja sa sagovornikom, a što je preduslov otvorene i efikasne komunikacije. Takođe, slušanjem proširujemo svoje znanje, primamo korisne informacije, postajemo ravnopravni učesnik u komunikacionom procesu i pokazujemo svoju zainteresovanost za određenu temu ili problem. Rezultat slušanja je izbegavanje nesporazuma i nerazumevanja, a što je glavni cilj efikasnog komunikacionog procesa. Navedeni rezultati slušanja imaju koristi i za privatan život i za poslovnu sferu. Tako, kompanije čiji zaposleni i menadžeri aktivno slušaju, veoma efikasno održavaju kontakte, blagovremeno izbegavaju probleme i nesuglasice. Prema rezultatima istraživanja, 80% top menadžera smatra da je slušanje najvažnija veština za sprovođenje poslovnih aktivnosti[88], a većina poslovnih škola sve više pažnje posvećuje izučavanju slušanja kao veštine (tzv. *soft skills*). Prema autoru Quinnu, slušanje nije aktivnost koja može da se delegira - bez obzira ko ste i kojim poslom se bavite.[89]

Nerazvijene veštine slušanja kompaniju mogu jako puno koštati, zato što rezultiraju gubitkom poslovnih šansi, nezakonitim postupcima i ostalim propustima. Efikasno slušanje je osnova za izgradnju odnosa poverenja, ne samo među organizacijama, već i među pojedincima. Svako može potvrditi, kroz svoj karijerni i profesionalni razvoj, da postoji mnogo situacija kada upravo efikasno slušanje može doneti konkurentsku prednost, unaprediti rezultate poslovanja i ojačati poziciju pojedinca unutar kompanije.

Najbolju ilustraciju značaja koji slušanje ima, bez obzira o kojoj profesiji je reč, dao je autor David Schwartz opisujući natpis koji je video u jednoj kancelariji: „Da bismo prodali Džonu Braunu ono što Džon Braun kupuje, potrebno je da stvari gledamo očima Džona Brauna. A način da dopremo do vizije Džona Brauna jeste da slušamo ono što Džon Braun ima da kaže."[90]

Umetnost slušanja online

Pre pet godina, u malom gradu na istočnoj obali Kanade, tim koji stoji iza *Radian6* je shvatio da bi preduzeća, bila ona velika ili mala, trebalo na bolji način da sarađuju sa kupcima na Internetu. Izgradili su platformu koja je olakšala odnose sa klijentima, najpre slušajući. Sada je moguće pratiti svoj brend na mreži i shvatiti da li proizvod dobija komplimente ili žalbe, privlačenjem simpatizera ili neprijatelja. *Radian6* je brzo porastao do dominacije ovom oblašću, sa klijentima, uključujući *Dell, Microsoft i General Electric*.

Bez obzira da li koristite *Radian6* ili jednostavno upravljate svojim digitalnim prisustvom kroz pretragu, postoji nekoliko ključnih strategija za brand monitoring. Ako se svaka od njih se dobro primenjuje, brzo ćete naći svoje najvernije ambasadore i dati podsticaj svom ugledu

1. Planirajte unapred. Setite se nekoliko godina unazad, kada je kompanija *Domino's Pizza* imala problem sa dva nezadovoljna radnika koji su snimili sebe kako rade nepoželjne stvari sa hranom kupaca i postavili snimak na YouTube. Mnogi blogeri su bili razočarani koliko dugo je bilo potrebno CEO kompanije da reaguje - skoro punih 48 sati. Dobro organizovan plan je neophodan tako da možete utvrditi kako ćete da se bavite i dobrim i lošim stvarima. Plan treba da obuhvati vremenske rokove za odgovore - drugim rečima, odrediti koliko često planirate da pregledate onlajn razgovore i koliko brzo ćete da reagujete na njih. Mnoge katastrofe u društvenim medijima se mogu izbeći ukoliko se brzo reaguje. Čak iako nije na vreme, bitno je reagovati korektno. Tako je i CEO pomenute kompanije Domino's Piza, J. Patrik Dojl napravio video izvinjenje koje je bilo iskreno i autentično.
2. Povežite dosledno. Primamljivo je pratiti mrežu, stajati u pozadini, na bezbednom rastojanju i posmatrati razgovor koji se odvija. Ipak, najefikasnije kompanije su brzo naučile da je povezivanje ključ. Treba samo pogledati šta veliki menadžeri, poput Scott Montyja iz Forda, rade online. Ne samo da uvek šalje zanimljive poruke na društvenim mrežama, već je još bolji u odgovoru svakome ko ima nešto da kaže o njegovoj kompaniji.
3. Često merite. Ne postoji loša strana velikih softvera za praćenje popularnosti vaših linkova, kao i praćenje svega što korisnici kažu o vašim proizvodima ili uslugama. Da bi se utvrdilo da li ste se efektivno angažovali, važno je da redovno pratite pozitivna i negativna pominjanja. To znači praćenje koliko često ljudi hvale ili kritikuju ono što radite, kao i monitoring kako se ova osećanja menjaju protekom vremena.

Pod pretpostavkom da imate odličan proizvod ili uslugu i kada je umetnost slušanja dovedena do perfekcije, ne postoje ograničenja koliko solidno veb prisustvo može da pomogne rastu vaše kompanije.

Izvor: Mac, A., *The art of listening online,* April 6, 2011, dostupno na http://www.fastcompany.com/1745209/art-listening-online, preuzeto 8.1.2013.

Slušanje je mnogo kompleksniji proces nego što to mnogi od nas misle i većina nas nije dobra u tome. Ljudi u proseku, od svih vrsta slušanja koja čine, svega 25% slušaju efikasno, zapamte samo polovinu svega što je rečeno tokom 10-minutnog razgovora, ali zaborave pola od toga u narednih 48 sati. Da bismo efikasno slušali, potrebno je da prođemo kroz kompletan proces koji se sastoji od pet koraka:[91]

- **Prijem.** Sve počinje time što se fizički poruka čuje i primi. Fizički prijem može biti blokiran bukom, oštećenim sluhom ili nepažnjom. Pojedini stručnjaci komunikologije uključuju i neverbalnu komunikaciju kao deo ove faze, zato što svi navedeni faktori utiču podjednako na proces slušanja.
- **Dekodiranje.** Sledeći korak je da se da značenje zvuku, a to se čini na osnovu sopstvenih vrednosti, verovanja, ideja, očekivanja, uloga, potreba i sopstvenog porekla.
- **Pamćenje**. Pre nego što se reaguje na osnovu informacije, potrebno je da se informacija sačuva za buduće procese. Dolazeća poruka najpre se zadržava u kratkotrajnoj memoriji, pre nego što se prenese u dugotrajnu memoriju za trajno čuvanje.
- **Procena**. Naredni korak je procena poruke primenom veština kritičkog mišljenja koje nam pomažu da odvojimo činjenice od mišljenja i da procenimo kvalitet poruke.
- **Odgovor.** Nakon evaluacije poruke sagovornika, mi reagujemo. Ukoliko se komunikacija odvija jedan - na - jedan ili u malim grupama, inicijalni odgovor ima formu verbalne povratne informacije. Ako smo deo veće publike, odgovor može imati formu aplauza, smeha ili tišine. Kasnije, možemo preduzeti neke aktivnosti na osnovu onoga što smo čuli.

Ukoliko bilo koji od navednih koraka ne uspe da se realizuje, proces slušanja postaje manje efikasan ili propada u potpunosti. Bez obzira da li smo pošiljalac ili primalac poruke, verovatnoću propadanja procesa slušanja možemo smanjiti, prepoznavanjem i sprečavanjem niza fizičkih i psihičkih barijera efikasnog slušanja.

Postoji nekoliko vidova efikasnog slušanja koji omogućavaju izbor najboljem pristupu, naravno, u zavisnosti od konkretne situacije:[92]

- ***Slušanje usmereno na sadržaj*** ima za cilj da razume i zadrži poruku sagovornika. Na ovom nivou se ne ocenjuje sama informacija, pa nije bitno da li se slušalac slaže ili ne slaže sa porukom, da li je odobrava ili ne. Važno je samo da razume poruku. Ova vrsta slušanja se samo fokusira na informaciju, sva ograničenja u pogledu stila govornika ili njegove prezentacije se ne uzimaju u obzir.
- ***Kritično slušanje*** usmereno je na razumevanje i ocenu značenja poruke govornika i to na nekoliko nivoa: logika argumenata, jačina dokaza, validnost zaključaka, implikacije poruke, namere i motivi govornika ili eventualno, propusti u vezi sa bilo kojom ključnom tačkom govora. Ukoliko je slušalac skeptičan, potrebno je da postavi pitanja kako bi razjasnio tačku gledišta govornika i njegov kredibilitet.

- ***Empatično slušanje*** ima za cilj da razume osećanja govornika, njegove potrebe, da ceni njegov ili njen stav i tačku gledišta, bez obzira na sopstvenu, možda i različitu, perspektivu. Uz pomoć empatičnog slušanja pomaže se pojedincu da oslobodi emocije koje sprečavaju jasan i smiren pristup predmetu govora. Kod ove vrste slušanja ne procenjuju se osećanja govornika i govorniku se ne ukazuje na to koju bi emociju trebalo da oseća, Umesto toga, govorniku se stavlja do znanja da se njegovo ili njeno osećanje ceni i da se razume situacija u kojoj se nalazi. Nakon što se uspostavi ovakva veza, može se pomoći govorniku da krene u potragu za rešenjem problema.
- Bez obzira koji vid efikasnog slušanja odabrali, svi dobri slušaoci žele da dostignu tzv. ***aktivno slušanje*** koje predstavlja napor u prevazilaženju sopstvenih filtera i barijera da bi se istinski saslušalo i razumelo šta druga strana ima da kaže. Ovakvi slušaoci postavljaju pitanja da bi potvrdili ključne tačke i pozitivnim govorom tela ohrabruju svog sagovornika.

  Zapravo, kada imamo u vidu kvalitetno slušanje koje predstavlja pokretački element u komunikacionom procesu, mi mislimo na aktivno slušanje. Dakle, potrebno je obratiti pažnju na ponašanja koja ukazuju da postoji aktivno slušanje u komunikaciji. Tu prvenstveno mislimo na sledeće savete:[93] izbegavajte da prekidate govornika, ne govorite previše, budite empatični, gledajte u oči, smanjite smetnje spoljne sredine, potvrdno klimajte glavom i neka izraz lica bude adekvantan, odgovorima jasno pokažite da razumete, postavljajte pitanja, ponovite svojim rečima, ne pokazujte da imate prethodna iskustva u vezi sa temom, izbegavajte pokrete ili gestove koji skreću pažnju i parafrazirajte.

  Postoje mnoge teškoće koje blokiraju efikasno slušanje. Najčešće su prisutne teškoće u razumevanju reči koje se koriste u govoru ili razgovoru. Nekada je slušaoc preokupiran time koliko se ne slaže sa stavovima govornika, pa ne može da se koncentriše na sam govor. Često slušamo samo ono što želimo da čujemo ili mislimo da znamo unapred šte će biti zaključak govora. Umor, buka, nevešt govornik, previše informacija, takođe mogu biti blokada aktivnom slušanju, kao i nekorišćenje parafraziranja i povratne informacije.

  Međutim, postoje i načini za unapređenje aktivnog slušanja. Najpre, potrebno je otkloniti sve što može predstavljati buku ili šum u komunikaciji. Možda je dobro krenuti od sopstvenih predrasuda ili predviđanja stavova koje će izneti govornik, jer sve to može ometati slušanje. Takođe, slušalac treba da ima motivaciju da sluša govor ili potrebu da učestvuje u razgovoru. Puna pažnja je potrebna za razumevanja stavova govornika, kao i stalni kontakt sa ključnim tačkama govora. Naravno, ne treba prekidati sagovornika, ali treba parafrazirati i postavljati pitanja kako bi se održao željeni tok komunikacionog procesa.

  Konkretno, da bismo poboljšali našu veštinu slušanja, potrebno je da se pridržavamo sledećeg vodiča:[94]
- **Umanjite mogućnost bilo kakvog ometanja i odvojite vreme za slušanje**. Uvek postoji mogućnost da slušanje bude ometano - zvono telefona, zvuk

imejla koji stiže, buka spolja ili iz drugih kancelarija. Potrebno je da uradimo sve što je u našoj moći da otklonimo ove smetnje /da isključimo telefon, zatvorimo vrata, odaljimo se od kompjutera itd.). U vremenu velike dinamike, nekada se čini da je nemoguće odvojiti vreme za slušanje. Međutim, ovde treba navesti stav mnogih autora koji vreme izdvojeno za slušanje smatraju dobrom investicijom - koliko god vremena odvojili za slušanje, mnogo više vremena će nam biti potrebno da otklonimo nerazumevanja i ispravimo nesporazume koji su nastali upravo zbog neefikasnog slušanja. Nekada je poštenije priznati da nemamo vremena, nego pokazati lažnu pažnju našem sagovorniku.

- **Umeren govor i manje prekidanja**. Nekada je nabolji pristup slušanju, stajanje po strani i puštanje sagovornika da govori. Nekada ćutanje može biti efikasnije od govora. Uvek je potrebno racionalno razmotriti eventualne svoje komentare dok slušamo. Pokušajte da zamislite da imate mogućnost da kažete samo ograničeni broj reči, tako da možete da govorite samo kada je to zaista i neophodno. Bićete iznenađeni kvalitetom svoje konverzacije i stepenom unapređenja veštine razumevanja.
- **Tražite i posmatrajte povratnu informaciju**. U vremenu brzog poslovanja, nismo uvek u mogućnosti da dobijemo sve informacije, a bez traženja *feedback*-a. U takvim okolnostima, potrebno je tražiti povratne informacije od pošiljaoca poruke. Postoje tri načina za postizanje ovog cilja: postavljanje pitanja, parafraziranje i praćenje neverbalnih signala.
- **Bez osuđivanja**. Nekada je veoma teško razumeti ideje drugih ljudi pre prosuđivanja i osuđivanja, posebno kada postoji čvrsto mišljenje o temi koja je predmet razgovora ili rasprave. Često prosuđujemo ideje šefova, kolega, podređenih, a da nam ih oni još nisu ni objasnili. Najpre saslušajte. Budite sigurni da ste dobro razumeli rečeno. Zatim ocenjujte.
- **Slušanje ključnih tačaka**. Jako je važno shvatiti koje su ključne tačke ili teme razgovora. U tom smislu, za očekivati je i postavljanje pitanja da bi se ključne tačke razumele ili sumirale na pravi način.
- **Beleške i ponavljanje informacija**. Pravljenje beleški može biti od velike važnosti u poslovnom okruženju, kako u razgovorima licem u lice, tako i u telefonskim razgovorima ili telekonferencijama. Nemoguće je zapamtiti sve detalje, rokove, svaki komentar, ša čak ni svaku ključnu tačku razgovora, ukoliko je ne zapišemo. S obzirom na relativnu brzinu zaboravljanja informacija o kojoj je bilo govora ranije, dobar savet je da se o najvažnijim delovima poruke, odmah nakon slušanja, porazgovara sa kolegama, asistentima, prijateljima. Na taj način se te informacije neće zaboraviti.
- **Analizirajte materijale govornika.** Kao aktivan slušalac potrebno je da sebi postavite pitanja u vezi sa materijalima i dokazima koje vam je govornik dao kako bi podržao svoj govor. Kada dobijete podatke i dokaze, potrebno je da se uverite da li su validni. Sledeća pitanja vam mogu pomoći u tome: Da li su podaci istiniti? Da li je dovoljno podataka prikupljeno? Da li su analizirani slučajevi reprezentativni predstavnici za čitavu temu o kojoj je reč?

- **Preispitajte emocionalno rasuđivanje**. Emotivno rasuđivanje nekada može zamagliti logično razmatranje teme o kojoj se razgovara i treba biti krajnje objektivan i realan po tom pitanju.

Pridržavanjem navedenih saveta može doći do stvaranja većeg broja aktivnih slušalaca u organizaciji što je od velikog značaja ne samo za organizaciju (širenje vizije i misije i stvaranje organizacije zasnovane na znanju), već i za pojedince u njoj (razvoj karijere, sticanje novih znanja, jačanje međuljudskih odnosa).

4.3. VIDOVI USMENE KOMUNIKACIJE

Najćešći vidovi usmene poslovne komunikacije su prezentovanje, telefonski razgovori i poslovni sastanci. O svakom od navedenih vrsta poslovnog komuniciranja biće reči u tekstu koji sledi.

4.3.1. Sposobnost prezentovanja

Jedno od niza istraživanja rađenih na temu najvećih ljudskih strahova pokazalo je vrlo zanimljive rezultate.[95] Na samom vrhu ove liste nalazi se strah od javnog nastupa. Naime, više od 40% ispitanika smatra svojim najvećim strahom govor pred drugim ljudima. Ovaj strah se nalazi ispred straha od visine, straha od insekata i buba, finansijskih problema, dubine, vode, straha od bolesti, smrti, leta avionom i usamljenosti.

Postoji jedna inetresantna antička priča.[96] Androklo je bio rob, bačen u arenu s lavom, kao jedan od jadnika koji su svojim mukama trebalo da zabave dokoni rimski narod. No, lav ga je poštedeo iz zahvalnosti što mu je nekada, Androklo izlečio ranjenu šapu, izvadivši iz nje trn. Po drugoj verziji ove priče, u trenutku kobnog susreta u rimskoj areni, Androklo je nešto šapnuo lavu, a ovaj se uplašio, podvio rep i vratio u svoj kavez, ne pojevši ga. Na pitanje cara, šta mu je rekao, Androklo je odgovorio: "Rekao sam lavu da će nakon obreda morati da održi govor prisutnima."

Postavljamo pitanje zašto postoji toliki strah od prezentovanja? S druge strane, s pravom se možemo pitati, zašto je prosečna prezentacija obično nezanimljiva? Kao što čuveni autor Džeri Vajsman kaže, retko koji posao ljudi obavljaju tako često, a tako slabo, kao prezentovanje. Po njemu, jedna od poslednjih procena je da se svaki dan održi 30 miliona, sada već čuvenih i uobičajenih, *Power Point* prezentacija i da je mali broj njih značajnih, uspešnih i uverljivih. Definišući razloge ove pojave, autor Džeri Vajsman smatra da većina prezentacija ima pet smrtnih grehova:[97]

- **Nema jasne poente**. Publika napusti prezentaciju pitajući se o čemu je zapravo reč i postavlja pitanje: "Gde je ovde poruka?"
- **Nema koristi za publiku**. Prezentacija nije uspela da pokaže kakvu korist publika može da ima od predstavljene informacije.
- **Nema jasnog toka.** Sled ideja je tako zbrkan da publika nije u stanju da ga prati.
- **Previše detaljno**. Toliko puno činjenica je predstavljeno, uključujući činjenice koje su previše tehničke prirode, ili su nevažne, tako da je glavna poenta nejasna.

- **Predugo**. Publika izgubi koncentraciju i dosađuje se pre nego što se prezentacija završi.

Da se ne bi dešavali navedeni propusti u prezentaciji potrebbno je da prezentaciju shvatimo kao način našeg uspešnog predstavljanja i pokušaja da zainteresujemo naše sagovornike i publiku za temu našeg govora. Pri tom, veliku pažnju potrebno je da posvetimo svemu što može uticati na način našeg prezentovanja, od ličnog stava, načina govora, pa sve do govora tela i gestova koje koristimo tokom naše prezentacije.

4.3.1.1. Preduslovi uspešne prezentacije

Za dobru prezentaciju potrebno je da budu ispunjeni sledeći preduslovi: koordinacija misli i glasa, korektna upotreba glasa, stav i ponašanje, reči, slaganje reči u rečenici, razdvajanje reči, korišćenje pauza, izbegavanje gomilanja reči, pravo značenje reči i adekvatni gestovi.[98]

1. **Kordinacija misli i glasa**

   Svaka slika stvorena u glavi može se opisati rečima i tako prezentovati prisutnima. Logično posmatrano, što je jasnija slika i dublja emocija koja se pri tom javlja, jasniji će biti prenos misli rečima kojima će se "oblikovati" slika pred slušaocima. To znači da će se preneti poruka potpuno različitog značenja za slušaoce ukoliko se prenese npr. tužnim, ozbiljnim, tihim ili uzbuđenim glasom. Naravno, svako unošenje emocija u govor mora biti iskreno i u skladu sa izgovorenim rečima i gestovima. Ukoliko postoji nedostatak koordinacije misli i glasa, posledice su sledeće:

   - "Ravan glas" koji se javlja kod neiskusnih i neprofesionalnih govornika, uplašenih javnim nastupom koji čitaju unapred napisan govor. Ovakav glas kod slušaoca stvara nepoverenje u govornika i nezainteresovanost za govor.
   - "Neodlučan glas" koji se javlja kod govornika koji nisu sigurni u ono što govore, nisu koncentrisani na prezentaciju, zaboravljaju šta imaju da kažu, imaju rupe u rečenicama. Pažljivi slušaoci primećuju neodlučnost govornika, a prezentacija izgovorena neodlučnim glasom ostaviće mlak utisak i dovešće u pitanje istinitost izrečenih navoda.
   - "Mehanički glas" podrazumeva automatski izgovor reči i rečenica koje nemaju smisla.

   S obzirom na negativne posledice koje neadekvatno povezivanje misli i glasa može proizvesti, potrebno je posebnu pažnju posvetiti pripremi prezentacija, posebno onih koje su predviđenje da traju duže vreme i gde ovakvih mesta u prezentovanju može biti više.

2. **Korektna upotreba glasa**

   Glas u kome nema dovoljno daha da bi govornik svom govoru podario snagu, čujnost ili dužinu rečenice, često ukazuje na nesigurnost govornika i slabi koncentraciju prisutnih. Glas može postati suviše "tanak" ili neadekvatne jačine, usled nedovoljnog otvaranja usta, da bi se pojedine reči izgovorile kako treba.

Takođe, moguća je i pojava slabe čujnosti, čime reči postaju tihe, nedovoljno jasne i razumljive. Ove probleme može otkloniti pravilno disanje: dugi udisaji vazduha, zadržavanje i dugi izdisaji. Za pravilan "razmeštaj" glasa u prostoriji može pomoći i fiksiranje pogleda oko pola metra iznad glava slušalaca u zadnjem redu, a nakon opuštanja može se ponovo uspostavljati kratki kontakti pogledom sa prisutnima. Naravno, za sve navedene probleme najvažnija je vežba, i konstantno eksperimentisanje sa glasom i njegovim mogućnostima.

3. **Stav i ponašanje**

Pravilno držanje tela pred slušaocima trebalo bi da bude rezultat pravilnog stava i disanja. Veoma je važno prilikom prezentacije izbegavati sledeće: hodanje napred – nazad, lupkanje olovkom po stolu, stalno popravljanje kravate ili brisanje naočara, nakašljavanje, ponavljanje reči, tzv. poštapalica itd. Zapravo, svako ponašanje koje ograničava ili sprečava slobodne pokrete i izražavanje, smanjiće nivo uverljivosti prezentacije i samopouzdanja govornika. Slede neki od, kako u teoriji, tako i u praksi, opšte prihvaćenih saveta za dobar stav prilikom prezentovanja:

- Kontakt očima i izraz lica - nikada ne gledajte samo u jednu osobu u publici, potrebno je uspostaviti kontakt očima sa različitim ljudima u publici. Što se izraza lica tiče, osmeh uvek nađe put do publike i to je način da stvorite pozitivnu i otvorenu atmosferu koja je preduslov dobre prezentacije.
- Ruke mogu biti od velike pomoći da izrazite ono što osećate. Ne treba držati ruke u džepovima (u većini kultura to pokazuje nepoštovanje). Ukoliko imate potrebu da vam ruke budu zauzete, možete držati olovku ili pokazivač u ruci, ali ne treba se igrati sa njim.
- Stav i kretanje - držite se uspravno, ali opušteno. Gledajte ispred sebe. Nemojte stajati skroz mirno, dinamičnije je i zanimljivije kada se po malo krećete po sali. Međutim, ne treba se ni kretati previše jer će vas publika gledati, umesto da vas sluša.

4. **Gestovi**

Gestovi mogu da poboljšaju prezentaciju i upotpune je, ali i da odvuku pažnju prisutnih sa samog predavanja. Svesne gestove koji se čine tokom prezentacije, važno je uvežbati, jer bitno je izbegavati gestove koji se mogu pogrešno razumeti. Nesvesne gestove je teško kontrolisati. Ipak, vežba, iskustvo, ali i mišljenje drugih, će pomoći da se uoče nesvesni gestovi i da se kontrolišu. Više o gestovima i govoru tela možete pročitati u poglavlju o neverbalnoj komunikaciji.

5. **Reči**

Veoma je važno tokom prezentacije voditi računa o osnovnim pravilima gramatike. Prezentovanje zahteva sposobnost brze reakcije, jasnog prenosa misli, brzog pronalaženja pravih reči sa odgovarajućim akcentom i u pravom kontekstu. Treba zapamtiti da će dobar govor loše prezentovan imati manje uspeha od lošeg govora dobro prezentovanog. Kada mislimo na obraćanje pažnje na reči u prezentaciji, mislimo prvenstveno na:[99]

- Slaganje reči u rečenici - uspešan govor je jasan govor. Uvek je potrebno misliti šta smo rekli, ali i reći šta smo mislili. Ukoliko ne postoji sigurnost u vezi sa tim kako bi trebalo da glasi redosled reči u rečenici, potrebno je pripremiti nekoliko kombinacija i čitati ih naglas sve dok ne bude jasno da je izabrana kobinacija upravo ona koju će slušaoci najpotpunije razumeti.
- Razdvajanje reči - jasnoća izgovora i ritam govora, primeren dužini rečenice pomoći će slušaocima da shvate njen tačan sadržaj. Dakle, ne treba žuriti u izlaganju.
- Korišćenje pauza - retoričke pauze zadržavaju pažnju slušalaca, dramske pauze naglašavaju važnost tog dela govora, a pauze za uzimanje vazduha su bitne za ritam prezentacije. Govornike koji brzo govore, malo ko će razumeti. Pauza se ne treba bojati, već ih je potrebno uspešno koristiti.
- Gomilanje i izbacivanje reči - izbacivanje nepotrebnih reči iz govora jedna je od osnovnih vrlina dobrog govornika.
- Značenje reči - prilikom pripremanja prezentacije govornik mora biti siguran da zna značenje svake reči koju će koristiti. Postoje reči koje imaju više značenja, a treba biti pažljiv i pri upotrebi reči koja u lokalnom slengu imaju drugačije (često i uvredljivo) značenje. Veoma je važno da reč koju govornik upotrebi svi razumeju onako kako je i govornik razume.

4.3.1.2. Prezentacija kao proces

Ako želimo uspešnu prezentaciju, potrebno je posvetiti joj punu pažnju i pažljivo je isplanirati. U tom smislu, prezentovanje treba shvatiti kao proces koji počinje mnogo pre same prezentacije i završava se mnogo posle poslednje rečenice izgovorene u prezentaciji. Ovaj proces možemo podeliti u tri osnovne faze: planiranje i priprema prezentacije, realizacija same prezentacije i analiza održane prezentacije.

Planiranje i priprema prezentacije.

Ova faza prezentacije treba da nam odgovori na nekoliko pitanja: Da li sam ja prava osoba za govornika u ovoj prezentaciji? Koji je glavni cilj prezentacije? Ko je publika? Koji su mogući načini uticaja na publiku? Koji su željeni efekti prezentacije?

Planiranje i priprema prezentacije podrazumeva najpre analizu situacije.[100] Govornik treba da bude siguran da će odabrani pristup u realizaciji prezentacije biti odgovarajući, a s obzirom na tri važna aspekta: samog pojedinca kao govornika, publike i određenog konteksta.

Prvi aspekt analize situacije, svakako, je ***analiza samog govornika***. Prvo i osnovno pitanje koje ovde treba razmotriti jeste koji je cilj koji govornik želi da postigne svojom prezentacijom. Odgovor na ovo pitanje svaki govornik treba da formuliše za svaku posebnu prezentaciju i to na jedini moguči način - da se zapita šta želi da njegova publika

misli ili uradi nakon završene prezentacije. Konkretnije, navedeno pitanje bi se moglo svesti na sledeća pitanja:[101] Želim li da informišem ili da ubedim? Želim li da publika nešto shvati, nauči ili da preduzme određene korake? Da li od publike očekujem predanost? Cilj koji govornik, na ovaj način, postavi pomoći će mu da odredi: da li uopšte treba da održi prezentaciju (ili bi to trebalo da uradi neko drugi); da li da prezentaciju održi baš toj određenoj publici, baš u tim okolnostima; šta i kako reći; šta sledi posle prezentacije; moguće primedbe.

Evo par saveta o tome kako izdiferencirati cilj prezentacije.[102] Uspeh prezentacije zavisi od sklada osećanja i argumenata, pa tako i počnite pripremu prezentacije – određivanjem zaključaka i osnovnih ideja, nakon čega stvarate okvir prezentacije i ispunjavate ga tekstom kojim ćete oblikovati prezentaciju. Pročitajte s razumevanjem sve materijale koje imate na raspolaganju i to više puta, što detaljnije, uočavajući ključne reči i rečenice. Dva su načina pripreme:

1. Napravite beleške, ne oslanjajte se na dobro pamćenje. Utvrdite veze između pojedinih misli i ideja, odredite problematična mesta i nejasnoće, povežite bitne delove govora i zabeležite koje vam informacije nedostaju. Ne oslanjajte se na improvizaciju. Mana: moguće je da prezentacija izgleda kao da se tekst čita.
2. Izdvojite samo nekoliko osnovnih pojmova koji će biti okosnica prezentracije, a ostalo je improvizacija. Ostavlja mnogo prostora za prezentaciju govorničkog umeća, posmatranje publike i uspostavljanje kvalitetnog kontakta sa njima. Mana: zahteva iskustvo.

Savet koji možemo izvući iz navedenih predloga jeste da se kombinuju oba načina pripreme.

Analiza publike svakako je pitanje kome je potrebno posvetiti pažnju. O publici kao važnom pitanju, već smo govorili sa aspekta pripreme govora ili razgovora. Kako dobra prezentacija ne znači samo imati dobru ideju, publika je značajan faktor koji uslovljava uspeh iste. Svaki govornik treba da se zapita *ko* su ključni članovi publike i koliko oni već *znaju* o temi koja će biti predmet prezentacije. Važno je, takođe, da svaki govornik zna i koliko publika *ne zna* o određenoj temi. Treće pitanje u vezi sa publikom jeste koliko publika *želi da zna*. Svaka prezentacija biće interesantna slušaocima ukoliko je usmerena na interese publike, a ne na interese govornika. Veoma važne su i *demografske karakteristike* grupe. U tom smislu značajan je sastav publike u pogledu pola, starosne dobi, kulturološkog porekla i razlika ili ekonomskog statusa. Naravno, nisu navedene varijable ključne za svaku vrstu prezentacije, ali treba ih imati u vidu prilikom planiranja prezentacije zato što, u pojedinim situacijama, zahtevaju poseban pristup, način ili dinamiku izlaganja. *Veličina grupe* u značajnoj meri utiče na planiranje prezentacije, od vrlo jednostavnih pitanja, kao što je npr. broj podeljenih materijala, pa do složenijih pitanja koja se tiču npr. potrebe formalnog načina govora i manje mogućih interakcija sa publikom ukoliko je grupa veća. Još jedno značajno pitanje u vezi sa publikom jeste njen *stav*, pre svega u odnosu na samog govornika, a zatim i u odnosu na predmet prezentacije. Ukoliko govornik smatra da dobro poznaje publiku, onda treba da zna odgovor na sledeća pitanja:[103] Da li je vašoj publici tema kontroverzna, poznata

ili nova? Ko je publika i kakav je njen odnos prema temi? Koliko publika zna o temi i šta treba da zna o njoj? Šta očekuju od prezentacije? Da li su navikli na određeni način održavanja prezentacije? Šta znaju o vama i šta još treba da saznaju? Šta osećaju prema vama? Zašto su prisutni? Da li su sami odlučili da dođu ili im je to obaveza? Očekujete li da će biti: oduševljeni, učtivi, nezainteresovani, neprijateljski raspoloženi? Postoje li neke prepreke ili očekivanja, ili nešto iz prošlosti što treba uzeti u obzir?

Treći aspekt planiranja prezentacije je ***razumevanje konteksta prezentacije***. Okruženje u kome se održava prezentacija ima veoma važnu ulogu u tome kako će je publika primiti. Ovde se prvenstveno misli na sam fizički prostor i njegovu adekvatnost i opremljenost potrebnim tehničkim pomagalima, a u skladu sa brojem slušalaca i vrsti prezentacije. Razmatranje vremena prezentacije, takođe spada u pitanje konteksta i to po dva osnova: vreme, kao doba dana kada se održava prezentacija i vreme u smislu dužine trajanja prezentacije.[104] U vezi sa navedenim, veoma je važno obratiti pažnju na sledeća pitanja:[105] Da li je prilika zvanična ili nezvanična? Da li je publika stigla na prezentaciju sa ručka, posla, pauze ili neke fizičke aktivnosti, odnosno, da li će publika biti umorna ili pažljiva? Ko će govoriti pre, a ko posle vas i kako bi to moglo da utiče na reakciju publike? Da li ste prvi ili poslednji govornik po rasporedu i kog dana događaja? Da li govorite pre ili posle podne? Da li se očekuje da odgovorite na pitanja ili ostavite materijale posle prezentacije? Koliko ćete vremena imati za prezentaciju? Možete li za to vreme da prenesete poruku? Da li ćete svoj govor morati da prilagodite fizičkim uslovima okruženja u kome se održava prezentacija? Kakvu vrstu kontrole ćete imati nad fizičkim uslovima?

Realizacija prezentacije

Da bismo razumeli kako teče sama prezentacija, moramo je podeliti na tri dela: uvod, glavni deo i zaključak.[106]

Uvod prezentacije obuhvata: pozdrav, predstavljanje i početak prezentacije.

- Pozdrav: vaša pojava mora da bude prijatna, profesionalna i autoritativna. Uđite u prostoriju sigurnim korakom i pozdravite publiku.
- Predstavljanje: recite slušaocima svoje ime i prezime, iskustvo, područje rada i imena i status (ako ih ima) kolega koji asistiraju u prezentaciji ili su doprineli njegovoj pripremi.
- Početak prezentacije: ukoliko želite uspešnu prezentaciju, morate zainteresovati slušaoce za temu u prva tri minuta svoga govora, kada im je koncentracija najveća. Počnite polagano, smirite svoj glas, počnite nečim što je zajedničko i vama i slušaocima, izbegavajte čitanje početnih rečenica, budite opušteni i prirodni, zadobijte pažnju slušalaca, pridobijte ih temom, svojom osobenošću, govorom i načinom prezentacije.

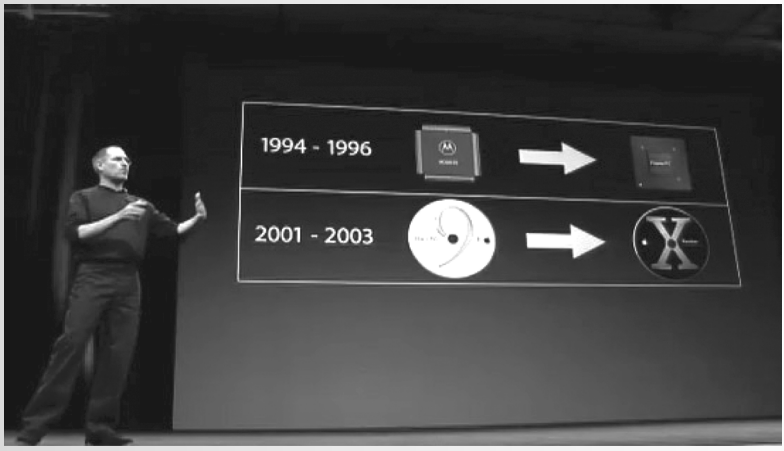
Uvodni deo prezentacije možete iskoristiti da definišete cilj prezentacije, ubedite publiku u svoju stručnost i znanje, istaknete značaj teme za publiku i u glavnim crtama napomenete o čemu će biti reči u prezentaciji.[107]

Glavni deo prezentacije predviđen je za opisivanje suštine problema. U ovom delu je potrebno objasniti slušaocima zašto je važno da obrate pažnju na poruku govornika i predstaviti jasnu suštinu problema koji će govornik zajedno sa publikom rešiti. Ovde je neophodno stalno uključivanje slušalaca i tražiti povratnu informaciju od njih, ako je moguće. Takođe, glavni deo prezentacije je predviđen za predstavljanje svih prednosti određenog rešenja i to na način koji odgovara potrebama publike.

Glavni deo je sadržan u ritmu i tonu prezentacije. Da bi se ritam prezentacije učinio prihvatljivim za većinu slušalaca, važno je koristiti pauze nakon ključnih pojmova. Potrebno je govoriti razgovetno, laganim, ali sigurnim glasom, jer će to probuditi interesovanje slušalaca. Ako je tema teška za razumevanje, potrebno je usporiti ritam, kao i ukoliko prezentacija obiluje brojevima i statističkim podacima, ako se pokazuju slike ili slajdovi, ili ako je publika umorna ili neskoncentrisana.[108]

Zaključak prezentacije zahteva pozivanje na aktivnosti koje treba da uslede nakon prezentacije. U ovom delu prezentacije je jako važno povezati uvodne teze sa zaključnim komentarima, odgovoriti na pitanja koja su postavljena na početku prezentacije, dati preporuku budućih aktivnosti. U zaključnom delu prezentacije potrebno je zahvaliti slušaocima na pažnji i podsetiti ih na najvažnije delove prezentacije. Veoma je važno jasno i razumljivo zaključiti izlaganje – zaključak mora biti kratak, jasan i razumljiv.[109]

Slika 4. Veština prezentovanja spada u jednu od najvažnijih poslovnih veština [110]



Nakon što smo se upoznali sa osnovnim fazama prezentacije, potrebno je i da utvrdimo neka pravila kojih bi se trebalo pridržavati ukoliko želimo da se naša prezentacija pamti. Navedena pravila proizilaze, zapravo, iz načina na koji publika pamti sve što joj se prezentuje i iz načina na koji pamćenje funkcioniše. To je i razlog što mnoga istraživanja pokazuju da se ljudi, nakon prisustvovanja prezentaciji, mnogo življe sećaju određenih njenih delova u odnosu na ostale delove prezentacije koje pamte delimično i maglovito, ili ih se uopšte ne sećaju. Takođe je dokazano da ljudii mnogo više pamte

početak prezentacije, njen kraj, kao i sve elemente koji su neuobičajeni, ponavljaju se ili su im lično atraktivni. U tom smislu i postoji tzv. "pet tajni pamćenja slušalaca":[111]

1. *Počnite žestoko* – naglasite glavne tačke na početku svog govora. Postoje dve osnovne komponente za maksimalno iskorišćavanje efekta prvenstva. Prvo je, *ostvariti kontakt.* Potrebno je ostvariti kontakst sa svojom publikom, usredsređujući se istovremeno na svoje ciljeve. Želja za komuniciranjem sa publikom od ključne je važnosti za uspostavljanje kontakta sa njom i publika to mora da oseti iz pogleda, držanja tela i načina kretanja govornika. Govornik može ostvariti taj prvi kontakt, ili "probiti led" tako što će postaviti pitanje publici, ispričati neku anegdotu, podstaći diskusiju, ponuditi izazov, upotrebiti neka uudio - vizuelna pomagala. Koja god tehnika da se koristi, bitno je da je povezana sa onim što govornik želi da slušaoci upamte. *Dajte publici opšti pregled* - istraživanja pokazuju da publika uvek dobro reaguje kada joj se da budući sadržaj prezentacije.
2. *Redovno ponavljajte* – stalno pominjite ključne tačke. Publika će bolje upamtiti ono što joj se češće ponavlja.
3. *Ističite na neobičan način* – izlažite ključne tačke na neuobičajen i poseban način. Publika uvek traži podsticaj i zabavu. To znači da ukoliko se ključne tačke predoče na izvanredan način, publika će ih revnosno prihvatiti i zapamtiti.
4. *Maksimalno angažujte publiku* – stvorite mogućnosti za angažovanje publike tokom prezentacije. Ako se kod slušalaca stvori osećaj lične povezanosti sa prezentacijom - pomoću diskusije, vežbi, pitanja - njihovo sećanje na nju će kasnije biti življe
5. *Efektno završite* – na kraju ponovo naglasite svoje glavne tačke. Pamćenje je uvek vrlo aktivno pred kraj prezentacije. da bi se ovaj efekat završnice u potpunosti iskoristio, potrebno je ponovo naglasiti ključne tačke, neposredno pre kraja same prezentacije.

Analiza održane prezentacije

Svaka prezentacija, kao i govor sastoji se od procesa u kome se input (ideje, informacije i argumenti) pretvara u autput (ono što publika vidi i čuje). Ovaj proces i sve njegove faze rezultat su veštine govornika. Svaka veština, pa i ova se može uvežbati, a proces unaprediti.

U navedenom smislu veoma je važno detaljno analizirati održanu prezentaciju kako bi se saznalo da li je prezentacija zadovoljila postavljene standarde, da li je bilo nekih vidnih grešaka, da li je nešto moglo bolje da se uradi. Najvažnije je analizom pronaći greške, a zatim otkriti njihov uzrok. Ako se objektivno analizira prezentacija, lako se mogu otkriti i glavni razlozi nezadovoljavajuće prezentacije. Npr. lako je uočiti da su grafikoni neadekvatni, da slajd ima previše teksta, da je korišćen nejasan jezik i nerazumljive reči. Kada se uoče razlozi, treba se potruditi da se otklone u sledećem nastupu.

4.3.1.3. Trajanje prezentacije

Često je dužina prezentacije određena samim vremenskim rasporedom definisanim od strane drugih osoba. Bez obzira koliko je vreme kojim se raspolaže za prezentaciju, potrebno je da govornik bude u stanju da, pre nego što počne sa prezentacijom, proceni koliko će prezentacija da traje. Pravilo koje pokazuje praksa iskusnih prezentera i govornika je da je jednu četvrtinu vremena potrebno ostaviti za uvod, dve četvrtine za glavni deo prezentacije, a jednu četvrtinu za zaključni deo. Poznavaoci ove tematike smatraju da čak i u situacijama kada govor nije ograničen vremenom, ne treba za zaključak ostaviti više od desetak minuta.

U vezi sa trajanjem prezentacije postoje tri stvari koje, iako naizgled potpuno očigledne, nekada se, kako kaže praksa, zaborave ili zloupotrebe: počnite na vreme, dajte dovoljno pauza i završite na vreme.[112]

- Vrlo je važno *da govornik bude spreman da počne na vreme.* Prvi utisak je uvek i najvažniji. Kašnjenje je krajnje negativan prvi utisak. Veoma je važno zapamtiti da bez obzira što razlozi kašnjenja prezentacije mogu biti različiti, nikada govornik ne sme biti razlog zbog koga prezentacija nije počela na vreme.
- *Dajte pauzu i sebi i publici* - veoma je važno publici dati pauzu pre nego što dođe u fazu da ne može da je dočeka, po mogućstvu na samom vrhuncu prezentacije. Publika je pod pozitivnim efektom završnice tada i jedva će čekati da se prezentacija nastavi. Istraživanja pokazujuu da pažnja slušalaca posle pedeset minuta naglo opada, pa je i preporuka za duže prezentacije, deset minuta pauze po jednom satu prezentacije. Davanjem redovnih pauza slušaocima se omogućava da u svojoj glavi obrade i integriši primljenu materiju, a govornik stvara više mogućnosti za snažne efekte uvoda i završnice.
- *Završite na vreme* - pravilo je da se nikada ne nastavlja posle vremena naznačenog za kraj prezentacije. Prema iskustvu uspešnih govornika, to je najsigurniji način da se pokvari inače uspešna prezentacija.

Prilikom planiranja vremena prezentacije potrebno je rukovoditi se sledećim smernicama:[113]

- Neka prezentacija traje onoliko koliko je potrebno da ključnu poruku i svoje ideje prenesete jasno i potpuno, u predviđenom vremenu.
- Bolje je da kažete manje, ali da ono što izgovorite bude delotvorno.
- Ako nemate vremena da određenu stvar bliže objasnite publici, ostavite to za narednu prezentaciju.
- Bolje je završiti ranije nego ne završiti prezentaciju ili "protrčati" kroz završetak.
- Isplanirajte unapred šta ćete preskočiti u slučaju da vam skrate vreme određeno za prezentaciju.
- Budite učtivi i ostavite malo vremena na kraju za pitanja publike.

4.3.1.4. Upravljanje pitanjima

Mnogi govornici odvoje vreme za pitanja publike na kraju prezentacije. Radi planiranja pravovremenog završetka prezentacije, u takvom slučaju, potrebno je jasno naglasiti da je vreme za pitanja i odgovore. Kontrola nad postavljanjem pitanja će se uspostaviti tako što govornik uvek treba da ponovi postavljeno pitanje i odgovori celoj grupi, ne samo osobi koja je postavila pitanje.

Potrebno je znati da nekada pitanja mogu biti jako teška i izazvati prave rasprave ili primedbe slušalaca. Zato, pre održavanja takve prezentacije, potrebno je staviti se u ulogu slušalaca i predvideti moguća pitanja ove vrste. Bez obzira na pripremu ove vrste, nije moguće uvek predvideti svako pitanje. Čak i kada govornik ne zna odgovor na pitanje, potrebno je da slušaoca uputi na određeni izvor informacija ili se sam ponudi da dođe do odgovora.[114]

Neki osnovni saveti iz prakse u davanju odgovora na pitanja su:

- Pozovite publiku da postavi pitanja.
- Slušajte pažljivo pitanja i ne prekidajte publiku.
- Razmislite pre nego što odgovorite.
- Proverite da li ste razumeli pitanje, ponovite ga ili parafrazirajte ukoliko je potrebno.
- Odgovarajte pozitivno – budite kratki i jasni.
- Prihvatite kritiku pozitivno.
- Pošto odgovorite, proverite da li je zadovoljna osoba koja je postavila pitanje.

4.3.1.5. Korišćenje vizuelnih pomagala

Slogan: "Slika govori više od hiljadu reči" svoju najilustrativniju primenu doživljava upravo na primeru prezentacije. Razna vizuelna pomagala tokom prezentacije imaju za cilj pojačaju ključne tačke prezentacije i da samo predavanje učine upečatljivom i pamtljivom. Kada se vizuelna pomagala koriste na odgovarajući način mogu da zabave i ožive publiku, poboljšavajući istovremeno njenu prijemčivost i pamćenje.[115] Međutim, prezentacija često gubi na vrednosti upravo zbog loše korišćenih vizuelnih pomagala, pa se u literaturi često sreće izraz "smrt zbog *Power Pointa*"[116] koji se odnosi na prezentacije tokom kojih govornik upotrebljava suviše slajdova, koristi mnoštvo zbunjujućih grafikona sa previše slika i teksta koji i doslovno čita tekst sa slajdova ili "sindrom prezentacije u vidu dokumenta" kada se ne pravi razlika između dokumenta koji obiluje svim informacijama koje su neophodne za godišnje izveštaje, strategijske planove, analize tržišta i same prezentacije sa grafičkim prikazima.[117]

Ideja efikasnog korišćenja vizuelnih pomagala ima za cilj da na pravi način ilustruje ključne tačke predavanja ili ona pitanja koja su teža za razumevanje, što za posledicu treba da ima veću pažnju slušalaca. Iz ovakvog stava publike proizilazi i njena veća uključenost u temu predavanja, što i jeste krajnji cilj svake dobro osmišljene prezentacije.

Radi boljeg razumevanja, u vizuelna pomagala spadaju mape, dijagrami, slike, crteži, grafikoni, a najčešće se (kao mediji) koriste *Power Point* prezentacije, slajdovi, video projektor ili *handouts* (odštampane prezentacije). U tekstu koji sledi najviše ćemo pažnje posvetiti *Power Point* prezentacijama koje se u praksi najčešće upotrebljavaju.

Kako bi bila efektna, vizuelna sredstva treba da:[118]

- budu jednostavna,
- sadrže grafičke prikaze, slike i simbole putem kojih će naglasiti ili preneti određenu ideju,
- sadrže samo ključne reči, nikako cele rečenice,
- predstavljaju po jednu ideju, na svakom slajdu ili na svakoj strani,
- predstave od tri do šest ideja na jednoj strani,
- sadrže različite, ali ne previše boja,
- sadrže slike ukoliko je to svrsishodno,
- za nabrajanje koriste alineje (bullets), a ne brojeve, ako se ne radi o nizu,
- koriste mala slova, a velika samo za pisanje naslova.

Kao što smo naglasili, najčešće u praksi korišćeno vizuelno pomagalo svakako je *Power point* prezentacija. Praksa je pokazala da se pri izradi prezentacije treba pridržavati sledećih pravila:

- Pravilo je da se koristi 1-2 slajda u minuti tokom prezentacije
- Potrebno je da svaki slajd prezentacije bude jednoobrazan, dakle istog izgleda i dizajna slova i pozadine slajda.
- Pozadina treba da bude atraktivna, ali jednostavna.
- Koristite boju slova koja se jasno vidi na pozadini (npr. crna slova na beloj pozadini)
- Koristite boju da biste naglasili ključnu tačku - koristite ovo samo povremeno i vodite računa o potrebi postojanja kontrasta boje slova sa pozadinom
- Nije potrebno pisati cele rečenice, već naglasiti samo ono što je bitno. U tom smislu koristite tačke za nabrajanja (bullets)
- Jedan slajd bi trebalo da ima 4 do 5 tačaka
- Po jednom slajdu treba prikazati jednu ključnu tačku teme
- Koristite standardni font (npr. Times New Roman ili Arial). Možete se odlučiti i za druge standardne fontove, ali izbegavajte korišćenje komplikovanih i teško čitljivih fontova.
- Veličina fonta ne bi trebalo da prelazi 18 - 20. Izbegavajte pisanje velikim slovima. Ovu opciju koristite samo kada je neophodno.
- Različitu veličinu slova koristite za ključne tačke i navode (naslove) drugog reda
- Obavezno treba proveriti da li na prezenztaciji ima pravopisnih i gramatičkih grešaka ili ponavljanja rečenica ili reči

- Potrebno je da postoji slajd sa efektnim zaključkom koji će publika zapamtiti. U zaključnom slajdu se sumiraju ključne tačke prezentacije, predlažu eventualne buduće aktivnosti, poziva publika da postavi pitanja ili se publici zahvaljuje na pažnji

Izbeći probleme sa računarom tokom prezentacije

Kada se koristi računar tokom prezentacije, mnogi problemi su mogući. Saveti koji slede mogu umanjiti veovatnoću pojave ovih problema.

- Sve je potrebno pripremiti unapred. Dajte sebi dovoljno vremena da pripremite i testirate opremu, pre nego što počne prezentacija.
- Uvek ponesite po dva od svega. Uvek pretpostavite da oprema može da zakaže. Iz tog razloga obezbedite rezervni računar, projektor ili bilo koju drugu opremu koju imate nameru da koristite.
- Napravite kopiju svoje prezentacije na više mesta - CD, flešu ili nekom drugom načinu pohranjivanja i memorisanja podataka.
- Obezbedite prisustvo stručnjaka koji će vam pomoći ukoliko se nešto iskomplikuje.
- Budite svesni da Internet nekada može da bude veoma spor ili da se prekine veza. Sve sadržaje sa Interneta koji su vam potrebni za prezentaciju, memorišite.
- Imajte rezervni plan. Budite spremni za mogućnost da sva oprema otkaže. Obezbedite kopije ključnih tačaka predavanja ili kopiju čitave prezentacije.

Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 398.

4.3.1.6. Grupna prezentacija

Grupne prezentacije su veoma česte u praksi. Najčešće se javljaju prilikom predstavljanja grupnih rezultata, timskog rada, projekta ili kada prisustvo ili iskustvo neke osobe može da pomogne govorniku da postigne svoj cilj. Najčešće, grupna prezentacija ima sledeći tok:[119]

- Prvi govornik kratko predstavlja ostale i uvodi u temu.
- Svaki govornik, kada završi, daje reč sledećem tako što kaže: "A sada će ... da govori o ..."
- Poslednji govornik ukratko ponovi najvažnije iz prezentacije.
- Jedno lice je zaduženo da olakša te prelaze.

Osobe iz grupe koje su elokventne i vrlo vešte u predstavljanju, najbolji su kandidati za početak i završetak prezentacije, kada je najviše potrebna moć ubeđivanja.

Slede veoma korisne smernice za pravljenje uspešne grupne prezentacije:

- Neka neko drugi, a ne govornik, bude zadužen za vizuelna sredstva tokom prezentacije (osim ako govornik ne insistira na tome).
- Ako je neko zadužen za vizuelna sredstva, uvežbajte da njegov nastup bude usklađen sa nastupom govornika.

- Svi slajdovi treba da budu urađeni u istom formatu.
- Ako govornici ne koriste ista sredstva, treba pažljivo uskladiti njihova izlaganja da bi smenjivanje govornika bilo neosetno.
- Svaki govornik treba da bude spreman da odgovori na pitanja iz određene oblasti i da pomogne kada je to drugom govorniku potrebno.
- Ako je to moguće, izbegavajte da svaki govornik odgovara na svako pitanje.

4.3.2. Telefonski razgovor

Telefonski poziv omogućava kontaktiranje osobe koju je nemoguće kontaktirati lično, tj. licem u lice. Brzina telefonskog načina komuniciranja, jedna je od njegovih glavnih prednosti jer omogućava trenutni kontakt sa osobom koja fizički može biti jako udaljena ili, pak, osobu koja je blizu, ali jako zauzeta. Nedostatak ovog vida komunikacije je nemogućnost vizuelnog *feedbacka*-a, ali zato promena u boji glasa, brzina govora, pauze, prekidi u govoru, mogu dati nagoveštaj o reakciji na primljenu poruku. Mogućnost dostupnosti druge osobe u trenutku poziva, što je dobra strana telefoniranja, kao što smo rekli, može se pretvoriti u njegov nedostatak ukoliko sagovornika dobijemo u situacijama kada je zauzet, ljut ili u žurbi.[120] Upravo ambivalentnost ovog načina komunikacije, navodi na neophodnost poznavanja i poštovanja pravila telefonskog načina komuniciranja.

Slika 5. Pravila telefoniranja u poslovnom okruženju zahtevaju posebnu pažnju[121]



Moramo biti svesni činjenice da je telefoniranje u poslovnom okruženju od velike važnosti. To je način da steknemo prvi utisak o nekoj organizaciji i neretko od prvog poziva zavisi umnogome kakav ćemo stav formirati o kompaniji, načinu njenog poslovanja i odnosima koje neguje sa svojim klijentima. Postoje pravila koja se odnose generalno na korišćeenje telefona, kao i pravila koja važe za slanje i za primanje poziva,

naravno u poslovnom okruženju i poslovnoij komunikaciji. U tekstu koji sledi obratićemo pažnju na svaku od navedenih grupa pravila:[122]

Pravila koja se generalno odnose na telefoniranje:

- Koristite česte odgovore („Da“ , „Tako je“, „U pravu ste“) kako biste pokazali sagovorniku da ga slušate.
- Blago pojačavanje glasa treba da bude odraz poverenja koje želite da pokažete
- Trudite se da vam glas nije monoton, jer na taj način delujete nezainteresovano.
- Sporije govorite u razgovoru sa ljudima kojima govorni jezik nije isti kao vaš.
- Ostanite fokusirani na temu razgovora, jer sagovornik može lako da zaključi kada ne pokazujete dovoljno pažnje.
- Pravilo je da kada tokom razgovora dođe do prekida veze, ponovo nazove osoba čiji je bio prvobitni poziv.
- Uvek je korisno pored telefona imati olovku i papir kako bi se zabeležilo sve što je potrebno.

Pravila koja se odnose na *upućivanje* telefonskog poziva:

- Budite spremni za razgovor pre nego što nekoga pozovete, kako biste poštovali i njegovo vreme.
- Smanjite eventualnu buku ili bilo šta što može ometati telefonski razgovor.
- Predstavite sebe i svoju organizaciju, ukratko opišući razlog poziva uz proveru da li je vreme poziva pravo i odgovarajuće za drugu strranu
- Ne uzimajte mnogo vremena sagovorniku. Govorite brzo i jasno, fokusirani tačno na razlog poziva.
- Završite razgovor na prijateljski, pozitivan način i na kraju razgovora još jednom proverite sve ključne informacije (npr, vreme i mesto sastanka koji je ugovoren).

Pravila koja se odnose na *prijem* telefonskog poziva:

- Odgovorite odmah na poziv i sa osmehom kako biste zvučali prijateljski i pozitivno.
- Nikada nemojte odgovarati na telefonski poziv sa „Da“ ili „Molim“. Predstavite sebe i svoju kompaniju. Neke kompanije imaju poseban vodič koji predviđa šta je potrebno reći prilikom javljanja na telefon.
- Ustanovite koji je razlog poziva tako što čete pitati: „Izvolite, kako mogu da vam pomognem?“
- Ukoliko možete, odgovorite na pitanje odmah i efikasno. Ukoliko niste u mogućnosti da odmah pomognete sagovorniku, recite mu/joj šta je to što vi možete da učinite u datom trenutku.
- Ukoliko je potrebno da prosledite poziv dalje ili da nekoga „stavite na čekanje“, pre nego što to uradite, objasnite sagovorniku o čemu je reč.
- Ukoliko prebacite poziv nekom drugom, pokušajte najpre da razgovarate sa tom osobom kako biste proverili da li je osoba slobodna i da objasnite razlog poziva.

- Ukoliko primate poruku od sagovornika, budite ažurni i potrudite se da poruka bude kompletna, uključujući ime, broj telefona i naziv kompanije iz koje zove.

Formiranje vizuelnih slika prilikom telefonskih razgovora

Jedan od medija na kome još uvek ne možemo koristiti vizuelna sredstva, uslovno govoreći, je telefon. Ipak možemo pomoći našim slušaocima da „vide" ono što govorimo tako što ćemo praviti slike pomoću reči. Takve slike omogućavaju slušaocu da zamisli sliku onoga o čemu govorimo.

Recimo, zamolili su nas da im objasnimo kako da stignu do naše zgrade, Mi kažemo: „Idite autoputem I-95 do izlaza 23, to je ulica Malberi. Skrenite desno i vozite do četvrtog semafora. To je 17. avenija. Skrenite levo kod nje i vozite dvanaest blokova dalje do ulice Smit. Tada skrenite desno i vozite pet blokova. Mi smo u broju 2345 u ulici Smit."

To je jasno. Ali hajde da damo ova uputstva koristeći reči sa slikama: „Idite autoputem I-95 do izlaza 23, to je ulica Malberi. Skrenite desno i vozite do četvrtog semafora. To je 17. avenija. Skrenite levo kod nje. Vozite do vatrogasnog doma. To je ulica Smit. Skrenite desno i vozite do zgrade od žutih cigala koja će vam biti sa leve strane. Tu se nalazi naša kancelarija, 2345 ulica Smit."

Zar to nije lakše? Posetilac neće morati da broji semafore ili blokove i traži imena ulica. Samo će tražiti orijentire koji su vizuelno prezentovani.

Izvor: Karnegi, D. (2010) *Psihologija uspeha za XXI vek. Komunikacijom do uspeha,* Admiral books, Beograd, str. 17.

Mobilni telefoni su ušli u svaki segment, ne samo privatnog, nego i poslovnog života, te stoga posebnu pažnju zahteva razmatranje pravila koja se odnose na njihovo korišćenje. O čemu posebno treba voditi računa:

- Kada nekoga zovete mobilnim telefonom, vrlo je važno da ga prvo pitate da li je pogodno vreme za razgovor.
- Ako vam zazvoni telefon u društvu drugih ljudi, izvinite se, udaljite se i ukratko obavite razgovor.
- Razgovor mobilnim telefonom treba da bude kratak.
- Ukoliko se nalazite na poslovnom sastanku, neophodno je da isključite zvono na mobilnom telefonu.
- Potrudite se da muzika za dolazeće pozive i poruke na vašem telefonu bude odgovarajuća i diskretna.

4.3.3. Poslovni sastanak

Poslovni sastanci se organizuju kada je potrebno da cela grupa pruži relevantne informacije o određenom pitanju, kada je za rešavanje problema potrebna razmena mišljenja većeg broja ljudi, kada je članovima grupe potrebno pružiti informacije ili ih upoznati sa određenom situacijom, kada je potrebno napraviti raspodelu zadataka, ovlašćenja i odgovornosti. Osnovno pravilo je da se sastanak saziva kada je zaista neophodan, dakle kada ima jasno definisan cilj. Bez obzira na razlog poslovnog sastanka, neophodno ga je pažljivo isplanirati i učiniti što je moguće efikasnijim.

Slika 6. Brižljivo planiranje preduslov je uspešnog poslovnog sastanka[123]



Četiri su osnovna pitanja koja je potrebno razmotriti u fazi pripreme sastanka:[124]

1. **Identifikacija cilja sastanka**. Bez obzira da li je sastanak sazvan radi informisanaj ili donošenje odluka, potrebno je definisati koji je najbolji mogući rezultat sastanka. Ovakvo polazište će oblikovati pravac i sadržaj sastanka.
2. **Odredite učesnike sastanka**. Treba biti siguran da će biti pozvani svi koji treba da uzmu učešće na sastanku. Podjednako je važno voditi računa o tome da se na sastanak ne pozovu oni koji ne treba da mu prisustvuju. Veličina grupe je od velikog značaja za uspeh i efikasnost sastanka. Sastanak sa više od 10 do 12 ljudi može biti težak za vođenje, ukoliko svi očekuju da uzmu učešće u raspravi. Dakle, sastanku treba da prisustvuju ključni ljudi za donošenje odluka, ljudi koji imaju potrebno znanje, ljudi koji imaju interes za određeni posao i svi koji će primenjivati donete odluke.
3. **Određivanje vremena i mesta održavanja sastanka**. Pravilo je da su prepodnevni sastanci efikasniji od popodnevnih, zato što su ljudi odmorni

i još uvek neopterećeni dnevnim problemima i aktivnostima. U ovaj deo pripreme sastanka spada i razmatranje pitanja kao što su: raspored stolica u sali za sastanke, temperatura, osvetljenje, ventilacija, osveženje.

4. **Sastavljanje dnevnog reda (agende).** Uspeh sastanka zavisi i od pripremljenosti učesnika. Zato je važno podeliti pažljivo sastavljen dnevni red svim učesnicima, kako bi imali dovoljno vremena da se pripreme za sastanak. Produktivan dnevni red treba da odgovori na tri ključna pitanja. Prvo pitanje: Šta je potrebno da uradimo na sastanku kako bismo postigli naše ciljeve? Drugo pitanje: Koja pitanja su od najvećeg značaja za sve učesnike? Treće pitanje: Koje informacije treba da budu dostupne, da bi se diskutovalo o navedenim pitanjima?

Svaki poslovni sastanak ima svoje faze i aktivnosti koje po fazama treba da budu sprovedene. Sledi pregled faza i aktivnosti:[125]

1. faza: Početak sastanka

- **Pripremite prostor za nastup, pripremite grupu, zagrejte atmosferu i pripremite se za početak**
  - Poželite dobrodošlicu prisutnima; predstavite nove članove grupe
  - Istaknite svrhu sastanka i očekivane rezultate
  - Pročitajte dnevni red i pitajte prisutne da li imaju da dodaju neku tačku
  - Neka se prisutni saglase oko dnevnog reda i svrhe sastanka
  - Uspostavite osnovna pravila
  - Analizirajte ko je zadužen za koji zadatak tokom sastanka (zapisničar isl.)
  - Dogovorite se o načinu odlučivanja i nadležnostima grupe
  - Navedite pravila vođenja sastanka, ako je potrebno, posebno na dužim sastancima

2. faza: Radni deo sastanka

- **Aktivan rad na zadacima i temama**
  - Pratite dnevni red; radite na tome da postignete cilj sastanka
  - Pomažite u diskusiji i odlučivanju
  - Upravljajte konfliktima ili ih rešavajte
  - Ne dozvolite prekide, upadice i neprihvatljivo ponašanje
  - Pazite na vreme
  - Uključite što veći deo prisutnih u rad
  - Neka zapisničar beleži pitanja
  - Olakšajte prisutnima učešće i komunikaciju na sastanku

3. faza: Završetak sastanka

- **Sastanak se privodi jasnom, konstruktivnom kraju**
  - Završite sastanak na vreme ili ranije, ako je moguće

- Rezimirajte tok sastanka
- Ponovite sve važnije odluke, dogovore i obaveze
- Privedite svako pitanje kraju, ako je ikako moguće
- Dogovorite se o narednim koracima – zadužite po jednu osobu (radnu grupu) za svaki zadatak i odredite okvirni period za izvršavanje, ako je moguće (Šta? Ko? Kada?)
- Uvek na kraju sastanka pitajte da li neko ima još nešto da kaže ili pita
- Zaokružite sve što je nedorečeno, ako toga ima
- Prisutnima dajte povratnu informaciju o motivacionu poruku. Zahvalite im se na saradnji
- Naglasite detalje o sledećem sastanku

Neprisustvovanje sastanku

Šta biste uradili kada se od vas očekuje da prisustvujete sastanku za koji znate da će biti trošenje vašeg vremena. Postoje, ipak, situacie kada je vaše prisustvo i na ovakvim sastancima obavezno: formalno ste u obavezi da prisustvujete, vaše odsustvo bi škodilo vašem ugledu ili vaš šef insistira da prisustvujete.
U ostalim slučajevima možete razmotriti primenu nekih od navedenih strategija koje bi vaše odsustvo sa sastanka učinilo prihvatljivim.

- **Obezbedite pisani dokument.** Obezbeđivanje informacija ili pisanog izveštaja i dostavljanje istog predsedavajućem sastanku, moglo bi da obravda vaš fizički izostanak.
- **Sugerište produktivnije rešenje**. Postoje i drugi načini da se postignu željeni ciljevi, a da se ne održi sastanak licem u lice: razmena imejlova, telekonferencija, delegiranje posla manjim grupama.
- **Recite istinu**. U pojedinim slučajevima možete objasniti razlog zbog koga ne prisustvujte sastanku. Naravno, to je potrebno uraditi na diplomatski način. Umesto da kažete: "Ovakvi sastanci su uvek gubljenje vremena", možete reći "Nisam siguran/na da će moje prisustvo služiti bilo kojoj opravdanoj svrsi.

Izvor: Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 13.

Naravno, čak i pored pažljivog planiranja, moguće je da nešto na sastanku krene neplanirano. Od nepažnje i nepripremljenosti učesnika, dominacije grupe prisutnih, nemogućnosti rešavanja određenih problema, pa sve do otvorenih sukoba i destruktivnih konflikata. U takvim situacijama do punog izražaja dolazi uloga predsedavajućeg sastanku. Predsedavajući mora biti spreman i za takve situacije, mora aktivno da sluša i prati tok sastanka i da bude spreman da reaguje, da odigra različite uloge ili, kako to neki autori nazivaju, „da nosi razne šešire".[126] To znači da predsedavajući, zavisno od situacije mora da bude:

- **Čuvar.** Predsedavajući treba da pazi da se prati dnevni red, da svi koji žele da govore dobiju reč i da niko ne dominira u diskusiji.
- **Đavolji advokat.** Predsedavajući treba da stavi na probu konsenzus koji je postignut prerano, odnosno do koga se došlo bez udubljivanja u temu.
- **Graditelj konsenzusa.** Veoma je važno da predsedavajući naglasi i podvuče one tačke u kojima se svi slažu.
- **Navijač.** Predsedavajući treba iskreno da pohvali sve koji su to zaslužili.
- **Šaljivdžija.** Ponekad predsedavajući treba da spusti tenziju i podseti prisutne na zajedničko mišljenje. Može se poslužiti humorom, ali ne sme da se šali na tuđ račun ili priča šale koje neki ne mogu da shvate.
- **Bumerang.** Predsedavajući treba pitanje da postavi onome ko ga je prvi postavio. Time šalje poruku da predsedavajući sastanka nije jedini odgovoran za pronalaženje odgovora na sva pitanja

Naravno, ovde je potrebno pomenuti da je razvoj tehnologije i u ovom polju uneo izmene, tako da sada postoje savremeni oblici poslovnih sastanaka koji zahtevaju blagu modifikaciju navedenih pravila vođenja sastanaka. Ovde prvenstveno mislimo na virtuelne sastanke, videokonferencije, telekonferencije, web sastanke, *online brainstorming*-e, koji čine značajnu uštedu u vremenu i povećavaju efikasnost svojih učesnika.

Dobijanje zasluga za ideju

Može biti veoma frustrirajuće kada neko drugi dobije kredite za vašu ideju. Evo strategija kojima bi to moglo da se spreči:

- Unapred, pre sastanka podelite svoje ideje sa ostalima koji će biti prisutni na sastanku. Obezbedite njihovu saglasnost i budite sigurni da je vaš pogled na problem prepoznat.
- Svoj predlog u pisanoj formi dostavite svima pre početka sastanka. Ovo će omogućiti i onima koji propuste sastanak da se upoznaju sa idejom. Takođe, na ovaj način možete mnogo bolje objasniti ideju, nego na samom sastanku.
- Ukoliko ipak izgleda da neko pokušava da preuzme vašu ideju, možete kulturno i diplomatski reći: „Da li je ovo ista ideja koju sam predložio/la ranije ili predlažete modifikaciju te ideje?“ Bez obzira na odgovor, na ovaj način ćete ostale podsetiti odakle je potekla originalna ideja.

Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 13.

4.4. PISANA KOMUNIKACIJA

Pisana komunikacija je oblik verbalne komunikacije koji se u ostvaruje putem pisanih reči i/li simbola. Različite su forme pisane komunikacije u poslovnom okruženju - od poslovnih pisama i memoranduma, izveštaja i mail korespodencije.

Kao i već pomenuti vidovi komunikacije. pisana komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke.

Prednosti pisane komunikacije su:

- stalnost - jednom napisane reči, sačuvane su za određeni vremenski period i uvek postoji mogućnost vraćanja na napisano, kako pošiljaoca, tako i primaoca poruke.
- jednostavno razumevanje - moguće je proučavanje napisanog koliko god puta je potrebno da bi se razjasnio cilj poruke ili razmatranje eventualnih nedounica u vezi sa sadržajem;
- mogućnost saopštavanja velikog broja informacija i podataka u istom trenutku (finansijski izveštaji, budžeti, ponude isl.);
- mogućnost pripreme - moguće je odvojiti onoliko vremena koliko je potrebno da se sastavi pisana poruka, provere sve korišćene reči i kontekst i sadržaj same poruke:
- mogućnost istovremenog slanja jedne poruke većem broju primalaca;
- smanjena mogućnost greške - blagovremena i adekvatna priprema pisane poruke smanjuje mogućnost pojave grešaka u dokumentu.

Nedostaci pisane komunikacije su:

- zahteva određeno vreme pripreme;
- nemogućnost uspostavljanja direktne povratne sprege sa primaocem poruka, pa samim tim i nemogućnost uvida u njegovu direktnu reakciju i signale neverbalne komunikacije.

Prednosti i nedostaci pisane komunikacije nekada mogu usloviti dilemu kada treba, a kada ne, koristiti pisanu komunikaciju. U tom smislu potrebno je uzeti u razmatranje brojne faktore koji nam mogu olakšati navedenu dilemu:[127]

1. Složenost teme. Iako je pisana komunikacija idealan način za prenošenje velikog broja informacijai podataka, potrebno je da ti podaci, da bi se preneli na ovaj način, budu jasni, razumljivi i dobro organizovani. Nekad, međutim, informacije mogu biti suviše kompleksne, tako da je njihovo razumevanje uslovljeno dodatnim objašnjenjima i eventualnom asistencijom pošiljaoca poruke ili nekog drugog, za to osposobljenog, lica.
2. Pitanja koja zahtevaju prethodnu diskusiju. Pitanja koja zahtevaju određenu razmenu informacija i diskusiju nisu pogodna za pisanu komunikaciju, kao na primer donošenje odluka, kontroverzna pitanja, pitanja koja zahtevaju dodatna objašnjenja i dr.
3. Različita značenja. Ako jedna poruka može biti protumačena na više načina, a nijanse ovakvih poruka je moguće prepoznati samo uz pomoć neverbalne

komunikacije (boja glasa, humor ili sarkazam u tonu isl.), možda pisana reč i nije najbolji način za njeno prenošenje. Iz tog razloga se u teoriji, ali i praksi, smatra da se, najčešće, jako važne i jako emotivne poruke, ne prenose ovim putem.

4. Formalna komunikacija. Iako ima izuzetaka, pisana komunikacija je, najčešće, zajednički izbor kada je nivo formalnosti između dve strane visok. Ilustracija navedenog su odnosi sa klijentima ili korisnicima usluga koji se odvijaju putem predloga ugovora, ponuda, uslova prodaje, informacija o plaćanju, dakle, formalnih vidova komuniciranja.

Bez obzira na navedene dileme, pisana komunikacija se veoma često koristi u poslovnoj komunikacija. Da bi njene prednosti došle do potpunog izražaja, potrebno je posebno obratiti pažnju na pravila pisanja, pravilno izražavanje i poštovanje pravopisnih i gramatičkih pravila i zakonitosti. Praksa je pokazala da nepravilnosti u poslovnoj korespodenciji mogu da dovedu do velikih teškoća, pa i finansijskih gubitaka za kompanije.

Dobar stil pisanja dolazi od tri glavne aktivnosti: čitanja, pisanja i ponovnog pisanja. Isplati se da potrošite vreme na čitanje, čime stvarate široki rečnik i razvijate tečan stil sa dobrom konstrukcijom rečenice. Čitanjem različite literature dolazite do korisnih informacija, širite rečnik i učite o različitim stilovima pisanja. Dosta informacija možete da dobijete iz novina, časopisa i knjiga. Ljudi koji dosta čitaju pišu sa većim samopouzdanjem i lakše izražavaju ono što žele da kažu.

Pre početka pisanja razmislite šta želite da postignete: pisma treba da budu učtiva jer predstavljaju kompaniju u dobrom svetlu; izveštaji ukratko prikazuju mnoge sate istraživanja i sakupljnaja podataka; a ponude predstavljaju konačnu ideju o novom proizvodu ili poslovnom poduhvatu. Naglas pročitajte ono što ste napisali, fokusirajte se na eventualne loše sročene rečenice ili izraze koji mogu da budu neprimereni.

Treba da prihvatite savete drugih. Ako na primer pokažete neki tekst svom šefu, njegov predlog da promenite neke delove teksta ne znači kritiku vaših sposobnosti. Umesto toga, shvatite to na konstruktivan način poboljšanja strukture ili sadržaja teksta. Često drugi ljudi mogu bolje da procene ono što ste napisali nego vi sami.[128]

4.4.1. Osnovna pravila poslovne pisane komunikacije

Efektivna pisana poslovna komunikacija počiva na nekoliko osnovnih principa:[129]

1. **Razjasnite svoj cilj** - na početku pisanja poruke potrebno je postaviti sebi sledeće pitanje: "Zašto pišem ovaj dokument?". Pisana poslovna komunikacija može da ima više različitih ciljeva:

   Objasniti ili opravdati postupke
   - Preneti i nformacije
   - Izvršiti uticaj na čitaoce
   - Saopštiti dobru ili lošu vest
   - Zahtevati akciju

Veoma je važno da se na početku pisanja preliminarne verzije dokumenta zabeleži šta je cilj dokumenta i da se to ima u vidu tokom sastavljanja teksta.

2. **Budite usredsređeni na onoga kome je poruka upućena** - nemoguće je ostvariti vezu sa svojim klijentima, poslovnim partnerima ili saradnicima, ako ne postoji razumevanje njih, njihovih želja i načina na koji najradije primaju informacije. Ako svi kojima je poruka namenjena, razumeju suštinu i cilj poruke, onda će im biti jasne i sve aktivnosti koje je potrebno naknadno preduzeti.

Slika 7. Procena stila pisane komunikacije[130]

Procena vašeg stila		
Nesarađujući „Ne možemo da vam pomognemo...“	ili	Sarađujući „Voljni smo da pogledamo...“
Minirajući „Nisam siguran da vi možete da odradite ovaj posao...“	ili	Sarađujući „Mislim da dobro radite ovaj posao...“
Autoratitivan „Morate sad da završite ovaj posao...“	ili	Demokratski „Kad budete imali vremena, da li biste mogli...“
Odsečan „Pa, ako ne možete da se izborite sa projektom...“	ili	Ubedljiv „Zaista mislim da je ovo vaš projekat...“
Pompezan „Radio sam na mnogim sličnim poslovima...“	ili	Nepretenciozan „Daću sve od sebe na ovom poslu...“

3. **Jasno iskažite svoju ključnu poruku** - poruka treba da bude iskazana jasno i sažeto – uglavnom u jednoj ili dve rečenice. Najčešće će ključna poruka biti iskazana na samom početku ili u uvodnom delu dokumenta. Da bi poruka bila što jasnija, potrebno je voditi računa da se u jednom dokumentu obradi samo jednu tema. Slede primeri pisanja bez fokusa i pisanja sa fokusom.

- U primeru koji sledi možemo videti promotivno pismo koje sdarži informacije o Programu za mala i srednja preduzeća u Zedkomu. Međutim, pismo nije napisano ni predstavljeno čitaocu na pozitivan način. Tekst je izveštačen i blag, tako da čitalac nema želu da se uključi u Program.

Slika 8. Pisanje bez fokusa[131]

31. 03. 2010.

Predmet: Program za mala i srednja preduzeća u Zedkomu
Poštovani,
Program za mala i srednja preduzeća nudi svim učesnicima jedinstvenu ogućnost da osnuju i rukovode sopstevnim biznisom.
Svi učesnici će dobiti osnovne informacije o menadžmentu i marketingu proizvoda, određivanju cene, kontroli kvaliteta, upravljanju zalihama, obučavanju kolega i učenju drugih menadćerskih veština.
Zedkom ovom inicijativom besplatno nudi učesnicima više mogućnosti, veće prihode i bolji životni standard.
Ako ste zainteresovani, možete da dobijete detaljnije informacije na 0800 000000.

- Na slici 9. vidimo primer pisma sa fokusom. Ovo promotivno pismo je dobro isplanirano. Reklamira program koji će se održati u Zedkomu. Tekst je kratak i izražajan i podeljen u pasuse

Slika 9. Pisanje sa fokusom.[132]

DA LI TRAŽITE NOVE MOGUĆNOSTI, VIŠE NOVCA I BOLJI ŽIVOTNI STANDARD?

Ako je tako, onda učestvujte u Programu za mala i srednja preduzeća – nova inicijativa koju pokreće Zedkom.

Ovaj program će vas naučiti kako da započnete i vodite sopstveni biznis.

Na praktičan i jednostavan način ćete naučiti da:

- ✓ Upravljate proizvodima i prodajete ih na tržistu
- ✓ Odredite cene proizvoda
- ✓ Poboljšate kvalitet proizvoda i usluga
- ✓ Kontrolišete zalihe
- ✓ Obučite i angažujete kolege

Takođe ćete naučiti osnovne menadžerske veštine i tehnike.

Ovaj program je besplatan, nazovite 0800 000000 da rezervišete svoje mesto.

Ne propustite – ovo je upravo prilika koju ste čekali.

4. **Neka vaša poruka bude kratka i jasna** - u današnje vreme svi poslovni ljudi, poslovni partneri i klijenti sigurno cene svoje vreme, pa samim tim i sažete dokumente. Ako se pošiljalac poruke potrudi da dokument bude kratak, njegova ključna poruka će biti upadljiva i istaknuta. Primer: umesto "Na predlog svog šefa i uz pomoć korporativnog savetnika, Ana je napisala pismo izvinjenja petorici gnevnih kupaca koji su pretili da će pokrenuti tužbe", možemo reći: "Ana je nezadovoljnim kupcima napisala pismo izvinjenja."
5. **Utvrdite svoju strategiju pisanja** - čak ni dobro napisan dokument neće ostvariti željeni efekat ako ne dolazi od prave osobe, u pravom trenutku i u pravom obliku. Zato je važno, pre početka pisanja dokumenta, razmilsiti o tome ko treba da započne komunikaciju. Takođe, potrebno je postaviti pitanje da li se dokument piše prerano ili prekasno. Neophodno je razmisliti i o tome koji je idealan oblik komunikacije (razmotrit cilj, publiku i informaciju koja se saopštava).

   Potrebno je napraviti fokus listu sa posebnim osvrtom na gore navedena pitanja:

Tabela 4. Fokus lista za pisanje poslovnog dokumenta[133]

FOKUS LISTA

Cilj:

Zašto pišem?
Šta želim da čitalac uradi?

Publika:

Ko je čitalac ove poruke?
Koja je uloga čitaoca (donosilac odluke, uticajna osoba, neko ko odluku sprovodi u delo)?
Šta čitalac zna o ovoj temi?
Kako će čitalac reagovati na moju poruku?
Koji je interes čitaoca? Kako će čitalac koristiti ovaj dokument?

Ključna poruka:

Ako čitalac zaboravi sve ostalo, koja je glavna poruka koju mora da zapamti?
Kakav je uticaj moje ključne poruke?

Strategija:

Da li moja poruka treba da bude u pismenom obliku?
Da li bi telefonski poziv bio efektivniji?
Odabir trenutka (da li sam previše poranio, da li je prekasno da se poruka uopšte pošalje)? Lista primalaca: Svedena na minimum?
Da li neko drugi prenosi istu informaciju? Treba li da proverim

Odaberite metod prenošenja poruke:

e-mail, faks, telefonski poziv, interna pošta, intranet, internet, sastanak, prezentacija, video konferencija, poštanska isporuka, kurir, ostalo

4.4.2. Proces pisanja poruke u tri koraka

Da bismo razumeli kojim tokom ide proces pisanja poslovne poruke, neophodno je da ga razmotrimo na taj način što ćemo ga podeliti u tri osnovna koraka, a zatim detaljnije objasniti svaki od njih.

Tabela 5. Proces pisanja poruke u tri koraka[134]

Planiranje	Pisanje	Kompletiranje
Analiziranje situacije Definišite svoj cilj i upoznajte profil primaoca poruke. **Prikupljanje informacija** Utvrdite potrebe primaoca poruke i postignite da informacije neophodno zadovolje njihove potrebe. **Izaberite pravi medijum** Izaberite najbolji medijum za prenošenje vaše poruke **Organizacija informacija** Definišite glavnu ideju, ograničite delokrug, odredite direktan ili indirektan pristup, skicirajte sadržaj	**Prilagodite se publici** Budite osetljivi prema potrebama publike, ljubaznošću, pozitivnim stavom i nepristrasnošću. Izgradite jak odnos sa svojom publikom dokazujući svoj kredibilitet i projektujući imidž vaše kompanije. Kontrolišite svoj stil razgovetnim, jasnim i pravilnim jezikom i odgovarajućim tonom. **Sastavite poruku** Izaberite jake reči koje će vam pomoći da sastavite efektne rečenice i razumljive paragrafe.	**Revizija poruke** Ocenite sadržaj i proverite čitljivost poruke, zatim je izmenite i preradite da biste postigli jasnoću i konciznost. **Oblikovanje poruke** Koristite efektne elemente dizajna i odgovarajući format, za jasan, profesionalan izgled. **Korektura poruke** Pregledajte eventualne greške u gramatici, pravopisu, formatu i izgledu poruke. **Distribucija poruke** Pošaljite poruku koristeći izabrani medijum: uverite se da su sva dokumenta uspešno poslata.

Kao što možemo videti na Tabeli 5. proces pisanja poruke se sastoji iz tri osnovna koraka: [135]

1. **Planiranje poruke**. U fazi planiranja poruke nophodno je razmisliti o osnovama poslovne poruke. Cilj komunikacije mora biti jasan i u skladu sa njim potrebno je analizirati publiku da bi se poruka prilagodila njenim potrebama i očekivanjima. U ovoj fazi je neophodno prikupiti informacije koje će informisati, uticati ili motivisati publiku. Sledeća faza jeste izbor pravog kanala komuniciranja koji će odgovarati i potrebama pošiljaoca poruke i zahtevima publike. Cilj ove faze je da se uspostave dobri odnosi sa publikom. U ovoj fazi nastaju i prve skice sadržaja poruke.
2. **Pisanje poruke**. Nakon što je poruka isplanirana, potrebno j organizovati ideje i početi sa pravljenjem prvih skica poruke. U ovoj fazi, već poznajući publiku, misli je potrebno povezati sa rečima, kreirati rečenice i paragrafe i odrediti načine ilustrovanja i pronaći elemente i detalje koji će podržati glavnu ideju.

3. **Kompletiranje poruke**. Kada je napravljena prva verzija teksta, potrebno je vratiti se unazad i proveriti sadržaj poruke, njenu strukturu, stil pisanja i čitljivost. Ukoliko poruka nije jasna ili čitljiva, to je potrebno ispraviti. Poruka treba da ima i jasan, profesionalan izgled, a neophodno je proveriti i eventualne greške u gramatici i pravopisu. U ovoj fazi, poruka dobija izgled koji će imati prilike da vide i primaoci poruke. U ovu fazu spada i distribucija poruke.

4.4.2.1. Planiranje poruke

O cilju poruke i pravilima i načinima upoznavanja publike, kao i o odabiru pravog medija komunikacije smo govorili u delu kjnige posvećenom usmenoj komunikaciji i govoru. Princip je isti i kod pisane komunikacije, samo je kanal komuniciranja različit. Dakle, jasan cilj poruke, preduslov je njene efikasnosti i dobrog prijema od strane publike. Ovde ćemo samo dati jednu napomenu. Svaka poslovna poruka ima svoj generalni i specifični cilj[136].

Generalni cilj poruke je da informiše, utiče na publiku, motiviše je ili sarađuje sa njom. Generalni cilj poruke opredeljuje pravac poruke, stepen učešća publike, ali i stepen kontrole koji pošiljalac poruke ima nad svojom porukom. Unutar generalnog cilja poruke, svaka poruka ima i svoj *specifičan cilj* koji određuje šta tačno pošiljalac poruke želi da postigne svojom porukom, kao i šta publika treba da misli ili uradi nakon prijema poruke. Da bi se proverio cilj poruke, potrebno je da pošiljalac poruke postavi četiri pitanja: Da li će se nešto promeniti kao rezultat ove poruke? Da li je cilj realan? Da li je pravo vreme za slanje poruke? Da li je cilj pošiljaoca poruke prihvatljiv od strane organizacije?

U vezi sa izgradnjom profila poruke, ovde ćemo još jednom apostrofirati potrebu identifikacije publike, njene veličine i sastava (sa posebnim osvrtom na različitosti u pogledu kulture, jezika, obrazovanja, godina, stavova, iskustva, motivacije itd.), pokušaja predviđanja stepena razumevanja između pošiljaoca i primalaca poruke, razumevanja očekivanja publike i predviđene reakcije publike.

U ovoj fazi pisanja poruke, od velikog značaja je prikupljanje informacija koje će biti uključene u poruku. To se može postiči na nekoliko načina:[137]

- Razmatranje perspektive primaoca poruke i stavljanje u njihovu poziciju;
- Analiza izveštaja i ostalih dokumenata koji su na raspolaganju u samoj organizaciji;
- Razgovori sa supervizorima, kolegama ili klijentima;
- Postavljanje pitanja potencijalnim primaocima poruke o njihovim očekivanja od komunikacije koja sledi.

U ovoj fazi se vrši izbor pravog medija komuniciranja. Kada je reč o pisanoj komunikaciji, treba razmisliti, najpre, da li je to pravi način komunikacije, tj. da li je poruku. eventualno, bolje preneti usmenim putem. Ako se ipak pošiljaoc poruke odluči za pisanu

komunikaciju, treba da bude svestan prednosti i nedostataka raznih vidova pisane komunikacije (pismo, memorandum, e-mail) i da se opredeli za onaj koji je primeren situaciji i cilju poruke. Pri izboru medija komuniciranja, potrebno je posebno obratiti pažnju na mogućnosti koje pruža određeni kanal, stepen formalnosti koji treba da zadovolji, potencijalna ograničenja kanala, mogućnost hitnog prenošenja poruke, ukoliko je to neophodno, troškova korišćenja određenog medija i, naravno, prilagođenost zahtevima i potrebama publike.

Imajući sve navedene aktivnosti koje su preduzete u ovoj fazi pisanja poslovne poruke, moguće je napraviti skicu sadržaja buduće poruke.

4.4.2.2. Pisanje poruke

Za mnoge je jedan od najtežih izazova sam početak pisanja, tj. definisanje glavne ideje poruke. U tom smislu postoji nekoliko strategija koje mogu biti od koristi:[138]

1. **Postavljanje pitanja**

   Jedan od načina da se počne sa pisanjem jeste zapisivanje pitanja koja bi možda interesovala čitaoce u vezi sa datom temom. Na taj način je moguće uveriti se da dokument sadrži ono što čitaoci žele da znaju i pomoći pošiljaocu da predvidi kako će čitaoci reagovati na poruku. Obično se polazi od glavnih pitanja iz perspektive publike, a zatim se dolazi do zaključka da svaki odgovor na pitanje stvara nova pitanja i na taj način sve dok se ne identifikuju ključne informacije koje treba da budu sadržane u poruci.

2. **Tradicionalan koncept**

   Ovaj koncept je koristan za ljude koji umeju na logičan način da organizuju dokument, za neiskusne autore, ali i za one koji imaju zadatak da obrade veoma složenu temu. Tradicionalan koncept sadrži organizaciju sadržaja po određenom redosledu, koristeći slova i rimske brojeve koji ukazuju na različite nivoe informacija. Na primer: rimski broj napisan velikim slovima - I, veliko slovo - A, arapski broj, tačka - 1., malo slovo, tačka - a., arapski broj u zagradi (1), malo slovo u zagradi - (a), rimski broj malim slovima u zagradi (i).

   Kod ovog pristupa potrebno je postaviti sledeća pitanja: Da li su navedene sve teme i podteme koje je potrebno obraditi? Da li je njihov redosled logičan? Postoji li jasan uvod, razrada i zaključak?

3. **Brainstorming**

   Kod ove tehnike ideje se beleže odmah, onog trenutka kada ih se kreator poruke seti. Slobodno povezivanje ideja omogućava veću kreativnost. To je naročito korisno u situacijama u kojima cela grupa učestvuje u pisanju dokumenta. Koraci u brejnstormingu su sledeći:

   - Na sredini lista nacrtajte krug i u njega upišite šta je vaš cilj i jednostavno ga definišite.

- Kada smislite ideju koja je u vezi sa ciljem, povucite liniju iz kruga i svaku ideju zabeležite na zasebnoj liniji.
- Ako dođete na ideju koja nije u vezi sa idejama koje ste do tog trenutka zapisali, povucite novu liniju iz centralnog kruga
- Nastavite da smišljate ideje, povlačeći linije iz centralnog kruga ili iz drugih linija.

4. **Slobodno pisanje**
   - Slobodno pisanje je najbolje rešenje za tzv. "blokadu pisca". Najvažnije pravilo je da zapravo pravila i nema. Kod ove tehnike, potrebno je pridržavati se sledećih koraka:
   - Uzmite olovku ili stavite ruke na tastaturu i slobodno razmišljajte.
   - Slobodno pišite bar deset minuta da biste smislili niz različitih ideja.
   - Čak i ako dospete u ćorsokak, nemojte da prekinete sa pisanjem
   - Nemojte ispravljati ono što napišete
   - Kada završite sa slobodnim pisanjem, pročitajte ono što ste zapisali i istaknite važne ideje i stavke, a zatim ih organizujte u logične celine.

Nakon započetog pisanja, potrebno je poruku organizovati na pravi način, jer upravo organizovanje poruke može napraviti razliku između uspeha i neuspeha. Dobra organizacija teksta pomaže čitaocu na tri načina.[139]

Prvo, pomaže im u razumevanju poruke. U dobro organizovanoj poruci, ključna poruka je jasna, potkrepljena i ilistovana potrebnim informacijama. Ukoliko poruka nije dobro organizovana, čitaocima može biti nejasna i iz nje se mogu izvući pogrešni zaključci.

Drugo, dobra organizacija pomaže čitaocima u prihvatanju poruke. Ukoliko je poruka konfuzna ili dezorganizovana, ćitaoci mogu zaključiti da su konfuzne i neorganizovane misli pošiljaoca poruke. u tom smislu, efikasna poruka zahteva mnogo više od jasne logike. Često će diplomatski pristup u pisanju poruke pomoći da čitaoc prihvati poruku, čak i ako je ona nešto što oni zapravo i nisu želeli da pročitaju.

Treće, dobro organizovana poruka će uštedeti vreme primaocima poruke. Efikasna poruka sadrži samo relevantne ideje, jasno prikazane, sažete i jednostavne u logički poređanom nizu. Četvrto, efikasna poruka štedi vreme i samom pošiljaocu i stvara mu reputaciju uspešnog komunikatora u svom poslovnom okruženju.

Metode organizovanja teksta mogu biti sledeće:[140]

1. **Metod zasnovan na redosledu važnosti.** Neki autori koriste pristup "ključna poruka na početku" kada pišu dokumenta za internu upotrebu. Ako su čitaoci voljni da prihvate poruku, treba saopštiti ključnu poruku na početku lista. Ako čitaoci nisu voljni da prihvate poruku ili joj pružaju otpor, potrebno je pružiti im obrazloženje pre nego što se iznese ključna poruka.
2. **Hronološki metod.** Tema se obrađuje tako što se događaji navode onim redom kojim su se desili (npr. istorijat razvoja nekog proizvoda). Pri primeni

ove metode potrebno je držati se glavnih, osnovnih činjenica i izbegavati počinjanje svake rečenice ako tekst sadrži više od pet datuma.

3. **Poredbeni metod.** Ovim metodom se prikazuju sličnosti i razlike između dva ili više pojmova (studije izvodjivosti, rezultati istraživanja, izveštaji o planovima). Ovo je efikasan metod kada je cilj da se procene prednosti i nedostaci dve alternative. Npr. prednosti i nedostaci dva poslovna prostora u centru grada.
4. **Od pojedinačnog ka opštem ili od opšteg ka pojedinačnom.** Ovaj metod je koristan kada se pišu radni nalozi, priručnici za obuku i pisma korisničkog servisa kupcima. Ključno pitanje koje pošiljalac poruke treba da postavi je: "Koliko moj čitalac već zna? Kada se utvrdi odgovor na ovo pitanje, potrebno je početi tekst informacijama koje su poznate čitaocima. U pisanju će se ići od pojedinačnog ka opštem ako su čitaoci upoznati sa temom. Ukoliko čitaoci nisu upoznati sa temom ide se od opšteg ka pojedinačnom. Kad kod je moguće, ključnu poruku je potrebno saopštiti na samom početku teksta.
5. **Analitički metod**. Karakteristika ovog metoda je da se počinje formulacijom hipoteze, a zatim se detaljno ispituje njena validnost i ispravnost. Ovaj metod je koristan za godišnje izveštaje i finansijske analize. Kod ove metode neophodno je razmotriti svaki aspekt postavljene hipoteze i analizirati podatke koji na raspolaganju da bi se utvrdile sličnosti, razlike, implikacije i preporučene akcije.

U zavisnosti od toga koja je uloga određenog dokumenta ili poruke, kao i o kojoj publici se radi i sa kojim očekivanjima, vrši se izbor jeden od navedenih metoda.

Pored metoda organizovanja teksta, kod pisanja poruke potrebno je voditi računa i o *formama poslovnog pisma* koje se najčešće koriste u poslovnoj komunikaciji. Najčešće se koriste blok, zupčasta i slobodna ili kombinovana forma. Slede, ukratko navedene, karakteristike svake od navedenih formi.

Blok forma

- Pasusi počinju u istoj ravni i između pasusa se pravi red razmaka.
- Podaci primaoca i ostali delovi pisma poravnati su sa osnovnim sadržajem pisma, obično sa leve strane teksta.

"LINK BEOGRAD" Beograd, 15. maj 2012.
Terazije 25, 11000 Beograd

Predmet: Ponuda

Poštovani,

potvrđujući prijem Vašeg upita, u prilogu Vam dostavljamo najnoviji katalog i cenovnik za računare, traženih konfiguracija i karakteristika.

Naši proizvodi su od izuzetnog kvaliteta, a servisna služba vrši stručno montiranje i redovnu kontrolu svih naših aparata.

Za porudžbine iznad XY dinara odobravamo poseban popust, o čemu bismo se sporazumeli prilikom sklapanja ugovora, kao i produženi garantni rok.

Očekujući Vašu porudžbinu, sa poštovanjem Vas pozdravljam,

Direktor prodaje

_____

Jovan Petrović

Prilozi: katalog, cenovnik

Zupčasta forma

- Između pasusa se ne pravi red razmaka
- Početak svakog pasusa je malo uvučen
- Podaci o primaocu se mogu staviti na sredini strane
- Potpis pošiljaoca se stavlja u desni deo strane

"LINK BEOGRAD" Beograd, 15. maj 2012.
Terazije 25, 110OO Beograd

Predmet: Ponuda

Poštovani,

- potvrđujući prijem Vašeg upita, u prilogu Vam dostavljamo najnoviji katalog i cenovnik za računare, traženih konfiguracija i karakteristika..
- Naši proizvodi su od izuzetnog kvaliteta, a servisna služba vrši stručno montiranje i redovnu kontrolu svih naših aparata.
- Za porudžbine iznad XY dinara odobravamo poseban popust, o čemu bismo se sporazumeli prilikom sklapanja ugovora, kao i produženi garantni rok.
- Očekujući Vašu porudžbinu, sa poštovanjem Vas pozdravljam,

Direktor prodaje

_____

Jovan Petrović

Prilozi: katalog, cenovnik

Kombinovana forma

- Pasusi počinju u istoj ravni i između pasusa se pravi red razmaka (kao u blok formi)
- podaci primaoca i potpis pošiljaoca stavljaju se u desni deo strane

"LINK BEOGRAD" Beograd, 15. maj 2012.
Terazije 25, 11000 Beograd

Predmet: Ponuda

Poštovana gospođo Jovanović,

u prilogu Vam dostavljamo najnoviji katalog i cenovnik za računare, traženih konfiguracija i karaktersitika..

Naši proizvodi su od izuzetnog kvaliteta, a servisna služba vrši stručno montiranje i redovnu kontrolu svih naših aparata.

Za porudžbine iznad XY dinara odobravamo poseban popust, o čemu bismo se sporazumeli prilikom sklapanja ugovora, kao i produženi garantni rok.

Očekujući Vašu porudžbinu, sa poštovanjem Vas pozdravljam,

Direktor prodaje

_____

Marko Mitrović

Prilozi: katalog, cenovnik

Slobodna forma

- Moguće je menjati neke od elemenata gore navedenih formi i slobodno ih kombinovati dok god to ne narušava jasnost, sadržaj i preglednost pisma.

Časopis NAUKA
Beogradska 15, 11 000 Beograd

"ABC"
Bul. Arsenija Čarnojevića 22, 11 000 Beograd

Poštovani,
Obraćam vam se sa ponudom za medijsko sponzorstvo koje bi časopis NAUKA bio voljan da obezbedi za kampanju za promciju nauke među mladima koju organizujete.
Interesovanje za vašu kampanju proizilazi iz naše delatnosti i oblasti i nteresovanja - NAUKA časopis koji se upravo bavi popularizovanjem nauke i namenjen je prvenstveno mladima na nivou Srbije. Časopis izlazi jednom mesečno u tiražu od 20.000 primeraka i distribuira se u deset gradova u Srbiji. Sa zadovoljstvom možemo reći da časopis izlazi već dve godine i veoma je dobro prihvaćen kod mladih, prvenstveno srednjoškolaca.
S obzirom da smatramo da je kampanja koju organizujete od značaja za mlade u našoj zemlji, spremni smo da vam ponudimo besplatan medijski prostor na komercijalnim stranicama časopisa, o čemu bismo se detaljnije dogovorili pri ličnom susretu, kao i o ostalim uslovima saradnje.
Nadam se da ćemo uspešno sarađivati.
Srdačan pozdrav,

Jovana Petrović
PR menadžer

Beograd, 5.3.2012. _____

Bez obzira za koju smo se formu opredelili, važno je da je pismo pregledno, jasno, koncizno, uredno i da su u pismu sadržani svi njegovi osnovni elementi. U tom smislu, standardni delovi poslovnog pisma su: zaglavlje, oznaka ili broj predmeta, mesto i datum pisanja, naziv primaoca i pošiljaoca, sadržaj samog pisma, broj i vrsta priloga, ime, prezime i funkcija lica ovlašćenog za potpis, pečat. Svi navedeni delovi su zapravo grupisani u uvod, glavni deo pisma i zaključak.

Takođe, poslovno pismo treba da bude napisano uz pridržavanje sledećih pravila i saveta:

- Počnite ličnim obraćanjem.
- U prvoj rečenici, privucite pažnju čitaoca svojom ključnom porukom.
- Svaki dopis treba da ima samo jednu temu.
- Konkretno opišite predmet poruke.
- Povezane misli grupišite u kategorije.
- Rečenice treba da sadrže do 20 reči.
- Ostavite razmak između pasusa radi bolje preglednosti. Ograničite pasuse na 5 do 6 redova.
- Svesti na minimum broj različitih subjekata u jednom pasusu.
- Povezujte pasuse (zahvaljujući tome, osim toga, isto tako, istovremeno, na primer, najzad, s druge strane, ipak).
- Oblikujte tekst dopisa tako da stvorite vizuelni efekat.
- Koristite aktiv umesto pasiva.
- Uspostavite pozitivan ton. Npr. recite "vaša investicija" umesto "naknade" ili "troškovi".
- Pri kraju pisma rezimirajte svoje glavne stavove ili predložite naredne korake za vaše čitaoce.
- Jasno i konkretno istaknite rokove i zahtevane akcije.
- Nemojte pominjati dodatke u uvodnoj rečenici. Ako uz pismo šaljete dodatke, pomenite ih u kasnijem delu teksta.
- Izbegavajte isuviše formalan stil.
- Ako poznajete svoje čitaoce, ton vašeg dopisa treba da bude ljubazniji i manje formalan.
- Ako je to prikladno, u završni deo teksta ubacite kratku prijateljsku ili ličnu poruku.

4.4.2.3. Kompletiranje poruke

Kao što smo već naglasili, u poslednjem koraku pisanja poruke radi se o kompletiranju poruke i njenom završetku na efikasan način. U ovoj fazi potrebno je proveriti poruku sa više aspekata: sadržaja, čitljivosti, formata, ispravnosti i, ukoliko su svi navedeni kriterijumi ispunjeni, poruka može da se distribuira odgovarajućim kanalom.

U ovom delu ćemo govoriti o proveri sadržaja i proveri stila poslovnog pisma.

Kada govorimo o **proveri sadržaja**, potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja:[141]

1. **Uverite se da je vaša poruka usredsređena na publiku.** Da li je moja poruka jasno saopštena? Da li sam naveo sve informacije koje su potrebne mojim čitaocima?
2. **Proverite da li je tekst jasan.** Da li sam pružio jasne i kompletne informacije? Da li sam zahtevane akcije i rokove označio tako da budu očigledni za čitaoca?
3. **Strateški izložite svoju ključnu poruku** – najčešće na početku teksta. Ako je ključna poruka zatrpana ostalim podacima, čitaoci je možda neće ni primetiti.
4. **Obavezno odgovorite na pitanje "Zašto je ovo važno?"** Dokument treba ne samo da sadrži vašu ključnu poruku, već i da objasni zašto je ta poruka važna.

Kada govorimo o **proveri stila**, potrebno je obratiti pažnju na sledeća pitanja:[142]

1. **Vizuelni efekat teksta.** Kada je dokument lak za čitanje i kada su ključne tačke jasno istaknute, onda tekst dokumenta ima odgovarajući vizuelni efekat.
2. **Ton teksta prilagoditi publici.** Jasnoća i jednostavnost, a ne izveštačen jezik, pomoći će vam da lakše ostvarite svoj cilj.
3. **Proverite da li je tekst sažet i jezgrovit**
   - Da li sam ograničio pasuse na 6 redova?
   - Da li je svaki moj pasus usredsređen samo na jednu misao?
   - Da li sam rečenice ograničio na 15 do 20 reči?
   - Da li sam odstranio što je moguće više nepotrebnih reči?
4. **Koristite aktivan glagolski oblik** - upečatljivije je, tečnije i manje formalno.

   Korišćenje aktivnog glakolskog oblika jedan je od načina za kreiranje krate i jasne poruke. U srpskom jeziku uobičajena je upotreba aktivnog glagolskog oblika. Engleski jezik obiluje pasivom, koji treba izbegavati u našem jeziku. Nažalost, često se dogodi da nestručnim prevođenjem stranih tekstova autori sastave rečenice kao što su „Radnici su bili motivisani od strane menadžera", što nije dobar stil pisanja. Rečenica treba da glasi „Menadžeri su motivisali radnike." Naravno, postoje slučajevi gde je potrebno upotrebiti pasiv da bismo bili manje lični i da bismo diplomatski izrazili neki problem. Umesto da kažemo „Treba da popravimo prozor koji je Vaš sin razbio prošle nedelje", radije upotrebimo „Treba da popravimo prozor koji je razbijen prošle nedelje." Ili ako želimo da budemo manje agresivni, umesto „Klinika ne može da Vam da rezultate jer niste platili račun." Bolje da kažemo uz pomoć pasivnog participa „Klinika daje rezultate tek nakon plaćenog računa."
5. **Proverite ispravnost teksta**
   - Poštujte gramatička i pravopisna pravila

4.4.3. Osnovna pravila komuniciranja imejlom

Istraživanja pokazuju da velika većina menadžera kao osnovni metod komunikacije koriste imejl. Time je ovaj način komuniciranja odneo prevagu nad, do tada uobičajenim načinima komuniciranja u poslovnom okruženju, putem telefona ili sastanaka licem u lice.

Potpuno neosetno, od neformalnog kanala komunikacije, mejl postaje važan, pa čak i važniji, od telefona, faksa, poslovnih pisama i drugih formi komunikacije. To podrazumeva da je svaka instrukcija dobijena meilom obavezna, svaki dopis bitan, a informacija dobijena od validnih pošiljaoca, neophodna za razmatranje. Redovno čitanje imejl poruka je obaveza, kao i brz odgovor na njih. Nemoguće je prihvatljivim smatrati odgovor da zaposleni nije video poruku ili da nije pročitao imejl. Kao što vidimo, savremeno poslovanje nameće i poštovanje novih pravila komuniciranja.

Naravno, upotreba ovog načina kominiciranja sobom nosi i niz problema sa kojima se danas sučeljavaju zaposleni. Od pretrpanosti nepotrebnim informacijama zbog kojih se uzaludno troši vreme, velikog broja loše sastavljenih imejlova, u žurbi napisanih poruka neprikladnih za poslovno okruženje, pa sve do slanja poruka na pogrešne adrese, njihovog prosleđivanja neplaniranim primaocima i brzog čitanja primljenih imejlova koje uzrokuje propuštanje važnih detalja u poruci. Da se navedeno ne bi dešavalo, potrebno je razmotriti pravila uspešne imejl komunikacije i pridržavati ih se. Najvažnija pravila komuniciranja mejlom ćemo razmotriti u tekstu koji sledi:[143]

1.Pravila navođenja osoba kojim je upućen imejl:

- U rubriku **TO**: navodi se primaoc – osoba (osobe) od kojih se očekuje reakcija na poruku
- U rubriku **CC**: navodi se osoba(e) koja poruku treba da primi na znanje
- U rubriku **BCC**: navodi se osoba(e) kojima se dostavlja nevidljiva kopija poruke (koju neće videti primalac poruke iz TO)
- U rubriku **SUBJECT** navodi se naslov poruke, tj predmet poruke koji služi kako bi se u par reči formulisala tema o kojoj se piše u samom mejlu. Potrebno je jasno naznačiti šta je cilj poruke koja se šalje, da bi se privukla pažnja na mejl i dala jasna slika o čemu se u njemu govori.
- Kada se odgovara (**REPLY**) na poruku i ukoliko se odgovor odnosi na celu poruku, onda se odgovara iznad citata cele poruke.
- Kada se prosleđuje poruka (**FORWARD**) to se radi bez bilo kakvih intervencija na samoj poruci.

2. Počnite ljubaznim pozdravom

Imejl se, kao i sva pisma, započinje ljubaznim pozdravom (Poštovani gospodine Popoviću; Cenjena gospođo Jovanović). Ispod pozdrava bi trebalo da stoji uvod kojim bi se "sagovornik" uveo u osnovni sadržaj i cilj poruke. Pri tom, veoma je važno da poruka bude precizna i jasno definisana - čitaocu treba odmah saopštiti cilj poruke (da li je potrebna informacija, odgovor na

pitanje ili poziv na aktivnost). Zaključak kojim se završava pismo služi da se jasno naglasi svrha poruke i cilj koji se želi postići. Na samom dnu pisma bi trebalo da stoji potpis koji uključuje poziciju u kompaniji i službeni kontakt.

3. Obratite pažnju na predmet poruke

Predmet poruke (*subject)* predstavlja naslov poruke – to je ono što treba da privuče i zainteresuje čitaoca. Ako je predmet poruke uopšten, čitalac možda neće pročitati poruku, a ako je to polje ostalo prazno, možda će je obrisati. Predmet poruke treba da ispunjava 4 uslova:

- Da sadrži ključnu poruku ("Sastanak pomeren za petak u 15.00h")
- Da obuhvata željenu akciju ili odgovor ("Potvrditi sastanak danas do 16.00h")
- Da bude konkretan, ali ne predugačak ("Predlog teme sastanka")
- Da omogući čitaocu da lako pronađe vašu poruku nakon što je arhivira ("Ugovor o zakupu")

4. Samo jedna poruka u imejlu

Da bi bio logički dosledan, imejl treba da sadrži samo jednu poruku. Prednosti ovakvog načina slanja mejla je u tome što primalac može lakše da shvati i odgovori na jednu poruku, kao i što može da prosledi datu poruku, a da pri tom uz nju ne idu i ostale poruke koje mogu da budu neprikladne za ostale čitaoce.

5. Budite sažeti i koristite predloge

Pravilno napisano poslovno pismo bi trebalo da bude kratko, jasno i ljubazno. Imejl nije forma komunikacije prilikom koje treba biti detaljan i opširan. Ukoliko je nešto veoma važno, duži opis može da se doda u "attachment". Ne treba slati priloge veće od 500 KB bez prethodne najave primaocu. Ukoliko je prilog veći, potrebno je podeliti ga u više datoteka.

7. Imajte u vidu vašu publiku

Kao i kod pisane komunikacije uopšteno, neophodno je i kod imejl komunikacije poznavati publiku, tj. čitaoca. Potrebno je ton i tekst jezika prilagoditi publici (formalni ili neformalni jezik).

8. Jednostavno formatiranje

Treba imati u vidu da postoji mogućnost da formatirani tekst ne ostane isti nakon transfera poruke. U tom smislu treba odabrati što jednostavniji font i izgled teksta. Tako npr. velika slova se mogu koristiti za naslove ili informacije koje želite da istaknete napišite velikim slovima. Ne bi trebalo celu poruku pisati velikim slovima, to je neprimereno i to znači kao da se viče u usmenom razgovoru. Takođe, u pisanju imejla je potrebno koristiti razmake kako bi se imejl lakše čitao.

9. Proučite politiku svoje kompanije o korišćenju imejla

Gotovo svaka kompanija poseduje pravila korišćenja mejlova. U tom smislu neophosno je proučiti ovu politiku i utvrditi kada i u kojim situacijama se

može koristiti mejl, odnosno u kojim poslovnim situacijama je potrebno opredeliti se za drugi kanal komunikacije.

10. **Utvrdite kada ne treba da pošaljete imejl**
    - Nemojte koristiti imejl za privatne poruke.
    - Organizujte sastanak licem u lice ako vam se čini da poruke razmenjene imejlom ne donose očekivane rezultate (pravilo je da ne treba razmeniti više od po četiri imejl poruke).
    - Ne služite se imejlom kako biste izbegli telefonske razgovore, jer ćete tako ostaviti utisak da osobu namerno izbegavate.
    - Poruke koje su poslate velikom broju primalaca, među kojima ste i vi, treba da obrišete, nemojte ih prosleđivati dalje.
    - Pažljivo sa emocijama: šaljivi komentari i kritika mogu da budu shvaćeni pogrešno, a ljutnja može dodatno da se rasplamsa. Dakle, ne šaljite imejl koji ste sastavili dok ste bili ljuti jer imejl se uvek čini grubljim nego što zaista jeste.
11. **Pojedinac snosi odgovornost za svaku reč koju je napisao u imejlu**

    U imejlu ne treba pisati ništa što bi moglo biti kompromitujuće – pretnje, netačni navodi itd. Uvek je potrebno poći od toga da je mejl formalni vid poslovne komunikacije i kao takav način na koji se organizacija prezentuje.
12. **Pre nego što pošaljete poruku proverite da li ima pravopisnih grešaka.**

    Pravopisne i gramatičke greške nedopustive su u poslovnoj komunikaciji i u tom smislu potrebno je punu pažnju posvetiti analizi mejla sa navedenog aspekta. Neka istraživanja pokazuju da ova vrsta grešaka u pisanoj komunikaciji može dovesti do negativnih reakcija poslovnih partnera i klijenata, pa čak i odbijanja zaključenja daljih poslova i vidova saradnje, što rezultira i velikim finanisjkim gubicima.
13. **Završite poruku pozdravom**

    Uobičajeno je da se imejl. kao i poslovno pismo završi ljubaznim i poslovnim pozdravom. Najčešće je u upotrebi pozdrav: "S poštovanjem" ili "Srdačan pozdrav".
14. **Upišite adresu primaoca neposredno pre slanja poruke.**

    Na ovaj način se smanjuju izgledi da se pošalje nedovršena poruka ili da se poruka uputi pogrešnoj osobi.
15. **Šaljite imejlove samo ljudima koji imaju potrebu da ih prime**

Naravno, komunikacija imejlom nije jednostavna i veoma su česte greške koje se javljaju u korišćenju ovog metoda komunikacije. Navešćemo najčešće **greške** koje se javljaju u korišćenju mejla:[144]

1. Ne shvatanje imejla ozbiljno. Lakoća korišćenja ovog načina komuniciranja, često može dovesti do nerazumevanja njegove snage i ozbiljnosti u poslovnoj komunikaciji.

2. Previše korišćenja imejl komunikacije. Veoma malo vremena je potrebno za pisanje imejl poruke. Nekada su u pitanju minute, čak i sekunde. Upravo zbog te osobine ovog vida komunikacije, postoji opasnost od slanja mejlova više nego što je to neophodno. Ne treba zaboraviti da je za neke komplikovane odluke ili ozbiljne poslovne pregovore mnogo efikasniji sastanak licem u lice ili telefonski razgovor.
3. Trenutno reagovanje na mejl. Obaveza efikasnog i brzog odgovora na majl spada u jednu od važnih poslovnih obaveza. Međutim, ovu obavezu ne treba pretvoriti u jedinu dnevnu obavezu, pa ju je zato neophodno uskladiti sa svojim dnevnim rasporedom.
4. Proveravanje i redovno održavanje primljenih poruka. Lista primljenih poruka često veoma brzo naraste toliko da onemogućava efikasnu komunikaciju mejlom i prijem novih poruka. Stoga je neophodno redovno "čistiti" Inbox.
5. Neadekvatna zaštita od virusa. Virusi ne samo što troše vreme i popunjavaju Inbox, već mogu ozbiljno ugroziti računar. pa čak i čitavu mrežu kompanije.
6. Nedovoljo vremena posvećeno komponovanju poruka što rezultira nečitkom ili porukom sa gramatičkim i pravopisnim greškama.
7. Korišćenje imejla u pogrešnim situacijama.



Iako e-mail spada u manje formalnu komunikaciju, njena prisutnost u poslovnoj komunikaciji zahteva da, prilikom sastavljanja ovakvih poruka, treba voditi računa o održavanju profesionalnog tona. Ovo se prvenstveno odnosi na sledeće:

1. Pre slanja poruke, neophodno je proveriti da li tekst ima gramatičkih ili pravopisnih grešaka, jer svaka greška ove vrste, proizvešće negativno mišljenje o pošiljaocu poruke.
2. E-mail nikada ne treba pisati samo velikim slovima. Ovakav način pisanja, ne samo da je težak za čitanje, već ukazuje na nepoznavanje osnovnih pravila pisanja pošiljaoca poruke.
3. E-mail je daleko brži i efikasniji način pisanja od ostalih vidova poslovne komunikacije. Vreme će se poštedeti i korišćenjem akronima koji su uobičajeni u on-line prepiskama, kao na primer: FYI (for your information), ASAP (as soon as possible), BTW (by the way) i IMO (in my opinion).
4. Da bi se unela emotivna konotacija u e-mail prepisku, moguće je koristiti ikonice koje izražavaju emocije (*emoticons*). Naravno, ovo treba raditi umereno i odmereno jer sarkazmu i ironiji i preteranom humoru teško da ima mesta u poslovnoj e-mail komunikaciji. Navešćemo primer najpoznatijih ikonica koje su postale nezaobilazan deo komunikacije putem e-maila :

   :-) Biti srećan

   :-(Biti depresivan ili uznemiren zbog opaske

   :-Đ Biti indiferentan

   ;-) Namigivati

   :-/ Biti skeptičan

   :-P Pleziti se

   :-@ Vrištati

   8-) Nositi naočare za sunce

   ::-) Nositi naočare sa dioptrijom

   (-: Biti levoruk
5. Vrlo je važan kontekst u kome se šalje e-mail poruka. Pozitivan stav mora postojati u poruci, što podrazumeva izbegavanje izjava koje imaju rasnu ili etničku konotaciju, kao i negativnih izjava o svom pretpostavljenom ili saradnicima. Kao posledica navedenih nepromišljenih izjava, dolazi do sve većeg broja otpuštanja radnika, ali i dugotrajnih i skupih sudskih procesa.

(Preuzeto iz L. E. Boone, D. L. Kurtz, *Contemporary Business 2000,* Harcourt College Publishers, str.342 – 343.)

4.5. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalna komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje putem komunikacionih oblika koji nisu zasnovani na rečima, odnosno u kojima se ne koriste reči. Ovaj oblik komunikacije prema nekim autorima, obuhvata i preko 90% komunikacije u poslovnom okruženju - bilo samostalno, bilo u kombinaciji sa verbalnom komunikacijom.

Zašto je neverbalna komunikacija važna, posebno u poslovnom okruženju? Prvo, ukoliko želimo da komuniciramo i istaknemo ključnu tačku ili poruku u našoj komunikaciji, odabirom pravilne neverbalne komunikacije, imamo veće šanse da postignemo cilj kome težimo. Drugo, ukoliko smo u mogućnosti da prepoznamo i na pravi način tumačimo znake neverbalne komunikacije naših sagovornika, bićemo u mogučnosti da modifikujemo i oblikujemo svoju poruku u skladu sa pozitivnim ili negativnim signalima koje primamo tokom interakcije.[145]

Iako se neverbalnom komunikacijom savremena nauka bavi relativno kratko vreme, sociolozi i antroplozi ukazuju na njene rane početke, pre pojave govora i reči. Čak i ukoliko ne bismo išli tako daleko, mogli bismo ilustraciju izraza da „dela govore jače od reči", pronači u neverovatnim crno belim, nemim filmovima u kojima Čarli Čaplin ili braća Marks samo gestovima uspevaju da nasmeju, oneraspolože ili rasplaču publiku.

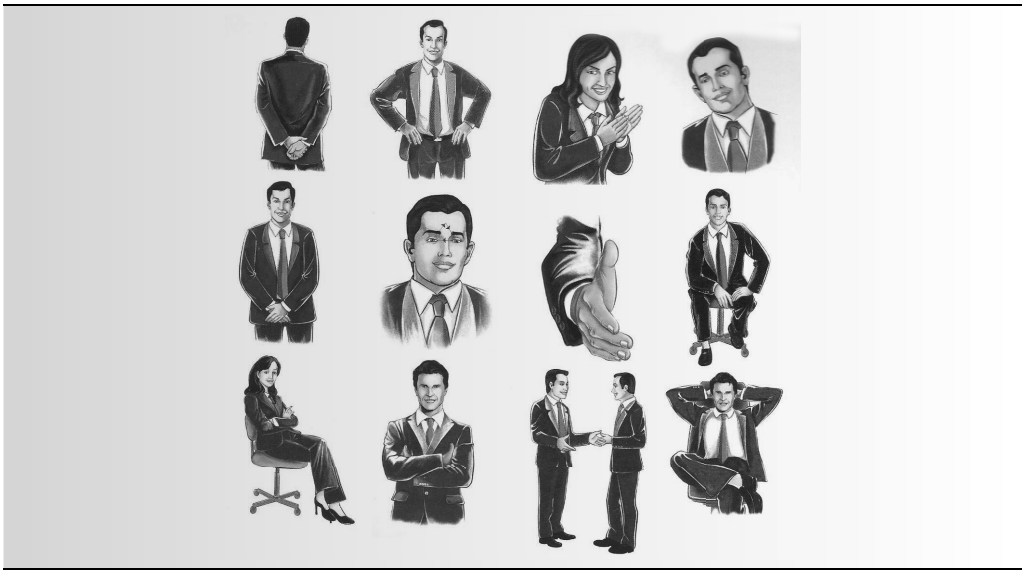
Ukoliko bismo pošli od nas samih, bilo bi vrlo zanimljivo da sebi postavimo pitanje da li smo svesni svojih neverbalnih signala kojima privlačimo ili odbijamo druge ljude, da li nailazimo na teškoće kada želimo da ubedimo druge da promene svoj stav ili mišljenje, ili, čak i kada kažemo prave reči na pravom mestu, ne postignemo željeni cilj ili ostavimo utisak koji nam je neophodan. Sve navedeno i još mnogo toga, moguće je objasniti razumevanjem zakonitosti neverbalne komunikacije.

Značaj neverbalne komunikacije se ogleda u tome što uvek ima komunikacionu vrednost, dakle, ona šalje poruku čak i kada mi toga nismo svesni. Uvek postoje znaci neverbalne komunikacije koji se ne mogu kontrolisati ili prikriti, a koji zapravo govore o stvarnom stanju i iskrenom osećanju, stavu ili namerama učesnika u komunikacionom procesu. U tom smislu, neverbalna komunikacija je veoma moćna, a ta njena moć se naročito ogleda u tome što može promeniti i oblikovati verbalnu komunkaciju. Još jedna karakteristika neverbalne komunikacije je da zavisi od kulturnog okruženja i pod uticajem je obeležja različitih kultura.

U poslovnom okruženju neverbalna komunikacija omogućava poslovnim ljudima da prepoznaju ljude kojima mogu da veruju, da budu pronicljivi u vezi sa mislima i emocijama sagovornika, da osete samopouzdanje i kontrolišu situacije u kojima su u komunikaciji sa poslovnim partnerima i klijentima, da učine zadovoljavajući i pozitivan prvi utisak, da usklade svoje reči sa pravilnim govorom tela, da budu uspešni u poslovnim razgovorima i pregovorima, da pokažu autoritet, poverenje ili poštovanje korišćenjem jednostavnih pokreta telom i da postanu istaknuti govornici, tako što će biti u mogućnosti da prate reakcije svoje publike.

Neverbalni znaci komunikacije imaju mnogo veći uticaj na komunikacioni proces nego što većina ljudi smatra. Jedno istraživanje, čiji je cilj ispitivanje svih aspekata komunikacije licem u lice, proučavalo je odnos tri vrste komunikacionih znakova: verbalnih

(izgovorene reči, kontekst), vokalnih znakova (ton i boja glasa) i izraza lica, tj. neverbalne komunikacije. Na osnovu navedenog istra\ivanja, Albert Merabijan, pionir u istraživanju govora tela, 1950-tih je utvrdio da je ukupan uticaj poruke 7% verbalan (samo reči), 38% vokalan (ton glasa, promena tona i ostali zvuci) i 55% neverbalan.[146] Slično Merabijanu, antropolog Rej Berdvistel je došao do zaključka da se preko 65% komunikacije odvija neverbalnim putem i procenio da čovek ume da napravi prepozna oko 250000 izraza lica.



Navedeni rezultati vode do sledećih zaključaka:

- U vremenu u kome se stiče prvi utisak, a to je vreme od 30 sekundi do 3 minuta, važnije je kako *predstavaljamo* sebe i kako *govorimo*, nego *šta* govorimo.
- Ukoliko postoji nesklad između reči i načina na koji su one izrečene i prezentovane, više ćemo poverovato načinu govora, nego samim rečima.
- Stoga, neverbalna komunikacija nam omogućava da gledamo dalje od reči i da otkrijemo onu skrivenu, nečujnu, tihu poruku koja se prenosi komunikacionim procesom.
- Naravno, pri tumačenju znakova neverbalne komunikacije postoje pravila kojih se treba pridržavati:[147]

Pravilo 1. Tumačite skupove gestova.

Jedna od najozbiljnijih grešaka u tumačenju govora tela jeste tumačenje pojedinih gestova nezavisno od ostalih gestova ili okolnosti. Naime, poput bilo kog govornog jezika, govor tela ima svoje reči, rečenice i interpunkciju. Svaki gest je kao jedna reč, a jedna reč može da ima više različitih značenja. Tek kada se reč smesti u rečenicu, moguće je u potpunosti shvatiti njeno značenje. Gestovi dolaze u „rečenicama" zvanim skupovi i neizbežno otkrivaju istinu o osećanjima ili stavovima neke osobe. Stoga, za pravilno tumečenje, uvek je neophodno posmatrati skupove gestova. Na primer, glavni signal kri-

tičkog procenjivanja jeste gest dodirivanja lica rukom, pri kojem je kažiprst naslonjen na obraz, dok ostali prsti pokrivaju usta, a palac podupire bradu. Dalji dokazi da slušalac ima kritičke misli o onome što čuje potkrepljeni su čvrsto prekrštenim nogama i rukom prebačenom preko tela (defanziva), dok su glava i brada spušteni (negativnost/odbojnost). Ova „rečenica" govora tela kazuje: „Ne dopada mi se ono što čujem!" ili „Ne slažem se."

Slika 10. Neverbalna komunikacija - stav kritične procene Enrika Pene Nieta, Baraka Obame i Valeri Trierwiler[148]



Pravilo 2. Tražite podudarnost.

Ključ za precizno tumačenje stavova kroz govor tela jeste uočavanje skupova gestova i (ne)podudarnosti verbalne komunikacije i neverbalnih znakova, tj. govora tela. Ako bi slušalac opisan u prethodnom primeru, rekao da se ne slaže sa nečim što je čuo, onda bi se njegov govor tela podudarao sa njegovom usmenom izjavom. Ako bi rekao da se slaže sa onom što mu je rečeno, ne bi govorio istinu zato što bi njegove reči i njegovi gestovi bili nepodudarni.

Pravilo 3. Tumačite gestove u skladu sa kontekstom.

Sve gestove je neophodno razmatrati u skladu sa kontekstom u kom se pojavljuju. Na primer, ako neko sedi na autobuskoj stanici, čvrsto prekrštenih ruku i nogu, spuštene brade, po hladnom, zimskom danu, onda ti pokreti tela ne govore da je osoba defanzivna, što je najčešće tumačenje ovih gestova, već da joj je hladno. Međutim, ukoliko navedeni stav zauzme osoba tokom poslovnih razgovora ili pregovora, na važnom sastanku, onda se verovatno radi o načinu izražavanja neslaganja sa temom pregovora ili odbijanju poslovne ponude.

Neverbalna komunikacija obuhvata:

1. komunikaciju pomoću „govora tela",
2. komunikaciju putem dodira,
3. komunikaciju pomoću izgleda,
4. komunikaciju upotrebom vremena i
5. komunikaciju putem prostora.

4.5.1. Komunikacija pomoću govora tela

Komunikacija pomoću govora tela je komunikacija koja se ostvaruje pomoću mimike, očnog kontakta, gestova i položaja tela (vrpoljenje, otvoreni dlanovi, ruke na bokovima, oštro dodirivanje, kretanje, sleganje ramenima, zveckanje novcem, naglo sedanje na stolicu, opušteno sedanja na stolici i sl.).[149] Ovaj oblik komunikacije koristi se:

- prvo, u situaciji kada se ne može komunicirati putem reči,
- drugo, u situaciji kada se ne želi komunicirati putem reči i
- treće, u situaciji kada se želi dopuniti ili obogatiti komunikacija putem reči.

Koliko ste svesni kulturnih razlika u govoru tela? Probajte ovu vežbu – dignite ruku (onu kojom pišete) i pokažite broj pet – i to odmah. Sad pokažite broj dva. Ako ste anglosaksonskog porekla, izgledi su 96% da ćete da podignete srednji prst i kažiprst. Ako ste odnekud sa evropskog kontinenta, izgledi su 94% da ćete podići palac i kažiprst. Evropljani s kontinenta počinju da broje od palca, koji označava broj jedan, za dva podignu i kažiprst, za tri još i srednji prst, i tako dalje. Anglosaksonci počinju da broje od kažiprsta, koji označava broj jedan, za dva podignu srednji prst, da bi završili sa peticom na palcu. (Preuzeto iz A. and B. Piz (2005) *Definitivni vodič kroz govor tela ,* Mono&Manana, str. 120.)

Komunikacija pomoću govora tela predstavlja spoljni odraz emocionalnog stanja neke osobe, jer svaki gest ili pokret može da predstavlja dragocen nagoveštaj onoga što osoba u tom trenutku oseća. U daljem tekstu navešćemo neke najvažnije aspekte i vidove govora tela koji mogu imati uticaja na uspeh komuniciranja u poslovnom okruženju.

Ruke.

Ruke i položaji ruku su veoma važni signali neverbalne komunikacije koji mnogo mogu da kažu o jednoj osobi. Kada ljudi žele da budu otvoreni ili pošteni, često će pružiti jedan ili oba dlana prema osobi i reći: "Nisam ja to uradio", "Žao mi je ako sam te iznervirao" ili "Govorim ti istinu". Kada neko počne da se otvara ili želi da bude iskren, verovatno će drugoj osobi pokazati dlanove, delimično ili u celini. Poput većine ostalih signala govora tela, ovo je u potpunosti nesvestan gest. S druge strane, čovek koji želi da sakrije istinu ruke će držati iza leđa, u džepovima, ili prekrštene na grudima.[150] U vezi sa dlanovima, potrebno je napomenuti i to da postoje tri osnovna naredbodavna gesta dlanom: dlan naviše – izražava pokornost i izostanak pretnje; dlan naniže – pokazivanje vlasti koja kod drugih izaziva osećaj neprijateljstva i ispružen kažiprst – simbolična batina kojom govornik figurativno bije svoje sagovornike, zahtevajući da mu se pokore. To izaziva negativna osećanja kod drugih. Navedeno je veoma važno za poslovnu komunikaciju i prenošenje poruke slušaocima i poslovnim saradnicima - istraživanja su pokazala da poruka nailazi na najbolji prijem publike uparvo kada se koristi dlan naviše,

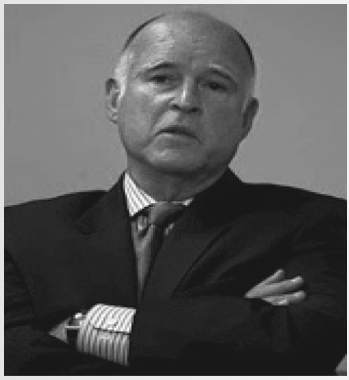
za razliku od dlana naniže ili ispruženog prsta, kada publika obično biva nezadovoljna predavanjem, razgovorom ili poslovnim pregovorima.

Slika 11. Poznat kao harizmatični govornik Stive Jobs otvorenih dlanova izražava svoju iskrenost i otvorenost[151]



Još jedan položaj ruku kome analitičari pridaju veliki značaj, svakako su prekrštene ruke koji izražavaju nervozan, negativan ili defanzivan stav. Veoma je važno izbegavati prekrštanje ruku na grudima u bilo kojim okolnostima, posebno u poslovnom okruženju, sem ako ne postoji namera da se drugima pokaže da ne postoji slaganje s njima ili želja da se učestvuje u razgovoru. Jedno vrlo zanimljivo istraživanje je rađeno u SAD.[152] Predavanjima je prisustvovala grupa dobrovoljaca kojima je rečeno da čvrsto prekrste ruke na grudima, kao i grupa studenata kojima je rečeno da ne prekrštaju ruke i noge. Rezultati istraživanja su veoma zanimljivi: grupa sa prekrštenim rukama naučila je i upamtila 38% manje u odnosu na grupu koja nije prekrštala ruke; druga grupa je imala kritičnije mišljenje o predavanju i predavaču. Dakle, slušalac, kada prekrsti ruke, ne samo da ima negativnije misli o govorniku, već i obraća manje pažnje na ono što se govori.

Slika 12. Prekrštene ruke označavaju zatvorenost ili defanzivan stav[153]



Izraz lica.

Izrazi lica predstavljaju veoma važan, ako ne i najvažniji vid neverbalne komunikacije. U tom smislu, prvenstveno mislimo na oči i osmeh.

Za oči se kaže da su "ogledao duše" i sa tim se moramo saglasiti. Gledanjem sagovornika u oči, posebno u poslovnom okruženju, pokazujemo sigurnost, veće samopouzdanje, ulivamo poverenje i delujemo otvorenije. Dakle, gledanjem sagovornika u oči, stvaramo atmosferu pogodnu za razvijanje pozitivnih poslovnih odnosa. Međutim, potrebno je biti oprezan. Kao što nedovoljan kontakt očima može značiti nedostatak pažnje, nepristojnost, neiskrenost, nepoštenje ili stidljivost previše kontakta očima može biti protumačeno kao izražavanje superiornosti, manjak poštovanja, pa čak i pretnja ili uvreda. Dakle, prava mera je neophodna. U vezi sa očima neophodno je naglasiti značaj zenica i treptanja. Zenice će se širiti ili skupljati s promenom stava pojedinca od pozitivnog ka negativnom i obrnuto. To je signal neverbalne komunikacije koji je nemoguće sakriti. Tako npr. zenice mogu da se prošire 4 puta od svoje normalne veličine. Kod pojave ljutnje i negativnih raspoloženja dolazi do skupljanja zenica. Što se tiče treptaja, normalna, opuštena brzina treptanja iznosi 6 – 8 treptaja u minuti, a oči su pri tom zatvorene samo delić sekunde. Kada su ljudi pod pritiskom dramatično će da povećaju brzinu treptanja. U poslovnoj komunikaciji, pojačano treptanje može da bude izazvano osećajem dosade, nezainteresovanost ili superiornosti. To znači da je kod pojave pojačanog treptanja kod sagovornika u toku razgovora, neophodan novi pristup u pregovorima ili poslovnim razgovorima.

Slika 13. Koji osmeh je pravi?[154]



Naučno je dokazano da, što se više osmehujete, drugi pozitivnije reaguju na vas. Studije pokazuju da će većina susreta teći glatko, trajati duže, imati pozitivnije ishode i dramatilno poboljšati odnose ukoliko rešite da

se redovnije osmehujete i smejete, do tačke kada vam to pređe u naviku. Osmehom govorite drugoj osobi da ne predstavljate pretnju i od nje tražite da vas prihvati na ličnom nivou. Međutim, bitno je da osmeh bude prirodan i iskren - prirodan osmeh stvara karakteristične borice oko očiju, dok se neiskreni ljudi osmehuju samo usnama. Osmehivanje u poslovnom okruženju, u pravo vreme (npr. uvodna faza pregovora) proizvodi pozitivnu reakciju na obe strane, što će povećati verovatnoću donošenja prihvatljivog rešenja ili odluke.

4.5.2. Komunikacija putem dodira

Dodir je važan način komunikacije kojim se najčešće potvrđuje toplina, srdačnost i podrška, a koji podrazumeva fizički kontakt među učesnicima u komunikacionom procesu. Tipični primeri: rukovanje, tapšanje po leđima, grljenje.

Dodirivanje, kao oblik komunikacije, često je u praksi. To se, u najvećoj meri, odnosi na rukovanje. Prema savremenom kodeksu ponašanja menadžera, rukovanje je oblik komunikacije koji se koristi na susretima poslovnih partnera. Takođe, ovaj oblik komunikacije smatra se „standardnim" u komunikacijama između menadžera u organizacijama koje se nalaze na različitom ili na istom hijerarhijskom nivou. Istovremeno, rukovanje kao oblik komunikacije sa izvršiocima može biti ne samo poželjno već i korisno. Rukovanje predstavlja znak poverenja i dobrodošlice, a ujedno i način da se stekne prvi utisak o osobi sa kojom se upoznajemo i pozdravljamo. Stisak ruke treba da bude čvrst i pozitivan, prijateljski i topao, odlučan, uz osmeh i pogled pravo u oči. Postoje i pravila rukovanja, kao npr. da mlađi prvo pozdravlja starije, da osobe niže po poslovnom položaju prve pozdravljaju osobe starije po rangu ili da prilikom upoznavanja muškarci ustanu, rukuju se i pri tom, drugu ruku ne drže u džepovima. Pravim rukovanjem se stvara pozitivna atmosfera, poželjna za ostvarivanje savremene poslovne komunikacije.

Slika 14. Rukovanje je važan vid neverbalne komunikacije[155]



Komunikacija putem dodira, iz razloga neophodnosti izvesnog stepena bliskosti, regulisan je striktnim pravilima. Jedno od osnovnih pravila jeste poštovanje ličnog prostora pojedinca. Autor Robert Somer je definisao lični prostor kao onaj predeo oko svakog od nas u koji ne volimo da ulaze drugi, osim ako ih pozovemo ili pod nekim posebnim okolnostima.[156] Lični prostor čine četiri zone[157]:

- intimna zona - zona visokog stepena bliskosti, koja je „rezervisana" za komunikaciju sa najbližim članovima porodice i bliskim prijateljima (15 – 45 cm);
- lična zona - zona manjeg stepena bliskosti u kojoj se uspostavlja komunikacija sa manje bliskim članovima porodice, odnosno prijateljima (46 cm – 1.2 m);
- društvena zona - zona koja je karakteristična po „opuštenim" komunikacionim interakcijama koje se uspostavljaju sa kolegama na poslu i dugogodišnjim poslovnim partnerima (1.2 m – 3.6 m) i
- javna zona - zona u kojoj se komunicira „na distanci", kao npr. protokolarno rukovanje, protokolarni osmeh i sl. (preko 3.6 m).

Ovom prilikom treba istaći i sledeće: ove zone su različite - i to ne samo za različite osobe već, što je posebno značajno, za različite zemlje, odnosno regione.

Komunikacija među različitim kulturama

U svetu gestikulacije među različitim kulturama mali savet je zapamtiti dva „a": Pitati („ask") i biti svestan (be „aware"). Ako među pripadnicima neke druge kulture ili naroda primetite gest koji je za vas nov ili zbunjujući, najpre pitajte osobu koja poznaje lokalne običaje o čemu se radi i šta taj gest predstavlja. Zatim, budite svesni mnoštva znakova tela i običaja koji vas okružuju.

Tako, recimo, za azijske narode karakteristično je rukovanje prilikom upoznavanja, naklon i izbegavanje direktnog kontakta očima. Izbegavaju pokazivanje prstima. Prikrivaju ispoljavanje emocija u javnosti. Poštuju starije osobe. Osmehom prikrivaju čitav niz emocija: sreću, ljutnju, zbunjenost ili tugu. Pažljivo slušanje je znak ljubaznosti i razmišljanje o temi. Tokom konverzacije vode računa da se razgovor ne prekida.

Za zapadne zemlje uobičajeno ljubljenje i grljenje prilikom pozdravljanja, nije karakteristično za Kineze. Ukoliko imate poslovne kontakte sa partnerima iz Kine, potrudite se da vaša vizit karta bude štampana, ne samo na vašem, nego i na kineskom jeziku. Prilikom pružanja vizit karte, poklona ili nekog drugog predmeta, koristite obe ruke. Kinezi vole da aplaudiraju. Ukoliko se nađete u situaciji da vam ljubazni kineski domaćini aplaudiraju, od vas se očekuje da im odvratite aplauzom ili da im se zahvalite na istom. U šetnji na javnim mestima, primetićete da direktni kontakt očima i uporno gledanje nije karakteristično za stanovnike Kine. To se, doduše, odnosi na velike gradove, posebno one koje turisti svakodnevno posećuju. U manjim mestima možete biti predmet znatiželje i ljubopitljivosti lokalnog stanovništva. Bilo koji dodiri u komunikaciji, nisu karakteristični za Kineze, pa ih je zato bolje izbegavati. Ali, zato budite spremni na guranje u javnom prevozu ili prodavnicama. Izvinjenje se u takvim situacijama niti nudi, niti očekuje. Za razliku od zapadnih naroda, Kinezi će stajati mnogo bliže jedni drugima. Pravilno držanje i stav je vrlo važan za Kineze, trudite se da se ne pogrbite, ili slučajno stavite noge na sto il stolicu. Kinezi vrlo pažljivo slušaju i prate razgovor, zato treba izbegavati svako bezrazložno prekidanje razgovora. Kinezi izbegavaju da kažu „ne". Gest koji koriste da bi signalizirali „ne" ili da je „nešto vrlo teško". Jeste da zabace glavu pozadi i glasno uzimaju vazduh kroz zube.

Za većinu posetioca, Japan je kompleksan i težak za razumevanje. Upamtite dve stvari: 1. stil, ili način na koji se stvari rade važan je isto koliko i šta se radi i 2. pažljivo gledajte vašeg domaćina i pratite njegov primer. Otmen i skladan naklon je tradicionalan pozdrav, s tim što se osoba sa najvišim položajem nakloni najmanje, a ona sa najnižim položajem nakloni najviše. Izbegavajte ljubljenje i grljenje prilikom pozdravljanja. Produženi kontakt očima smatra se nevaspitanim i, čak, zastrašujućim. Smatra se nekulturnim stajati sa rukama u džepovima, posebno kada se pozdravljate sa nekim. Razmena vizit karti u Japanu je vrlo kompleksna jer se vizit kartom ne predstavlja nečiji identitet, već i status u životu. Poželjno je da vizit karta bude i na japanskom jeziku. Japanci izbegavaju svaki dodir ili javno izražavanje emocija. Kada ulazite u privatnu kuću ili tradicionalni restoran sa prostirkama od bambusa, običaj je da se izujete.

Za razliku od navedenih kultura, Amerikanci se rukuju prilikom upoznavanja i pozdravljanja i tome ih uče od malena. Još kao decu uče ih da gledaju direktno u oči i kada se pozdravljaju, i kada razgovaraju. Drugačije ponašanje smatra se slabošću ili stidljivošću. (Izvor: Gestures: G. Imai, Body Language and Nonverbal Communication in Different Cultures, dostupno na www.travel.meetup.com i www.intranet.csupomona.edu preuzeto 18.9.2007.)

4.5.3. Komunikacija pomoću izgleda

Izgled je bitna karakteristika svake ličnosti. Njega čine brojne komponente od kojih su najznačajnije: fizički izgled, odeća i obuća.

Komunikacija pomoću izgleda je veoma značajan oblik neverbalne komunikacije. Jer, izgled partnera sa kojim se komunicira mnogo toga govori o njemu samom. Napred navedeno moraju respektovati svi, a naročito menadžeri. Ovo stoga što njihov izgled ne govori samo o njima samima već i o organizaciji čije interese zastupaju.

Tačno je da odelo ne čini čoveka, ali mnogo govori o njemu. Kao što izrazom lica i pokretima možemo da prenesemo različite emocije i stavove, tako i odelom, frizurom, itd. komuniciramo mnogo o sebi. Na taj način odeća postaje veoma važan element u načinu na koji komuniciramo. Naš izbor odeće govori drugima ko smo mi, ili im bar govori o tome kako sebe vidimo. Ističe našu jedinstvenost ili, pak, našu sličnost drugima. Pokazuje im kako gledamo na svoju ličnost. To se često prenosi bojom, tako da nešto introvertniji ljudi biraju mirnije boje, a oni otvoreniji svetlije, ili kontrastne boje. Naša odeća će ukazati na naše godine i pol, a može čak da ukaže i na našu socijalnu klasu, status ili profesiju. Naravno, koliko prenosimo drugima našom garderobom, zavisi i od toga koliko želimo da prenesemo.[158]

Poslovni čovek je uvek uredan, uredno odeven, fizički svež i odmoran, vedar i radno raspoložen, komunikativan na sebi svojstven način, poslovan, kreativan i dostojanstven.

Istraživanja pokazuju da ljudi steknu prvi (i često jedini) utisak o nekome u roku od prva tri minuta nakon upoznavanja. On će zavisiti od odeće, glasa, rukovanja, izraza lica, urednosti i akcenta. Teško je promeniti prvi utisak. Da biste uspešnije uticali na druge, trudite se da ostavite dobar prvi utisak. Uskladite odeću sa kompanijom u kojoj radite, jer će vaš način oblačenja uticati na mišljenje nadređenih i kolega. Suviše nefor-

malno, ali i suviše formalno odelo mogu narušiti vaš imidž.[159] Neophodno je poštovati pravila poslovnog odevanja: jednostavnost, neupadljivost, odmerenost i umerenost.

Standardi ženskog poslovnog oblačenja podrazumevaju sledeće:

- Umerena dužina suknje (5 cm iznad kolena ili duža)
- Čista, udobna i elegantna obuća;
- Oprezno sa džinsom (zavisno od stava firme, ovde može da se radi i o zabrani), helankama, vunenim i dezeniranim čarapama, odećom dubokog izreza
- Nakit treba nositi sa merom
- Šminka sa određenom dozom mere
- Obavezna je upotreba dezodoransa

Slika 15. Standardi poslovnog odevanja za žene[160]



Standardi muškog poslovnog oblačenja podrazumevaju sledeće:

- Preporučuju se poslovna odela, kao i kombinacija sakoa i pantalona mirnih boja
- Tamnije boje obuće i čarapa (čarapa mora pokrivati deo noge između cipela i pantalona)
- Kosa podšišana i čista
- Lice negovano i sveže izbrijano uz mogućnost negovane brade i brkova
- Obavezna je upotreba dezodoransa

Slika 16. Standardi poslovnog odevanja za muškarce[161]



Opšti stav i držanje, takođe, spada u ovaj vid komunikacije. Ako stojite opušteno i uspravno sa razmakom među stopalima jednakoj širini ramena, stvarate sliku samopouzdanja, a ako oslonite čitavu težinu tela samo na jednu nogu, izgledaćete neodlučno. Koristite ruke da naglasite neku ideju, umesto da ih jednostavno pokrećete bez razmišljanja.[162]

4.5.4. Komunikacija upotrebom vremena

Vreme je bitna komponenta savremenog poslovanja. „Vreme je novac" je tvrdnja koja se naglašava, odnosno podrazumeva u savremenom poslovnom svetu. Ona, po svojoj suštini, predstavlja upozorenje da je vreme faktor efikasnosti.

I komunikacija, kao i svi drugi procesi koji se obavljaju u organizacijama, ima svoju vremensku dimenziju. Komunikacija treba da se obavi blagovremeno i u što kraćem vremenu. O tome moraju voditi računa svi učesnici u komunikacionom procesu.

Slika 17. Neverbalna komunikacija upotrebom vremena[163]



Nerespektovanje napred navedenih potreba može biti izraz neefikasnosti ili neodgovornosti. Međutim, takvo ponašanje može, ponekad, biti i u funkciji promovisanja ili afirmacije neke druge vrednosti, kao npr: statusa („osoba nižeg statusa treba da čeka"), stručnog ili nekog drugog autoriteta („pravi nikad ne kasni"), izbegavanja susreta („iskrsla je nepredviđena situacija") i tome slično.

Utisci o Amerikancima: komentari posetilaca SAD

„Amerikanci kao da su u konstantnoj žurbi. Samo posmatrajte način na koji oni idu ulicom. Oni nikada neće sebi dozvoliti da lenčare i uživaju u životu; toliko stvari treba uraditi."

Posetilac iz Indije

„Amerikanci su vrlo eksplicitni; oni hoće „da" ili „ne". Ako neko i pokuša da govori figurativno. Amerikanci će se zbuniti."

Posetilac iz Etiopije

„Tendencija u Americi je misliti da život funkcioniše jedino ako vas udari u lice. Posao je za Amerikance jedna vrsta motivacije."

Posetilac iz Kolombije

„U početku...moj (američki) profesor mi je rekao „Ne znam odgovor, moram da proverim." Bio sam u šoku. Zapitao sam sebe zašto me on uči? U mojoj zemlji, profesor bi radije dao pogrešan odgovor, nego što bi priznao neznanje."

Posetilac iz Irana

(Izvor: J. Feig, G. Blair (1980) *There is a Difference,* 2. izdanje, Meridian House Intrernational, Washington DC, preuzeto iz R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright (2007) *Fundamentals of Human Resource management,* Mc Graw Hill, International edition, str.521.)

4.5.5. Komunikacija putem prostora

Komunikacija putem prostora je, takođe, značajno sredstvo neverbalne komunikacije. Prostor kao sredstvo komunikacije u praksi koriste i pojedinci i organizacije.

Performanse radnog prostora, kao što su veličina, uređenost i položaj, mogu biti značajno sredstvo neverbalne komunikacije menadžera. U praksi je pravilo da najveći uređen prostor koriste osobe koje imaju najviši status, odnosno moć. Prostorije koje oni koriste su najbolje uređene. Istovremeno, one se nalaze na najboljim pozicijama. Takođe, osobe sa velikom moći imaju ekskluzivitet u korišćenju posebnih liftova, automobila, parking prostora, sportskih i drugih klubova, turističko-ugostiteljskih objekata itd.

I organizacije koriste prostor kao sredstvo komunikacije. U tom kontekstu poznati su primeri kompanije Pepsi[164] čije sedište je dizajnirano na način da posetiocima stvori predstavu da pred sobom imaju najvažniju kompaniju na svetu i kompanije Procter & Gamble koja je stvorila kompleks čija arhitektura ima oblik kapije a sve u cilju da time saopšti svoju otvorenost ka zajednici[165].

Bez obzira o kom vidu neverbalne komunikacije govorili, bitno je zapamtiti da upoznavanjem važnosti i raznovrsnosti ovog vida komunikacije, moguće je promeniti mnoge stvari u vezi sa svojim pristupom životu. Imajući u vidu značaj koji neverbalna komunikacija ima, možemo zaključiti da promenom sopstvene neverbalne komunikacije, naša interakcija s ljudima postaje drugačija, a oni zauzvrat drugačije reaguju na nas.

5. BARIJERE EFIKASNE KOMUNIKACIJE

5.1. POJAM I VRSTE BARIJERA KOMUNIKACIJE

Proces komunikacije prate brojne i raznovrsne teškoće, smetnje i devijacije strukturalnog i funkcionalnog porekla[166]. Sve one negativno utiču na efikasnost komunikacionog procesa. Zato se one u literaturi nazivaju barijere efikasnog komuniciranja.

Zbog njihovog negativnog uticaja na efikasnost u komuniciranju, brojni autori su posvetili značajnu pažnju pojavnim oblicima, sadržaju i uticaju komunikacionih barijera na efikasnost komuniciranja[167]. To se posebno odnosi na Gallagher-a i saradnike koji analitičku pažnju posvećuju sledećim barijerama efikasne komunikacije[168]:

Barijere opšteg karaktera:

- Dvosmislenost poruke,
- Buka (u okruženju),
- Udaljenost aktera,
- Jezik,

- Žargon,
- Nedostatak interesa primaoca,
- Nedostatak znanja,
- Iskrivljavanje poruke,
- Nedostatak vremena,
- Prevelika dužina komunikacionog lanca,
- Postojanje „informacionih vratara".

Psihološke barijere:

- Razlike u percepcijama,
- Emocije (sreća, ljutnja, tuga),
- Strah, anksioznost,
- Nepoverenje.

Kulturne barijere:

- Razlike u sistemu vrednosti pošiljaoca i primaoca,
- Status,
- Osetljivost koja se menja,
- Prerano zaključivanje,
- Različita očekivanja,
- Prva impresija,
- Stereotipi,
- Polarizacija,
- Tendencija za (pre)ranu evaluaciju bez stvarnog slušanja.

5.2. IZVORI BARIJERA EFIKASNE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

Komunikacija u organizacijama je proces u kome učestvuju dva subjekta - pošiljalac i primalac i odgovarajući komunikacioni kanal, odnosno medij. To je i razlog da efikasno komuniciranje na relaciji menadžeri - izvršioci može imati barijere u njihovim komunikacionim sposobnostima i načinu njihovog ponašanja, s jedne i performansama organizacije i funkcionisanju komunikacionih mreža odnosno kanala, s druge strane. Sve one, jednom rečju, u literaturi se definišu kao:[169]

1. individualne barijere i
2. organizacione barijere.

5.2.1. INDIVIDUALNE BARIJERE

Za efikasno komuniciranje pošiljaoci i primaoci poruka, moraju imati:

- relevantne sposobnosti, znanja i veštine za komunikaciju, ali i psihički biti u stanju ostvariti komunikacionu spregu, odnosno proces i
- moraju se ponašati na „pravi način".

Karakteristike i ponašanje menadžera su potencijalne barijere efikasnog komuniciranja koje zahtevaju posebnu pažnju. Ovo stoga što su menadžeri akteri koji u komunikacionom procesu imaju posebno mesto, ulogu i, što je posebno značajno, odgovornost.

Sama činjenica da je neko menadžer ne mora, sama po sebi, da znači da on ima sve sposobnosti koje su neophodne za uspešnu komunikaciju[170]. Ova situacija nije retka u praksi[171], naročito kada je reč o menadžeru bez dovoljno iskustva, kredibiliteta[172] i osobama koje nemaju adekvatnu spoznaju o ulozi i značaju komunikacije, odnosno koje imaju određen stepen odbojnosti prema komuniciranju[173].

Kada je reč o saradnicima, i njihove ličnosti i ponašanje mogu biti, takođe, značajna barijera uspešne komunikacije[174]. Reč je o nedostatku komunikacionih veština, neadekvatnoj emocionalnoj reakciji na poruku, a naročito greškama u percepciji koje mogu nastati nepažljivim slušanjem, preuranjenim zaključivanjem ili usled selektivne percepcije[175].

Samo posedovanje sposobnosti za komunikaciju je potreban, ali ne i dovoljan preduslov efikasne komunikacije. Drugi uslov se odnosi na performanse ponašanja - i menadžera i izvršilaca. Ukoliko se oni ne ponašaju u skladu sa principima, odnosno pravilima efikasnog komuniciranja, tada postaju brana efikasne komunikacije.

5.2.2. ORGANIZACIONE BARIJERE

Efikasnost komunikacije u značajnoj meri zavisi od konstitucije komunikacione mreže putem koje se obavlja komunikacija i načina, odnosno efekata samog procesa prenosa poruka[176]. Konstitucija komunikacione mreže mora imati karakteristike koje su potrebne za efikasno komuniciranje - kako komunikacije koja se odvija u organizaciji kao celini tako i za svaki pojedinačni proces komuniciranja[177]. U suprotnom, dakle: ako organizaciona konstitucija komunikacionih mreža nema sve neophodne kvantitativne i kvalitativne performanse, ona može biti značajna barijera efikasne komunikacije[178]. Najveće organizacione barijere u komunikaciji odnose se na nepotpune ili iskrivljene poruke, pretrpanost informacijama, nedostupnost i neblagovremenost informacija, kontradiktorne poruke ili, pak, samu strukturu i kvalitet komunikacionih kanala i nedovoljnu iskorišćenost postojećih tehnoloških i tehničkih metoda koje bi mogle unaprediti komunikacioni proces.

Da bi unapredila internu vertikalnu komunikaciju, kompanija za medicinsku tehnologiju Becton Dickinson (BD), vredna 2,5 milijardi dolara, primenila je proces strateškog upravljanja ljudskim resursima (SHRM). Ovaj proizvođač medicinskih aparata za jednokratnu upotrebu, kao što su igle, špricevi i skalpeli, ustanovio je da niži nivoi u kompaniji nisu bili upoznati sa strateškim poslovnim ciljevima. Kroz proces strategije upravljanja ljudskim resursima, kompanija je uvela mnogo formalniju i češću komunikaciju sa radnicima. Niži nivoi organizacije sada šalju informacije višim izvršnim rukovodiocima. Izvršni rukovodioci u BD veruju da je mnogo važnije imati zdrav proces koji funkcioniše nego da rešavaju specifične probleme. „Ako proces funkcioniše", tvrdi James R. Wessel, potpredsednik za ljudske resurse u BD, „moći ćemo efikasno da rešavamo probleme. U protivnom, to neće biti tako."

(Izvor: J. R. Wessel „The Strategic Human Resource Management Process in Practice", Planning Review, septembar - oktobar 1993. Preuzeto iz D.A.F. Stoner, R.E.Fridman, D.L.R.Ggilbert, Jr. (1997) *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 489.)

5.3. PREVAZILAŽENJE KOMUNIKACIONIH BARIJERA

Prevazilaženje komunikacionih barijera je potreba i obaveza svih, a naročito nosilaca odgovornosti za uspostavljanje efikasnog komunikacionog sistema. Kao najefikasnije, praksa je verifikovala sledeće:

1) definisanje principa prevazilaženja komunikacionih barijera,
2) određivanje metoda i tehnika za prevazilaženje komunikacionih barijera,
3) preduzimanje aktivnosti koje su neophodne za prevazilaženje komunikacionih barijera i
4) uspostavljanje efikasnog feedback-a.

Definisanje principa prevazilaženja komunikacionih barijera. Prevazilaženje komunikacionih barijera je proces koji ne sme da se odvija stihijski. Naprotiv, nno mora biti organizovano. U definisanju principa za prevazilaženje komunikacionih barijera potrebno je napraviti izbor principa koji najbolje odgovaraju datoj situaciji. Pri tome ne treba praviti eksperimente (koji mogu „skupo" koštati)[179] već se treba opredeliti za principe koje je verifikovala praksa. Među njima su najznačajniji[180]:

- pojednostavljenje rečnika,
- smanjivanje emocija,
- opreznost sa neverbalnim porukama,
- korišćenje povratne sprege i
- korišćenje glasina.

Određivanje metoda i tehnika za prevazilaženje komunikacionih barijera. Za prevazilaženje komunikacionih barijera moguće je primeniti brojne metode i tehnike. U praksi su se efikasnim pokazale sledeće tehnike, odnosno metode[181]:

- pored zvaničnog jezika, koji predstavlja prepreku efikasnosti komunikacije, uvođenje adekvatnog žargona (sopstvenog specijalizovanog jezika komunikacije),
- aktivno slušanje kao ključ razumevanja,
- izvršiti preuređenje toka informacija u cilju izbegavanja komunikacionog preopterećenja,
- otvaranje komunikacionih kanala prema gore (naročito putem sledećih tehnika: anketiranje zaposlenih, prihvatanje sugestija, „vruće linije" u korporaciji, sastanci uz doručak i sastanci koji povezuju sve nivoe organizacije, politika otvorenih vrata, intranet.

Preduzimanje aktivnosti koje su neophodne za prevazilaženje komunikacionih barijera. Prevazilaženje komunikacionih barijera zahteva odgovarajuće aktivnosti svih učesnika komunikacionog procesa, a u skladu sa njihovim mestom, ulogom i odgovornostima za odvijanje komunikacionog procesa, odnosno za njegove efekte. Pri tome je od posebne važnosti da sve aktivnosti treba da budu adekvatne i blagovremene. Ovo stoga što se samo na taj način može postići uspeh, odnosno ukloniti barijere efikasne komunikacije.

Uspostavljanje efikasnog feedback-a. Kao i svaka druga aktivnost, prevazilaženje komunikacionih barijera mora imati svoj *feedback*. Uspostavljanje efikasnog *feedback*-a podrazumeva:

- monitoring čitavog procesa i njegovih efekata,
- vrednovanje efekata, tj. poređenje ostvarenih sa planiranim,
- identifikovanje odstupanja devijacija i njihovih uzroka,
- reakciju - preduzimanje svih neophodnih radnji, uključujući i redefinisanje principa, metoda i tehnika, koje, u konačnom, dovode do eliminisanja komunikacionih barijera odnosno njihovog svođenja u tolerantne granice.

REZIME

Komunikacija igra veoma važnu ulogu u svim aspektima privatnog i poslovnog života, tako da poznavanje pravila komuniciranja i savladavanje veštine efikasne komunikacije može da poveća našu ukupnu uspešnost. Posmatrana u odnosu na poslovno okruženje, efikasna komunikacija je od suštinskog značaja za izgradnju kohezivnog i uspešnog tima, za upravljanje učinkom i motivaciju svih članova organiazcije, za upravljanje promenama, izgradnju i održavanje efikasnih odnosa sa klijentima, poslovnim partnerima i dobavljačima. Posmatrano u odnosu na lični i profesionalni razvoj pojedinca, veoma je važna spoznaja komunikacionih veština kao esencijalnih za uspeh i profesionalni razvoj, tj. razvoj karijere. U tom smislu, veština komuniciranja spada u red veština koje, kada im se posveti adekvatna pažnja i kada se razviju u skladu sa potrebama i zakonitostima savremenog poslovanja, ne samo da obezbeđuju prednost u poslovom okruženju, već su i veran pratioc tokom čitavog karijernog puta.

Da bismo savladali veštinu komuniciranja neophodno je, pre svega, da shvatimo koliki značaj ima svaki element komunikacionog procesa i koji je način na koji svaki od ovih elemenata može jedan komunikacioni proces učiniti efikasnim ili manje efikasnim. Takođe, smeštenu u okvire organizacionog i poslovnog okruženja, komunikaciju treba posmatrati kao značajnog činioca u uspehu poslovanja, bez obzira o kom njenom vidu govorimo. Nezavisno od cilja i konteksta, interpersonalna i poslovna komunikacija uključuju sve vidove komunikacije, verbalnu i neverbalnu, usmenu i pisanu, te je, stoga, spoznaja pravila i zakonitosti po kojima se odvijaju ovi oblici komunikacije, preduslov za razvijanje veština dobrog komunikatora. I na kraju treba napomenuti važnost spoznaje mogućih barijera uspešne komunikacije, ali i načina za njihovo prevazilaženje u poslovnom okruženju.

Bez obzira na koji segment i vid komunikacije mislimo, neophodno je poći od činjenice da je svaka uspešna komunikacija neminovno rezultat velikog rada, uloženog vremena, pozitivne energije i napora i da jedino imajući navedeno u vidu možemo napredovati u pravcu izgradnje veštine uspešnog komunikatora.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBE

1. Da li se između efikasne komunikacije i slaganja sa sadržinom poruke može postaviti znak jednakosti, tj. da li uspostavljanje efikasnog komunikacionog procesa nužno znači i postizanje dogovora između učesnika u komunikaciji?
2. Koliki je značaj efikasne komunikacije u poslu menadžera?
3. Da li spadate u aktivne i efikasne slušaoce? Objasnite.
4. S obzirom na mogućnost ometanja procesa komunikacije, koja je, po vašem mišljenju, faza komunikacionog procesa najosetljivija na ometanje i u čemu se ometanje može sastojati?
5. Da li i u kojoj meri posvećujete pažnju pisanoj komunikaciji? Koji vid pisane komunikacije najviše koristite?
6. Prilikom prezentacije, ispunjenje kojih uslova je, po vašem mišljenju, presudno za uspeh prezentacije?
7. Ako analizirate način na koji vi komunicirate, da li mislite da komunikacioni neverbalni signali koje šaljete (mimika, gestikulacija, položaj tela, pokret ruku) olakšavaju ili otežavaju komunikaciju drugih osoba sa vama? Za odgovor na ovo pitanje može vam pomoći kolega koji bi realno analizirao sve znake vaše neverbalne komunikacije, kojih vi možda niste ni svesni.
8. Šta je po vama najvažniji vid neverbalne komunikacije?
9. Da ste u ulozi menadžera, na koji vid organizacione komunikacije biste vi najviše obratili pažnju, tj. koja vrsta organizacione komunikacije po vašem mišljenju pruža najviše informacija i saznanja o samoj organizaciji?
10. Da li je, po vašem mišljenju, teže prevazići individualne ili organizacione barijere u komunikacionom procesu?

LITERATURA

1 *Five Lessons in Communication from Steve Jobs*, dostupno na http://suite101.com/article/five-lessons-in-communication-from-steve-jobs-a392038, preuzeto 20.11.2012.
2 Wright, P.M., Noe R. A. (1996) *Management of Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston - N. York, str. 484.
3 Daft, R. L. (2000) *Management*, The Dryden Press, Orlando - N. York - Tokyo, str. 567.
4 Lussier, R. N. (1996) *Human Relations in Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 101.
5 Adler, B. R., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* MvGraw Hill, str. 8-9.
6 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011*) Excellence in Business Communication,* Pearson, 30 - 31. str.
7 Argenti, P. A. (1999) *Corporate Communication*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, Massachusetts, str. 53.
8 Wright, P.M., Noe R. A. (1996) *Management of Organizations*, str. 11.
9 Roberts, K. H., O'Reilley, C. A., Bretton, C. E. and Porter, L. W., *Organizational Theory and Organizational Communication: a Communication Failure?,* Human Relations, 1974., Vol. 27., 501-524., in: Porter, L. W. and Roberts, K. H. ((Ed.), Communication in Organizations, Penguin Books, N. York (1977) 95-118.
10 Barnard, C, *The functions of the executive*, Cambridge (1938) 91., u knjizi: Lussier, R. N., Human Relations in Organizations (1996) 211.
11 Weihrich, H., Koontz, H. (1994) *Management: A Global Perspektive*, prevod, MATE, Zagreb, str. 538.
12 Bland, M. (1998) *Training managers to communicate effectively, Individual and Commercial Training,* Vol. 30 - No. 4. pp. 131-136.
13 Thill, J. V., Bovee. C.L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 39.
14 Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011) *Developing Management Skills,* Pearson, str. 264 - 266.
15 Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011) *Developing Management Skills,* Pearson, str. 265.
16 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 10.
17 Bovee, C. L., Thill, J. V., Schatzman, B. E. (2003) *Business Communication Today,* str. 15.
18 Đorđević Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja,* Data status, Beograd, str. 5.
19 Rouse, M.J., Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije,* Masmedia, Zagreb, str. 41.
20 Higgins, J. H. (1994) *The Management Challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York, str. 618.
21 Stoner, A. F., Freeman, R. E., Gilbert, Ad. R. (1997) *Management*, prevod, Želnid, Beograd, str. 136.
22 Karnegi, D. (2010) *Psihologija uspeha za XXI vek. Komunikacijom do uspeha,* Admiral Books, Beograd, str. 26.
23 Wren, D. A., Voich, D. (1994) *Menadžment - Proces, struktura, ponašanje*, Grmeč, Beograd, str. 370.
24 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 8.
25 Stoner, J., A. F., Freeman, R. E., Gilbert, R. (1997) *Manadžment,* prevod, Želnid, Beograd, str. 480.
26 Ivancevic, M., Lorenzi, P., Skinner, I. P., Crosby, B. Ph. (2000) *Management - Quality and competitiveness*, Irwin, McGraw-Hill, str. 370.
27 Daft, R. L (1998) *Management,* The Dryden Press, Fort Worth, Philadelphia, str. 570.
28 Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2002) *Management*, South-Western -Thomson Learning, Cincinnati, Ohio, str. 438.
29 Marshall, D. R., Novick, D. C, (1995) *Conversational effectiveness in multimedia communications, Information Technology and People*, Vol. 8 No. I, pp. 54-79
30 Daft, R. I., Lengen, R. H., *Organizational Information Requirements*, Higinsa, Organizational Information Requirements, Management Science, March (1986) 554-572., in: Higgins, J. H., The Management Challenge Macmillan College Publishing Company, New York (1994) 622.
31 Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment,* Data status, Beograd, str. 260.

32 Higgins, J. H. (1994) *The Management Challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York, str. 622
33 Miller, Sh., Miller, Ph. (1994) *Collaborative Team Skills*, Internal Communication Programs, Inc., New York. str. 42.
34 Robins, S. P., Decenzo, D. A. (2001) *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 407 - 408.
35 Qubein, N. R. (1997) *How to Be a Great Communicator*, John Wiley & Sons, Inc., N.York, 103-105.
36 Scarnati, J. T. (1988) Beyond technical competence: learning to listen, *Career Development Internationa*l, Vol 3, Issue 2
37 Adizes, I. (1994) *Upravljanje promenama*, prevod sa engleskog, Prometej, Novi Sad, str. 163
38 Vecchio, R. P. (2000) *Oreganizational Behavior*, The Dryden Press, Orlando, str. 291.
39 Daft, R. L. (1998) *Management*, The Dryden Press, Fort Worth, Philadelphia, str. 567.
40 Lussier, R. N. (1996) *Human Relations in Organizations*, Irwin/McCraw-Hill, Boston, str. 115.
41 Vecchio, R. P. (2000) *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Fort Worth, Philadelphia, str. 291.
42 Robins, S. P., Decenzo, D. A. (2001) *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey str. 389
43 Thill, J. V., Bovee. C.L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 52.
44 Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment,* Data status, Beograd, str. 258.
45 Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 12 -13.
46 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 10.
47 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication*, Pearson, str. 41.
48 Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011) *Developing Management Skills,* Pearson, str. 262.
49 Ibid., str. 262.
50 Greenberg, J., Baron, R. (1998) *Ponašanje u orga-nizacijama - razumevanje I upravljanje ljudskom stranom rada* (Prevod sa engleskog), Želnid, Beograd, str. 319.
51 Mašić, B., Babić, L. Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment:principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 328.
52 Zimonji V. (1994) *Grupe u organizaciji*, Ekonomski Fakultet, Subotica, str. 214.
53 Wright, P.M., Noe R. A. (1996) *Management of Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston - New York, str. 498-500.
54 Griffin, R. W. (1999) *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 562.
55 Davis, K. (1997) *Cut those rumors down to size,* in: Davis, K. (Ed.), Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, N. York. str. 354-358.
56 Akande, A., Odewale, F. (1994) How to Stop Company Rumours, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 No.4., pp. 22-30.
57 Sveiby, K.E. www.sveiby.com/Portals/0/articles/K-era.htm. Preuzeto sa sajta 5.4.2012..
58 Dostupno na http://www.google.com/about/company/facts/locations, preuzeto 26.11.2012.
59 Weihrich, H., Koontz, H. (1994) *Management: A Global Perspective*, McGraw-Hill New York, str. 543.
60 Katz, D., Kahn, R. L (1996) *The Social Psychology of Organizations*, N. York, John Wiley & Sons (1966) in: Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds,)., Tombs, S., People in Organisations, Blackwell Publishers Inc., Maiden (1997) 583.
61 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 13.
62 Andrews, P. H., Baird, J. E.. (1995), *Communication for Business and the Professions*, Brown % Benchmark Publishers, Dubuque, str. 68-70.
63 Robins, S. P., Decenzo, D. A. (2001) *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 488.
64 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 13.
65 Greenberg, J., Baron, R. A. (1998) *Ponašanje u organizaciama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, str. 316.
66 Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, Tombs, S. (1997) *People in Organisations*, Blackwell Publishers Inc., Maiden, str. 591.
67 Volberda, H. W. (1999) *Building the Flexible Firm*, Oxford University Press, Oxford, str.101.
68 Ragusa, A. (2010) *Internal Communication management. Individual and Organiza-*

tional Outcomes, Ventus Publishing ApS, dostupno na www.bookboon.com, str. 12.
69 Ragusa, A. (2010) *Internal Communication management. Individual and Organizational Outcomes,* Ventus Publishing ApS, dostupno na www.bookboon.com, str. 12.
70 Bovee, c., Thill, J. V., Schatzman, B. E. (2003) *Business Communication Today,* Prentice Hall, str. 13 - 15.
71 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 9.
72 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 42 - 43.
73 Ibid., str. 43.
74 Šire, Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 47 - 53.
75 Beamer, L, Varner, I. (2001) *Intercultural Communication in the Global Workplace*, McGraw-Hill, Boston, str. 51.
76 Williams, C. (2010) *Principi menadžmenta,* Data status, str. 283.
77 Miller, Sh., Miller, Ph. (1994) *Collaborative Team Skills,* New York, str. 98.
78 Marković. M. (2003) *Poslovna komunikacija,* Clio, str. 43.
79 Collins, P. (2012) *The art of speechees and presentations. the secrets of making people remember what you say,* Wiley, str. 16 - 21.
80 Collins, P. (2012) *The art of speechees and presentations. the secrets of making people remember what you say,* Wiley, str. 50 - 65.
81 Karnegi, D. (2010) *Psihologija uspeha za XXI vek. Komunikacijom do uspeha,* Admiral Books, Beograd, str. 64.
82 Kava, R. (2002) *Kako izaći na kraj sa nezgodnim ljudima,* Mono Manjana, str. 101.
83 Kava, R. (2002) *Kako izaći na kraj sa nezgodnim ljudima,* Mono Manjana, str. 109.
84 Rouse, M. J. (2005) *Poslovne komunikacije,* Masmedia, Zagreb, str. 178.
85 *Pružanje povratnih informacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove* (2006) Data status, Beograd, str. 5.
86 Rouse, M. J. (2005) *Poslovne komunikacije,* Masmedia, Zagreb, str. 179.
87 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 77.
88 Brownell, J. (2002) *Listening,* Allyn & Bacon, str. 9 - 10.
89 LaBarre, P., Leader - Feargal Quinn, *Fast Company* 52, November 2001, p. 88., dostupno na http://www.fastcompany.com/magazine/52/quinn.html, preuzeto 8.1.2013.
90 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 78.
91 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 85.
92 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 84.
93 Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment,* Data status, Beograd, str. 265.
94 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 88 - 94.
95 *Overcome your fear of presenting,* dostupno na http://www.speaking-tips.com/Articles/Overcome-Your-Fear-of-Presenting.aspx, preuzeto 10.12.2012.
96 Petar, S. (2004) *Recite to jasno i glasno,* Biblioteka Poslovna komunikacija, str. 13.
97 Vajsman, Dž. (2007) *Prezentacijom do uspeha. Veština predstavljanja,* Mate, str. 3 - 4.
98 Šire, Petar, S. (2004) *Recite to jasno i glasno,* Biblioteka Poslovna komunikacija, str. 18 - 33.
99 Šire, Petar, S. (2004) *Recite to jasno i glasno,* Biblioteka Poslovna komunikacija, str. 18 - 33.
100 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 328.
101 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007)*, Harvard Business Press, Data status, str. 8.
102 Petar, S. (2004) *Recite to jasno i glasno,* Biblioteka Poslovna komunikacija, str. 38 - 40.
103 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007)*, Harvard Business Press, Data status, str. 9.
104 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 335.
105 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007)*, Harvard Business Press, Data status, str. 10 - 11.
106 Petar, S. (2004) *Recite to jasno i glasno,* Biblioteka Poslovna komunikacija, str. 37.
107 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007)*, Harvard Business Press, Data status, str. 21.
108 Petar, S. (2004) *Recite to jasno i glasno,* Biblioteka Poslovna komunikacija, str. 46.
109 Petar, S. (2004) *Recite to jasno i glasno,* Biblioteka Poslovna komunikacija, str. 47.
110 Dostupno na http://jeffwongdesign.com/2008/03/apple-vs-microsoft-presentation-style/#.UO27PndYWSp, 9.1.2013.

111 Gelb, M. (2003) *Predstavite sebe,* Finesa, Beograd, str. 41 - 46.
112 Gelb, M. (2003) *Predstavite sebe,* Finesa, Beograd, str. 47.
113 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 23.
114 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 55 - 57.
115 Gelb, M. (2003) *Predstavite sebe,* Finesa, Beograd, str. 63.
116 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 31.
117 Vajsman, Dž. (2007) *Prezentacijom do uspeha. Veština predstavljanja,* Mate, str. 110.
118 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 31.
119 *Kako održati prezentaciju. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 37
120 Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) *Communicating at Work,* McGraw Hill, str. 26.
121 Dostuno na http://www.business-spotlight.de/language-skills/business-skills/ending-the-call, 9.1.2013.
122 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 90.
123 Dostupno na http://ecg-llc.com/practice-areas/business-process-services, 15.12.2012.
124 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 79.
125 *Kako održati sastanak. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 40 - 43.
126 *Kako održati sastanak. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 40 - 43.
127 McPheat, S. (2012) *Effective Communication Skills,* www.bookboon.com, str. 48 - 50.
128 Ali, M. *et al.* (2009) *Successful Manager's Handbook,* 3rd ed, Dorling Kindersley Limited, London, pp. 102-103.
129 *Pisana poslovna komunikacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 4 - 9.
130 Ali, M. *et al.* (2009) *Successful Manager's Handbook,* 3rd ed, Dorling Kindersley Limited, London, p. 92
131 Ali, M. *et al.* (2009) *Successful Manager's Handbook,* 3rd ed, Dorling Kindersley Limited, London, p. 91
132 Ali, M. *et al.* (2009) *Successful Manager's Handbook,* 3rd ed, Dorling Kindersley Limited, London, p. 91
133 *Pisana poslovna komunikacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 10 - 11.
134 Prilagođeno prema, Bovee, C., Thill, J. V., Schatzman, B. A (2003) *Business Communication Today,* Prentice Hall, str. 80
135 Bovee, C., Thill, J. V., Schatzman, B. A (2003) *Business Communication Today,* Prentice Hall, str. 80
136 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 128.
137 Bovee, C., Thill, J. V., Schatzman, B. A (2003) *Business Communication Today,* Prentice Hall, str. 82.
138 *Pisana poslovna komunikacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 18 - 23.
139 Thill, J. V., Bovee, C. L. (2011) *Excellence in Business Communication,* Pearson, str. 137 - 139.
140 *Pisana poslovna komunikacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 26 - 32.
141 *Pisana poslovna komunikacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 44 - 46.
142 *Pisana poslovna komunikacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 47 - 53.
143 *Pisana poslovna komunikacija. Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove (2007),* Harvard Business Press, Data status, str. 56 - 62.
144 *E-mail Etiquette. How to get the best results from your e-mails* (2004) Bloomsbury Publishing Plc., str.
145 Borg, J. (2008) *Body language. Seven easy lessons to master the silent language,* Pearson, str. 2.
146 Piz, A., Piz. Barbara (2005) *Definitivni vodič kroz govor tela,* Mono & Manana, str. 23.
147 Piz, A., Piz. Barbara (2005) *Definitivni vodič kroz govor tela,* Mono & Manana, str. 35 - 40.
148 Dostupno na http://www.bodylanguagesuccess.com/2012/04/nonverbal-communication-analysis-1720.html, preuzeto 8.1.2013.
149 Higgins, J. H. (1994) *The Management Challenge* , str. 631.

150 Piz, A., Piz. Barbara (2005) *Definitivni vodič kroz govor tela,* Mono & Manana, str. 47 - 48.
151 http://www.geek.com/articles/mobile/is-islate-the-most-important-thing-in-steve-jobs-career-20100126, preuzeto 8.1.2013.
152 Piz, A., Piz. Barbara (2005) *Definitivni vodič kroz govor tela,* Mono & Manana, str. 103.
153 Dostupno na http://afkra.blogspot.com/2012/03/4-body-language-lessons-for-office.html, 8.1.2013.
154 Preuzeto sa http://www.nonverbal-world.com/2011/07/genuine-smile.html, 9.1.2013.
155 Dostupno na http://www.ehow.com/info_8338862_cultural-barriers-nonverbal-communication.html, 9.1.2013.
156 Veinrajt. G. R. (2001) *Govor tela,* Alnari, str. 71.
157 Wright, P. M., Noe, R. A., Management of Organizations, Irwin-McGraw-Hill, Boston, (1996) 491.
158 Veinrajt. G. R. (2001) *Govor tela,* Alnari, str. 91.
159 Ali, M. *et al.* (2009) *Successful Manager's Handbook*, 3rd ed, Dorling Kindersley Limited, London, p. 240
160 Preuzeto sa http://youngpolishedandprofessional.blogspot.com/2012/10/the-power-suit-business-professional.html, 15.12.2012.
161 Preuzeto sa http://www.stylefunda.com/index.php/dress-code-for-men-in-office, 15.12.2012.
162 Ali, M. *et al.* (2009) *Successful Manager's Handbook*, 3rd ed, Dorling Kindersley Limited, London, p. 241
163 Preuzeto sa http://justinthemiddle.com/theory-of-career-relativity, 9.1.2013.
164 Scully, J. (2001) *Odyssey: Pepsi to Apple... a journey of adventure, ideas, and the future*, Harper&Row, N. York, 1987. in: Robins, S. P., Decenzo, D. A., Fundamentals of Management (2001) 312.
165 Carstairs, E., *No ivory tower for Procter & Gamble, Corporate Design and Reality*, feb. (1986) 23 - 40., in: Robins, S. P., Decenzo, D. A., Fundamentals of Management (2001) 312.
166 Campbell, D. T., *Systematic Error on the Part of human Links in Communication systems*, in: Porter, L W., Roberts, K. H., (Ed.), Communication in Organizations, Penguin Books (1985) 23-62.
167 Greenberg, J., Baron, R. A. (1988) *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje Ljudskom stranom rada*, prevod sa engleskog, Želnid, Beograd, str. 572-583.
168 Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J., Tombs, S.(1997) *People in Organisations*, Blackwell Publishers Inc., Maiden, str. 152.
169 Griffin, R. W. (1999) *Management,* Houghton Mifflin Company, Boston, str. 564.
170 Andrews, P. H., Baird, J. E. (1995) *Communication for Business and the Professions*, Brown and Bencmark Publishers, Madiso, str. 152.
171 Ober, S. (1995) *Contemporary Business Communication*, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 22.
172 Ivancevic, M. J., Lorenzi, P., Skinner, I. P., Crosby, B. Ph. (2000) *Management - Quality and competitiveness*. str. 380.
173 Wright, P.M., Noe R. A.(1996) *Management of Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston - New York, str. 502.
174 Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds,Tombs, S. (1997) *People in Organisations: An Active Learning Approach*, Blackwell Business, Oxford, United Kingdom, str. 602-623.
175 Weihrich, H., Koontz, H. (1994) *Menedžment*, prevod sa engleskog, MATE, Zagreb, str. 551.
176 Daniels, N. C. (1994) *Information Technology: The Management Challenge*, Addison-Wesley publishing Company, Wokingham, England, str. 14.
177 Vecchio, R. (2000) *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Forth Worth, str. 301
178 Argenti, P. A. (1994), *Corporate Communication*, Irwin/McGraw-Hill Company, Boston, Massachusetts, str. 157.
179 Ryder-Smith, The secret of good conversation - investing in success, *Health Manpower Management*, Vol. 24 - No. 1. 199, pp. 38 - 39.
180 Robins, S. P., Decenzo, D. A. (2001) *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 383.
181 Greenberg, J., Baron, R. A. (1998) *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada* , prevod sa engleskog, Želnid, Beograd, str. 319-329



POSLOVNE VEŠTINE

3 DEO





IV - glava
MOTIVACIJA I LIDERSTVO

1. MOTIVACIJA I LIDERSTVO

Kada motivišete ljude, neophodno je da angažujete njihove misli i emocije. Ja motivišem ljude, nadam se, kroz primer i možda uzbuđenje, tako što dajem produktivne ideje kako bi se i oni osećali uključeni.

Rupert Murdoch

Prirodna ljudska želja je da se zarađuje za život radeći posao svojih snova. Generalno se prihvata mišljenje da će ljudi dobro obavljati posao ako ga vole. Čim postoji pozitivan emocionalni odnos prema nekome ili nečemu čovek je spreman da ulaže ličnu energiju, entuzijazam, vreme, napor, kao i ostale resurse koji mu stoje na rapolaganju. Ulaganje donosi zadovoljstvo na više načina. Ulaganje se ostvaruje planiranim i organizovanim aktivnostima, a često sama aktivnost, proces rada, donosi zadovoljstvo. Pored toga, svaki rad rezultira nekim proizvodima, efektima. Zadovoljstvo postignutim efektima je drugačiji vid osećanja ispunjenosti zato što je proces rada zaokružen u svom rezultatu, proizvodu, i zato što je dovršeno ono što je započeto. Nezavisno od zadovoljstva u radu i efektima rada, postoji učestvovanje u zadovoljstvu tima kada se posao obavlja u grupi, a to je najčešće slučaj u svakodnevnom životu. Pored članova tima osoba može preneti svoje iskustvo zadovoljstva osobama koje voli i poštuje u svojoj okolini i doživeti podršku, empatiju, pohvale i druge oblike socijalnog ispunjenja.

Slika 1. Motivisanog čoveka ništa ne može zaustaviti



Drugim rečima, nije samo menadžerima važno da motivišu zaposlene za produktivniji rad, i ljudima koji rade je važno da uživaju u poslu, u radnom okruženju, u saradnji sa kolegama na poslu, u razmeni iskustava, mišljenja, i slično. S druge strane, posao se posmatra kao način zarade za život. Mnogim ljudima je posao neophodan jer predstavlja jedini vid pribavljanja novca. Stoga se često dešava da ljudi prihvataju poslove da bi preživeli iako oni ne ulaze u kategoriju poslova koje bi želeli da rade. Između poželjnih i nepoželjnih poslova postoji čitava paleta različitih radnih mesta koja se nude pojedincu koji traži posao. Danas je, iako to na prvi pogled izgleda neverovatno, uvelike porasla mogućnost da čovek nađe posao koji voli. Tome doprinosi usmeravanje ljudi tokom obrazovnog procesa u kojem se od opšteg obrazovanja ide ka sve suženijim oblicima obrazovanja do tzv. specijalizacija, pa i obuka za određeno radno mesto (npr. kurs za vatrogasce). Tokom obrazovnog procesa čovek konstantno razmišlja o usklađenosti između njegovih želja, sposobnosti, znanja i veština naspram privlačnosti i zahteva pojedinih zanimanja i radnih mesta. I u okviru jednog zanimanja postoje različite pozicije i uloge zavisno od određenog radnog mesta. Upravo zato se savremena disciplina upravljanja karijerom sve više usmerava na individualni pristup u kojem je čovek, kao središnja figura u radnom procesu, sam odgovoran za svoju karijeru i zadovoljstvo poslom.

Sa aspekta liderstva važno je poznavati zakonitosti motivisanja zaposlenih jer je to ključni aspekt u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Najvažnije liderske veštine su sledeće:

- veštine komunikacije: kako prezentirati ciljeve da budu prihvaćeni
- interpersonalne veštine: održati dobar odnos sa zaposlenima
- veštine rešavanja konflikta: uočavanje i pravovremeno reagovanje
- veštine pregovaranja: nalaženje zajedničkog rešenja kod suprotstavljenih stavova grupa ili pojedinaca
- veštine motivisanja: podizanje nivoa efikasnosti i efektivnosti zaposlenih.

Iz navedenih liderskih veština vidi se da je veština motivisanja jedna od značajnijih. Uobičajeno je da se kaže da lideri motivišu, dok menadžeri samo kontrolišu i upravljaju ljudima. Kroz tu razliku se vidi značaj motivisanja zaposlenih u menadžmentu ljudskih resursa. Stoga je za svakog lidera neophodno da dobro poznaje psihologiju motivacije i razne činioce koji doprinose boljoj motivisanosti i većem zadovoljstvu poslom.

Kako podići motivisanost zaposlenih za velike rezultate

Kompanija „Netfliks", distributer filmova i video zapisa putem interneta, suočavala se sa oštrom konkurencijom na više frontova tokom 2008. godine. Kao prvo, njen tradicionalni rival, „Blockbuster", beležio je stabilan rast. Kao drugo, gigant kada je reč o maloprodaji, „Wal-Mart" odlučio je nekoliko godina ranije da ponudi sopstvene usluge iznajmljivanja filmova putem interneta i vršio je ozbiljnu invaziju na Netfliksove mušterije. Kao treće, sposobnost kompanije „Epl" da ponudi usluge emitovanja digitalnog programa putem Interneta znatno je uznapredovala i ponudila još jednu zamenu za usluge koje pruža „Netfliks". Kako bi se uspešno izborila sa ovim moćnim kokurentima, strategija koju je izabrala kompanija „Netfliks" je da se stvori veoma motivisana i talentovana radna snaga koja bi mogla da nadjača pomenute rivale. Kako bi privukla i motivisala svoje zaposlene, kompanija „Netfliks" je uporno davala zaposlenima najveće plate, i veliku slobodu izbora kada je reč o načinu nagrađivanja - u vidu novčanih nagrada, deonica, povlastica i godišnjih odmora. Zaposleni su takođe imali slobodu da sami planiraju svoj deo posla i utvrde kako je najbolje da ga realizuju, kako bi ostvarili veoma konkretne i zahtevne ciljeve. Međutim, cena koju zaposleni plaćaju za svu tu kompenzaciju i slobodu, je to što se smatraju odgovornim za realizaciju tih ciljeva, i ako ne bi uspeli da ih ostvare dobili bi otkaz. Glavni izvršni direktor, Red Hastings, ističe sledeće „u većini preduzeća, prosečni izvršioci dobijaju prosečne povišnice, dok u kompaniji „Netfliks", oni dobijaju velikodušnu otpremninu".[1]

Preuzeto iz Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2005). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 5th. ed. New York and London, Ruotledge, str. 81.

Motivacija za rad je složen pojam jer je rad složena aktivnost. Po definiciji **motivacija** je proces izazivanja, usmeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba, a **motivi** su psihološki činioci koji pokreću, usmeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba[2]. Svaki segment radnog procesa može biti nosilac drugačije motivacije jer zadovoljava različite potrebe. Da navedemo samo neke od potreba koje su aktuelne u radnom procesu: za samoostvarenjem, za druženjem, za postignućem, za sigurnošću, za čulnom stimulacijom, za poštovanjem, itd. Ovako složena situacija otvara mogućnost da će neke potrebe biti zadovoljene a neke neće. Individualna perspektiva u upravljanju karijerom pomaže čoveku da se usmerava kroz život ka radnom mestu koje će zadovoljavati većinu njegovih motiva i samim tim doneti veće zadovoljstvo poslom.

Motivacija je promenljiva pojava i začas čovek koji je veoma motivisan za rad postane nemotivisan. Nemotivisanost ima loše posledice koje mogu biti direktne i indirektne. Direktne posledice su smanjeno zadovoljstvo poslom i smanjena produktivnost.

Indirektne posledice su smanjen lični dohodak, mogućnost gubitka posla, posledice na psihofizičko zdravlje. Rad je sastavni deo života i velik deo vremena čovek provodi radeći, stoga je važno da se obezbedi da rad donosi zadovoljstvo u poslu. Motivacija je usko povezana sa zadovoljstvom poslom. Zato je važno da svaki zaposleni dobro poznaje sebe i zakonitosti motivacije kako bi upravljanjem činiocima koji doprinose motivisanju za rad podigao nivo svoje motivacije, povećao mogućnosti ostvarenja poslovnih ciljeva, a samim tim podigao nivo zadovoljstva poslom.

U narednom tekstu ćemo objasniti razliku između spoljašnjih i unutrašnjih činioca motivacije, upoznati se sa podelama motiva kako bi razlikovali biološke od socijalnih, te spoljašnje od unutrašnjih motiva, upoznati se sa motivima značajnim za rad, sa činiocima zadovoljstva i nezadovoljstva poslom. Na kraju ćemo izložiti kako se postojeća znanja iz psihologije motivacije mogu primeniti za bolje upravljanje vlastitom motivacijom. Posmatraćemo doprinose psihologije motivacije iz četiri ugla: kultivisanje unutrašnje motivacije, dizajniranje radnog mesta, zadovoljstvo poslom i lidersko ponašanje.

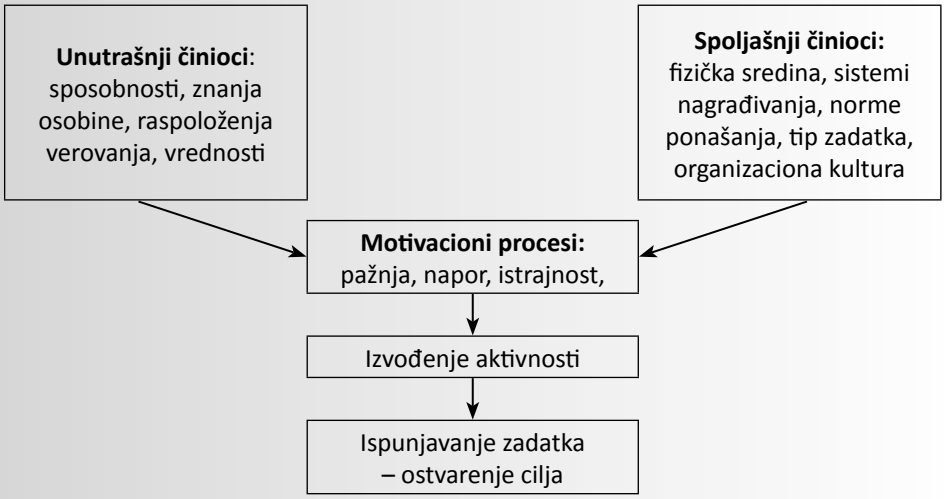
2. OSNOVNI ČINIOCI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

U uvodnom delu smo pokazali koliko je važan odnos čoveka prema radu za njegovu motivaciju. To predstavlja samo jedan od niza **unutrašnjih činioca** koji utiču na motivaciju za rad. Među ostale značajne činioce spada stepen stručnosti za obavljanje datog posla. Ako je čovek ekspert za određenu oblast oseća se dobro u svojoj ulozi jer je u stanju da brzo i efektivno ostvari niz poslovnih ciljeva. Pored toga, kognitivne sposobnosti su veoma važne jer garantuju brzo i ispravno rešavanje problema na poslu. Emocionalno raspoloženje je takođe važno, jer vesela i zadovoljna osoba bolje pristupa radu nego neraspoložena, utučena i nezadovoljna osoba. Osobine ličnosti su značajne jer, na primer, savesna osoba voli da ispuni svoje ciljeve u predviđenim rokovima na propisan način, dok nesavesna osoba ne oseća značaj poštovanja vremena i procedura. Druželjubiva osoba se lako uklapa u tim, dok se povučeni ljudi drže postrani. Verovanja su važna jer ako verujemo u sebe i svoje sposobnosti, u kvalitet našeg proizvoda onda će i efikasnost biti veća jer očekujemo da ćemo realizovati ono što je zadato. Vrednosti doprinose ukupnom odnosu prema radu, ljudima, sredstvima za rad, procedurama i slično. Pozitivne vrednosti nas motivišu za bolje uspehe u radu.

Pored unutrašnjih činioca važni su i **spoljašnji činioci** u motivisanju zaposlenih. Istraživanja pokazuju da inovacije vezane za aktivnosti i organizaciju na radnom mestu podižu produktivnost zaposlenih[3]. U pozitivne inovacije spada reinženjering, izgradnja timova, materijalni podsticaji kao što je nagrađivanje prema radu, uključivanje zaposlenih u odlučivanje i davanje mišljenja, rotacije na poslu, osnaživanje zaposlenih i slične. Zdravo, bezbedno i dobro opremljeno okruženje sa potrebnim sredstvima za rad značajno doprinosi pozitivnoj motivaciji za rad. Spoljašnji činioci mogu da se grupišu prema tome da li spadaju u fizičku ili socijalnu sredinu. Tehničke inovacije su toliko

uznapredovale da se danas mnogo više traže i zapažaju efekti inovacija u socijalnom okruženju. Posebno je važno kakav je pristup menadžmenta organizacije prema nagrađivanju i priznanjima, prema superviziji i koučingu, kao i prema profesionalnom razvoju. Takođe je važna organizaciona kultura preduzeća – da li se neguje prijateljska atmosfera, saradnja u timovima, inovativnost, kreativnost, fleksibilno radno vreme i slično.

Slika 2. Činioci koji utiču na motivacione procese



U poznatoj softverskoj kompaniji radnici su imali priliku da uče, razvijaju se i napreduju zahvaljujući kreativnim zadacima i podršci mentora. U motivaciji zaposlenih učestvovali su gotovo podjednako i spoljašnji i unutrašnji činioci. Od fizičkih ističemo prijatnu kancelarijsku atmosferu, vrhunsku opremu, mogućnost slušanja muzike i uživanja u bezalkoholnim pićima. Od socijalnih ističemo prijateljsku atmosferu, dobru saradnju, usmeravanje mentora, nagrađivanje prema radu, angažovanje na različitim vrstama projekata. Od unutrašnjih izdvajamo motiv za samoostvarenjem, motiv za autonomijom, želju za učenjem, visok nivo znanja i softverskih veština.

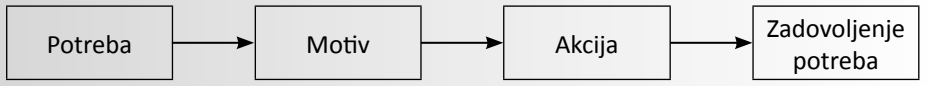
Za upravljanje karijerom je važno da čovek bude svestan potrebe da radi na sebi, na unapređenju svojih sposobnosti, znanja i veština, kako bi bolje odgovorio zahtevima posla, što će doneti zadovoljstvo u radu i proizvodima rada. Takođe, unapređenjem socijalnih veština i negovanjem međuljudskih odnosa zaposleni doprinosi boljoj organizacionoj klimi, boljem druženju i saradnji sa kolegama, osećanju socijalne podrške i slično. Svest o značaju spoljašnjih činilaca će upravljati karijerom u smislu izbora radnog mesta koje nudi odgovarajuću fizičku i socijalnu sredinu, kao i u smislu intervencija u pravcu promena u sredini koje će povećati motivaciju za rad.

3. VRSTE MOTIVA ZNAČAJNIH ZA RAD

Osobenost čoveka je što ima bezbroj različitih motiva i stoga se ljudi razlikuju po tome šta ih više a šta manje motiviše, šta ih podstiče a šta koči u aktivnostima. Za razumevanje motivacije iz aspekta upravljanja karijerom treba razlikovati dva načina podele motiva. Prema poreklu motivi se dele na biološke i socijalne, a prema izvoru na spoljašnje i unutrašnje. Prva podela je značajna zato što pravi razliku između motiva koji gube na snazi zadovoljenjem potrebe (biološki) i koji ostaju snažni i pored toga što čovek neprestano učestvuje u aktivnostima kojima ih ispunjava (socijalni). Druga podela je značajna zato što pravi razliku između motiva koji su površni i ne utiču snažno na zadovoljstvo poslom (spoljašnji) i motiva koji duboko dotiču čoveka i doprinose osećanju ispunjenosti i visokom zadovoljstvu poslom.

Biološki motivi su urođeni i vezani za funkcionisanje organizma. Oni nastaju na osnovu potreba (za hranom, vodom, razmnožavanjem, kretanjem, spavanjem). Javljaju se kada je narušena ravnoteža organizma u pogledu manjka ili viška određenih supstanci. Zato se kaže da biološki motivi funkcionišu po principu homeostaze: narušavanje unutrašnje ravnoteže aktivira mehanizam kojim se ravnoteža ponovno uspostavlja i onda nastupa relativno mirovanje organizma. Biološkim motivima bi se moglo objasniti ponašanje zaposlenog koji prihvata posao u inostranstvu da bi zaradio više novca jer mu je neophodan za renoviranje stana. Čim obavi zadatak prestaje potreba za dodatnim novčanim sredstvima a jačaju motivi za druženjem sa kolegama sa posla, za toplinom doma i drugi.

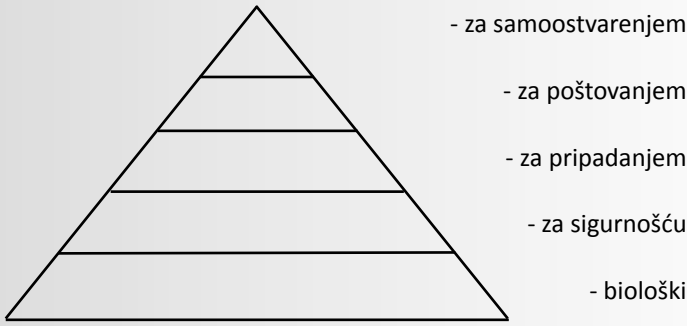
Slika 3. Motivacioni ciklus kod bioloških motiva



Socijalni motivi se formiraju kroz socijalno iskustvo čoveka tako što društvena sredina utiče na njihovo stvaranje i uobličavanje. Socijalni motivi ne funkcionišu po modelu homeostaze, tj. oni se ne mogu zadovoljiti i nestati, već su stalni pokretač ljudske aktivnosti u kojoj čovek nalazi zadovoljstvo i ispunjenje. Motivi za druženjem, za poštovanjem, za ljubavlju su stalno prisutni i čovek se oseća dobro kada učestvuje u radnjama koje su povezane sa ispunjavanjem datih motiva.

Razlikovanje između bioloških i socijalnih motiva nalazimo u poznatoj Maslovljevoj (Maslow) teoriji hijerarhije motiva. Karakteristično za tu teoriju je da se motivi koji su niže u hijerarhijskoj lestvici moraju prvi zadovoljiti kako bi se prešlo na zadovoljavanje motiva višeg reda[4]. Na dnu lestvice su biološki motivi, zatim slede različite vrste socijalnih motiva od kojih su motivi za samoostvarenjem na vrhu lestvice.

Slika 4. Hijerarhija motiva prema Maslovu



Spoljašnji motivi nastaju zahvaljujući spoljašnjim motivatorima (potkrepljenju) koji učvršćuju određeno ponašanje čoveka. Čovek je spreman da obavi određene aktivnosti da bi dobio nagradu (potkrepljenje). Novčana nadoknada (plata, bonus) je najbolji primer spoljašnjeg motivatora, ali to može biti i službeni auto, laptop, mobilni telefon, parking mesto ispred firme, logo firme i slično.

Unutrašnji motivi su povezani sa unutrašnjim motivatorima (samopotkrepljenje) koji donose zadovoljstvo zahvaljujući obavljanju određenih aktivnosti. Ljudi nešto rade zato što u tome uživaju ili osećaju da tako moraju jer bi, u protivnom, bili nezadovoljni. Unutrašnji motivi se veoma razlikuju. Neko radi da bi se družio, da bi se takmičio sa drugima, da bi osetio sigurnost, da bi pripadao, da bi se ostvario, da bi prevazišao samog sebe, i slično.

Prilikom upravljanja karijerom čovek najčešće vodi računa da zadovolji unutrašnje motive, a da spoljašnji motivatori budu takvi da ne izazivaju nezadovoljstvo. Neko ko voli da radi sa klijentima, interesuje se za bankarske poslove, i teži samostalnosti u radu, na primer, izabraće posao ličnog bankara a gledaće da se zaposli u banci koja mu pruža najbolje uslove za rad i najbolje bonuse.

Bez obzira na razlike unutrašnje – spoljašnje i biološki – socijalno, pojedinačno izdvajamo određene motive koji su značajni upravo u oblasti rada. Među njima se ističu motiv postignuća, motiv za potvrđivanjem, motiv ka moći i motiv za samoostvarenjem. **Motiv postignuća** predstavlja želju da se postigne nešto zahtevno[5]. To znači da treba ovladati i upravljati objektima, ljudima ili idejama, da zadatak treba ostvariti brzo i samostalno, da treba prevazići prepreke, ostvariti visoke standarde, prevazići sebe, nadmašiti druge, podići samopoštovanje uspešnim korišćenjem vlastitih talenata. Ljudi sa izraženim motivom postignuća vole zadatke koji su dovoljno teški da budu izazovni. Laki zadaci im nisu interesantni jer ih obavljaju bez muke, a preteški su odbojni jer nisu ostvarivi. Međutim, umereno teški zadaci angažuju sve lične resurse u želji da se ostvari zadani cilj, a nagrada, po ostvarenom zadatku, je osećanje ponosa, uspeha, lične vrednosti, opravdanosti uloženog truda. Motiv postignuća često nalazimo kod preduzetnika[6]. Ukoliko postavljamo sebi umereno teške ciljeve i težimo njihovom ostvarenju istovremeno ćemo jačati kod nas motiv postignuća.

Značaj podizanja motiva za postignućem

Tipičan primer je desetogodišnji projekat pokrenut od strane Kvakerske organizacije poznatije kao „Američki komitet prijateljskih usluga" koja nudi brojne programe za imigrante. Cilj ovog projekta je da poboljša uslove života u Indijskoj zajednici izdvajanjem milion dolara za infrastrukturu i obrazovne projekte (poput unapređivanja sistema kanalizacije i prezentovanja poljoprivrednih tehnika). Na kraju projekta, sva tehnologija se zanemaruje i ništa od onoga što je naučeno prilikom obuke se ne primenjuje u praksi, ostavljajući tako malo razloga za investiranje. Kako bi potvrdio vrednost svog pristupa, MekKleland je u svojoj možda najpoznatijoj studiji (MekKleland, 1987.) pokušao da se pozabavi ovim pitanjem koristeći pomoćni paket putem kojeg je mali broj biznismena prošao kroz program obuke za preduzetnike koji je kreiran sa ciljem da se poveća njihova potreba za napretkom. Program je trajao 6 meseci, i koštao je 25,000$ a zahvaljujući njemu oko 5000 lokalnog stanovništva dobilo je zaposljenje.

Preuzeto iz Haslam, S. A. (2004), *Psychology in organizations: the social identity approach*, London, Sage, str. 64.

Motiv za potvrđivanjem ili afirmacijom je želja pojedinca da postane priznat i prihvaćen član zajednice, da stekne značajan položaj u društvu. Za ljude sa izraženim motivom za potvrđivanjem veoma je značajno mišljenje drugih ljudi o njihovim sposobnostima, znanju, imovini, poreklu, uspesima. Kad je preterano izražen ovaj motiv prerasta u težnju pojedinca za prestižom i raste potreba za posebnim priznanjima od strane društva. Na poslu takvi ljudi teže dobrom položaju i statusu u organizaciji koji bi im stalno pribavljao divljenje drugih ljudi i priznanja okoline. Makliland (Mc Clelland) je pretpostavio da potreba za postignućem ima dva aspekta[7]: orijentacija ka pristupanju zadacima i orijentacija ka izbegavanju zadataka. Istraživanja su pokazala da su različite orijentacije posledica dva osnovna faktora među motivacionim crtama, naime želje za postignućem i anksioznosti[8]. Drugim rečima, izražena anksioznost loše utiče na želju za postignućem. Kada radimo poslove u kojima smo eksperti tada treba sebi dozvoliti da do izražaja dođe motiv za potvrđivanjem jer će priznanja i pohvale uslediti za ono što dobro radimo. Kad se upuštamo u novu oblast prvo je treba savladati i naučiti kako nam se nebi desilo da anksioznost deluje kontraproduktivno. Tada je bolje da ističemo motiv za postignućem.

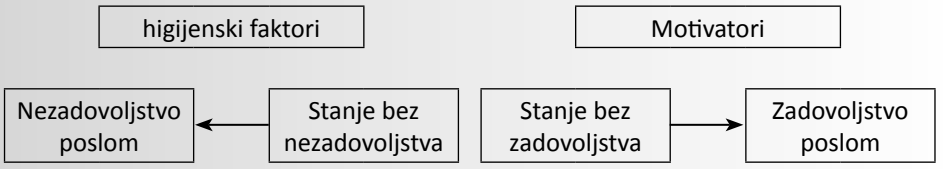
Motiv ka moći je želja da se utiče na druge ljude kako bi se usmeravali i ohrabrivali za velika postignuća. Ovaj motiv je značajan za ljude na menadžerskim pozicijama koji ostvaruju poslovne rezultate zahvaljujući dobrom upravljanju organizacionim jedinicama. U ovom smislu motiv ka moći je pozitivna stvar. Međutim, on može imati i negativne posledice ukoliko je usmeren na pobedu nad drugima a ne na uspeh generalno. Ovaj motiv treba veoma pažljivo negovati u sebi i to onda kada smo u situaciji da upravljamo sa ljudima. Pri tom ne treba zaboraviti da ljudi sa kojima radimo imaju različite potrebe, za priznanjem, druženjem, sigurnošću i slične. Ako ljudima prilazimo sa razumevanjem za njihove potrebe steći ćemo prirodan autoritet kod njih i zadovoljiti naš motiv za moći na najadekvatniji način.

Motiv za samoostvarenjem predstavlja vrhunski motiv u humanističkim teorijama ličnosti. Smatra se da on odražava krajnju težnju čoveka da razvije i harmonizuje svoje potencijale. Motiv za samoostvarenjem podstiče čoveka da aktivira svoje talente i bude kreativan. U proizvodima vlastite kreativnosti čovek sagledava nepregledne mogućnosti upotrebe svojih talenata i uživa u svakom novom ostvarenju i procesu dolaženja do njega. Ako stalno tragamo za novim idejama kako bi unapredili svoj rad i rad ljudi oko nas mi ćemo konstantno zadovoljavati motiv za samoostvarenjem i osećati sreću što imamo priliku u životu da razvijamo sebe ka našim idealima.

4. ČINOCI ZADOVOLJSTVA I NEZADOVOLJSTVA POSLOM

Frederik Hecberg (Frederick Herzberg) je ustanovio da su faktori koji utiču na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom odvojeni i zasebni[9]. **Zadovoljstvo poslom** proističe iz sadržaja posla i njegovog potencijala da podstiče na rad. Stoga je zadovoljstvo poslom povezano sa postignućima, priznanjima, karakteristikama posla, odgovornošću i napredovanjem. **Nezadovoljstvo poslom** proističe iz konteksta u kojem se radi, ono ne podstiče rad ali daje uslove za rad. Nezadovoljstvo poslom je povezano sa politikom kompanije, administracijom, tehničkim nadzorom, dohotkom, odnosom sa šefom, te uslovima rada.

Slika 5. Uticaj higijenskih faktora i motivatora na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom



Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom predstavljaju zasebne kategorije a ne polove jednog istog kontinuuma. Faktori koji doprinose zadovoljstvu poslom su nazvani **faktorima sadržaja ili motivatori**, a faktori nezadovoljstva poslom **faktori konteksta ili higijenski faktori**. Poznavanje činioca zadovoljstva i nezadovoljstva poslom nam skreće pažnju na ono što je neophodno za rad (kontekst) i ono što je neophodno za radni učinak (sadržaji). Kada biramo posao moramo dobro da proučimo organizaciju u kojoj postoji mogućnost da se zaposlimo. Faktore konteksta treba sagledati kako bi uočili detalje koji će izazivati nezadovoljstvo kod nas i procenili u kojoj meri je moguće uticati na promene kako bi se dati faktori poboljšali. S druge strane, treba sagledati motivatore da bi ocenili u kojoj meri ćemo biti zadovoljni poslom i procenili kakve su mogućnosti da se unaprede faktori sadržaja kako bi se zadovoljstvo poslom podiglo na još viši nivo. Na kraju treba porediti odnos nezadovoljstva i zadovoljstva poslom, jer ne

postoji ni jedna organizacija u kojoj možemo očekivati idealan odnos faktora sadržaja i higijenskih faktora. Što je odnos bolji, dakle što je veće zadovoljstvo poslom na račun nezadovoljstva to je data organizacija bolji izbor za rad.

5. KULTIVISANJE UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE

U više navrata smo dosad pominjali unutrašnju ili intrinzičku motivaciju kao nešto što je neophodno za istinsko angažovanje čoveka tokom rada i povezano je sa zadovoljstvom poslom. Kad želimo da uživamo u radu neophodno je biti motivisan iznutra, odnosno unutrašnjim motivatorima. Ukoliko posmatramo unutrašnje motivatore kao unutrašnja potkrepljenja onda govorimo o psihološkim nagradama za posao koji smo dobro uradili i u kojem uživamo da radimo. Treba poznavati sebe da bi znali kakva vrsta posla pobuđuje u nama unutrašnje motivatore. Ljudi se razlikuju po tome šta ih motiviše, a određeni posao ne izaziva kod svih ljudi unutrašnju motivaciju[10].

Kod spoljašnje ili ekstrinzičke motivacije potkrepljenje stiže na kraju aktivnosti u vidu spoljašnje nagrade kao što su plata, bonusi, napredovanje, povlastice, nagrade i slično. Kod unutrašnje motivacije sama aktivnost donosi uživanje. Ljudi se često nađu u situacijama koje zahtevaju da se obavi određeni posao koji im nije privlačan. Jedini razlog za akciju je spoljašnje prirode. Dobar primer predstavljaju predmeti na studijama koji nas ne privlače. Da bi dobili diplomu studenti moraju da polože ispite iz svih predmeta bez obzira da li se radi o predmetima koji im se dopadaju ili ne dopadaju. Kada se sprema predmet koji nam se ne dopada to se radi samo zato da bi položili ispit. U takvim situacijama studenti pribegavaju različitim drugim metodama, pored učenja, koje mogu olakšati polaganje ispita, kao što su dodatni poeni preko seminarskih radova i slično. Problem je usmeriti pažnju na gradivo koje nam se ne dopada. Lek za takve situacije je promena našeg odnosa prema samom predmetu. Potrebno je da se nađu razlozi koji će nas zainteresovati za materiju kako bi se probudili u nama unutrašnji motivatori i stvorili zadovoljstvo u učenju.

Da bi razvili unutrašnju motivaciju nekad je potrebno menjati sebe. To se najbolje postiže kada nalazimo unutrašnje motivatore kao razloge zašto radimo neki posao. Stručno rečeno, čovek menja svoje samopoimanje, odnosno svoju predstavu o sebi, svoja uverenja i stavove. Da bi se uključili i unutrašnji motivatori potrebno je da se prođe više faza u **procesu kultivisanja** unutrašnje motivacije. U prvoj fazi, **fazi osvešćivanja monotonije**, čovek osvešćuje potrebu da nešto promeni zato što obavlja posao koji mu je dosadan kako bi ostvario nagrade koje su mu privlačne. Spoljašnji motivatori ne doprinose uživanju u aktivnosti a unutrašnji motivatori nisu prisutni. Znanje da je to tako vodi nas u drugu fazu. Čovek shvata da je neophodno da menja sebe da bi omogućio sebi da uživa u poslu.

Druga faza je vrsta **psihološke pripreme za promenu**. Dozvoliti sebi mogućnost promene je jedna od važnijih faza zato što ljudi često nisu u stanju da zamisle sebe drugačijim. Takvi ljudi promene doživljavaju kao pretnju gubitka identiteta umesto

kao neophodan korak ka unapređenju sebe. Kad je čovek spreman za promenu nastupa treća faza, **faza zainteresovanosti**. U toj fazi se traže elementi radnog procesa koji su zanimljivi i na njih se obraća pažnja. Dosad je čovek sa odbojnošću gledao na proces rada i obavljao posao automatski, bez razmišljanja. Obraćanjem pažnje na pojedine detalje pokreće se aktivnost psihe. Svaki detalj nas asocira na niz drugih stvari i pokreće u nama različite doživljaje. U ovoj fazi čovek preispituje sebe i svoje doživljaje u odnosu na posao. Otkrivanjem zanimljivih detalja na poslu pokreću se unutrašnji motivatori na delovanje.

U četvrtoj fazi, **fazi razmene**, čovek učvršćuje svoje uživanje u poslu tako što sve više razmenjuje svoja razmišljanja i doživljaje sa kolegama. To je veoma važna faza jer je čovek društveno biće i voli da nađe sličnosti sa drugim ljudima. Pričajući o poslu čovek otkriva da i drugi ljudi nalaze različite unutrašnje motivatore kako bi obavljali isti ili sličan posao. Razmenom iskustva, stavova i mišljenja mi drugima otkrivamo naše motivatore a od njih saznajemo za njihove. Ovakva razmena doprinosi da se osećamo kao značajan član ljudske zajednice kad drugima otkrivamo naše načine za povećanje zadovoljstva poslom, kao i da se osetimo prihvaćeni članovi grupe kada prihvatamo tuđa rešenja kao proverena i uspešna. U petoj fazi, **fazi širenja**, ovaj se proces traganja za unutrašnjim motivatorima seli na druge aktivnosti koje zahtevaju promenu unutrašnjeg stava. Jednom kad čovek iskusi pozitivne efekte promene prema poslovnim aktivnostima on je motivisan da to primenjuje i na ostale aktivnosti koje dosad nisu donosile unutrašnje zadovoljstvo.

U praksi je moguće da se desi i obrnuti proces. Tada se gubi unutrašnja motivacija zbog uključivanja spoljašnje motivacije. Kao primer mogu da posluže volonterske aktivnosti u kojima čovek uživa zato što ih voli. Ukoliko počne da dobija spoljašnje nagrade za takve aktivnosti preti opasnost da se izgubi unutrašnja motivacija. Pokazalo se da spoljašnje nagrade utiču pozitivno ukoliko se doživljavaju kao zaslužena nagrada za vlastito zalaganje. Međutim, ako se spoljašnjom nagradom dodatno opravdava nešto što je samo po sebi zanimljivo dolazi do **efekta preteranog opravdanja**, a rezultat je promena unutrašnje u spoljašnju motivaciju i gubitak interesovanja za obavljanje date aktivnosti. To potvrđuju eksperimenti sa decom u obdaništu[11]. Kada su im dati magični flomasteri, većina dece se igrala sa njima što se objašnjavalo unutrašnjim razlozima. Kada su istraživači rekli da će za nedelju dana dobiti nagradu za najbolji crtež sa tim flomasterima, došlo je do smanjenog crtanja sa istima. Dakle, sa promenom razloga zbog kojeg se koriste flomasteri, došlo je do promene u motivaciji iz unutrašnje ka spoljašnjoj.

Za kultivisanje unutrašnje motivacije dobro je poznavati model Keneta Tomasa[12] (Kenneth Thomas) jer on daje uvid u odnos poslovnih zadataka, vrsta nagrađivanja i unutrašnjih doživljaja. Mi ćemo prikazati modifikaciju njegovog modela u kojem se unutrašnja potkrepljenja posmatraju kao lični resursi. On razlikuje četiri **ključna unutrašnja motivatora**: doživljaj smisla, doživljaj napredovanja, doživljaj mogućnosti izbora i doživljaj kompetentnosti. Nabrojani unutrašnji motivatori se dele u grupe po dva s obzirom na to da li na njih utiče svrha zbog koje se obavljaju zadaci ili specifične aktivnosti koje vode njihovom ispunjenju, odnosno, da li su povezani sa ličnim resursima kroz opažanje mogućnosti ili kroz opažanje postignuća (v. slika 6).

Slika 6. Ključni unutrašnji motivatori, poslovni zadaci i lični resursi

		lični resursi	
		opažanje mogućnosti	opažanje postignuća
poslovni zadaci	aktivnosti	doživljaj izbora	doživljaj kompetentnosti
	svrha	doživljaj smisla	doživljaj napredovanja

Doživljaj izbora proističe iz slobode da izaberemo put koji smatramo najboljim kao način ostvarenja zadatka, što znači da smo dobili odgovornost i opažamo mogućnosti korišćenja ličnih resursa na inovativan i kreativan način. Da bi ostvario ovakav unutrašnji doživljaj čovek mora imati u sebi hrabrosti da preuzme rizik i uradi stvari na svoj način. Doživljaj izbora pojačava naše samopoštovanje i doživljaj lične vrednosti. Čovek se istinski oseća kao ljudsko biće onda kada mu je data sloboda izbora jer tek tada od njegovih poteza zavise ishodi određenih radnji. U suprotnom, on je samo pasivni učesnik bez veće važnosti. Da bi povećali doživljaj izbora kod nas moramo dopustiti sebi veću autonomiju u radu i biti spremni na drugačije načine ostvarivanja poslovnog cilja. Veoma je važno da osećamo da je naš delokrug posla carstvo u kojem mi određujemo kako ćemo i šta raditi da bi ispunili naše poslovne ciljeve. Doživljaj izbora posebno dolazi do izražaja kada su poslovi vezani za rad sa klijentima jer od načina na koji prilazimo klijenitma, ili potrošačima, zavisi i kako ćemo im plasirati našu uslugu, ili prodati naš proizvod.

Doživljaj smisla nastaje zahvaljujući opažanju mogućnosti da se učestvuje u ostvarenju zadataka koji su vredni. Čovek oseća da je njegovo ulaganje napora i vremena vredno jer doprinosi ostvarenju postavljenih ciljeva, oseća da je deo važne misije. Ovde je naglasak na doživljaju procesa. Sâm put ka nekom cilju postaje izvor zadovoljstva i nosi tzv. „doživljaj toka" (flow experience). To je uživanje koje proizilazi iz toka neke akcije i potpunog utapanja u samu aktivnost, kao da smo poneseni onim što radimo. Da bi podigli doživljaj smisla potrebno je da osetimo vrednost svrhe poslovnog zadatka i da vrednujemo naše učešće u ostvarenju zadatka. Doživljaj smisla takođe pojačava naše samopoštovanje i doživljaj lične vrednosti. Čovek se oseća kao vredan član ljudske zajednice bez kojeg se ne može. Gde god imamo kvalitet ljudske usluge ili ljudskog proizvoda mi podižemo kvalitet života a to se lako pretapa u doživljaj smisla. Čak i kao prodavci određene robe, nudeći kvalitet i znajući da će kupci biti zadovoljni proizvodom, osećamo da naš rad i zalaganje imaju smisla.

Doživljaj kompetentnosti proizilazi iz opažanja postignuća čime se potvrđuju naša znanja, sposobnosti i veštine izvođenja datih poslovnih aktivnosti. Čovek oseća dobrobit što poseduje određene lične resurse (znanja, sposobnosti i veštine) na osnovu

kojih može da procenjuje svoju efikasnost. Samoefikasnost se potvrdila kao značajna komponenta motivacije i dobro predviđa radne aktivnosti. Samoefikasnost se definiše kao verovanje u vlastite sposobnosti da se pokrene akcija kako bi se odgovorilo zahtevima određene situacije. Visoka samoefikasnost deluje tako što individua ulaže više napora u aktivnosti, istrajnija je u svojim naporima, bira teže zadatke, traži povratnu informaciju, bira efikasnije strategije i slično. Pokazalo se da trening usmeren na jačanje kompetencija povoljnije utiče na podizanje samoefikasnosti i izvođenje aktivnosti od treninga usmerenog na izvođenje[13]. Drugim rečima, treba biti spreman na doživotno učenje i sticanje iskustva čime se unapređuje naša kompetentnost, a što stručnije obavljamo određene poslove to se kompetentnije osećamo.

Doživljaj napredovanja nastaje na osnovu opažanja postignuća kako se približavamo ostvarenju zadatka. Doživljaj napredovanja jača unutrašnju motivaciju zbog toga što smo svesni da se naši napori i vreme korisno ulažu i vidimo kako se zadatak postepeno bliži kraju. Ukoliko je slab doživljaj napredovanja dolazi do obeshrabrenosti, manjka entuzijazma i bespomoćnosti. Za doživljaj napredovanja je važno kakve smo ciljeve postavili. Istraživanja potvrđuju zakonitost da teški i specifični ciljevi vode višem nivou aktivnosti od laganih i nejasnih ciljeva[14]. Kraj fiskalne godine je vreme kada se sagledava profit i drugi pokazatelji uspešnosti poslovanja. Ne može se svake godine očekivati rast profita jer on ovisi o nizu faktora među kojima je i globalna svetska situacija. Međutim, ukoliko se ostaruju realno postavljeni ciljevi doživljaj napredovanja će prirodno biti prisutan kako se bližimo cilju.

Pored ostalog, treba znati da su istraživanja pokazala da postoje dva tipa ljudi u odnosu na vrstu orijentacije prema cilju: ciljna orijentacija na učenje i ciljna orijentacija na izvedbu[15]. Ljudi **ciljno orijentisani na učenje** têže ovladavanju zadatkom i stoga im je učenje deo ciljeva, dok ljudi **ciljno orijentisani na izvedbu** têže usavršavanju izvođenja i stoga su im ishodi važan deo ciljeva. Ljudi ciljno orijentisani na učenje postavljaju više ciljeve, traže dodatnu obuku i povratnu informaciju o svom izvođenju. Ljudi ciljno orijentisani na učenje se bolje snalaze sa teškim zadacima dok su ljudi ciljno orijentisani na izvedbu bolji u lakšim zadacima.

Tomasov model ključnih unutrašnjih motivatora pomaže u upravljanju karijerom tako što usmerava pažnju na odnos između radnih aktivnosti i naših opažanja i tako otkriva aspekte koji nam mogu pomoći u jačanju motivacije i povećanju zadovoljstva poslom. Doživljaj smisla možemo pojačati tako što u radnim zadacima prepoznajemo ciljeve koji nas inspirišu. Doživljaj izbora jačamo uključivanjem naših resursa u traganju za novim načinima ostvarivanja zadataka koji će unaprediti kvalitet i efikasnost posla. Doživljaj kompetentnosti jačamo obukom uz rad učeći od starijih kolega, mentora i trenera. Doživljaj napredovanja se pojačava obezbeđivanjem pravovremenih povratnih informacija koje nam govore koliko smo odmakli i koliko još treba do ostvarenja postavljenog cilja.

6. DIZAJNIRANJE RADNOG MESTA

Dizajniranje radnog mesta predstavlja niz aktivnosti osmišljenih ka promenama u poslu sa ciljem obogaćivanja radnog iskustva i porasta radne produktivnosti. Dizajniranje radnog mesta može biti takvo da povećava motivaciju za rad i stoga se pojedine tehnike dizajniranja nazivaju motivacione tehnike. U motivacione tehnike koje su usmerene na dizajniranje radnog mesta spadaju proširenje posla, zamena radnih mesta, obogaćivanje posla, promena karakteristika posla. **Proširenje posla** je motivaciona tehnika koja pomaže u slučajevima kada je posao suviše specijalizovan, pa samim tim dovodi do brze pojave monotonije. Uvođenjem raznolikosti posao se proširuje, smanjuje se monotonija posla i sprečava dosada. Nezgoda ove tehnike je što su efekti kratkotrajni.[16]

Zamena radnih mesta je motivaciona tehnika kojom se zaposleni rotiraju tako da obavljaju različite poslove. Zamenom radnih mesta se postiže više različitih efekata. Sprečava se monotonija posla, upoznaju se različite uloge i radni zadaci, koriste se različita znanja i veštine, sagledava se ukupni proizvodni proces u organizaciji, raste osećaj kompetentnosti i svestranosti. Ljudi koji pažljivo plarniraju svoju karijeru menjaju poslove kako bi stekli veće znanje, iskustvo i veštine. Povećanjem ekspertize pred njima se otvaraju radna mesta koja nose veću odgovornost jer su povezana sa visokim pozicijama u organizacijama.

Obogaćivanje posla je motivaciona tehnika kojom se posao menja tako što se povećava odgovornost zaposlenog za ostvarenje zadataka. To se postiže dizajniranjem stimulativnog radnog mesta koje podstiče učenje i napredovanje, a dovodi do većih postignuća i priznanja. Smatra se da je ova motivaciona tehnika razvijena iz implikacija Hercbergovog dvofaktorskog modela o kojem smo pisali u okviru činioca zadovoljstva i nezadovoljstva poslom. Povećanjem odgovornosti uvećava se broj motivatora koji utiču na zadovoljstvo poslom.

Promena karakteristika posla je motivaciona tehnika kojom se posao dizajnira tako da poseduje karakteristike neophodne za jačanje unutrašnje, odnosno, intrinzičke motivacije. Za unutrašnju motivaciju su značajna pozitivna unutrašnja osećanja koja nastaju zahvaljujući obavljanju posla na određen način. Istraživači Ričard Hekman i Greg Oldam (Richard J. Hackman, Greg Oldham) su stvorili model karakteristika posla[17] koji se zasniva na pet ključnih karakteristika posla koje podižu i učvršćuju unutrašnju motivaciju značajnu za radne ishode (v. slika 7).

Raznovrsnost veština je karakteristika posla koja, zahvaljujući različitim zadacima i aktivnostima, podstiče upotrebu različitih znanja, sposobnosti i veština kod radnih ljudi. Identitet zadatka je karakteristika posla koja govori o mogućnosti da se sagleda celina proizvodnog procesa od njegovog početka do finalnog proizvoda. Identitet zadatka je visok kada se proizvodni proces može sagledati u celini. Značaj zadatka je

karakteristika posla koja govori o stepenu u kojem finalni proizvod utiče na živote ljudi unutar i izvan organizacije. Nabrojane tri karakteristike posla utiču na doživljaj smisla kod zaposlenih i stvaraju zadovoljstvo poslom.

Slika 7. Ključne karakteristike posla, unutrašnja motivacija i radni ishodi

karakteristike posla		unutrašnja motivacija		radni ishodi
raznovrsnost veština identitet zadatka značaj zadatka	→	doživljaj smisla	→	zadovoljstvo poslom
autonomija	→	doživljaj odgovornosti	→	zadovoljstvo sobom
povratna informacija	→	doživljaj efikasnosti	→	radna efikasnost

Autonomija je karakteristika posla koja omogućava zaposlenom određen stepen slobode, nezavisnosti i odlučivanja u rasporedu i načinu ostvarivanja zadataka. Ova karakteristika utiče na doživljaj odgovornosti tokom obavljanja posla i podiže zadovoljstvo sobom. Zahvaljujući autonomiji čovek podiže nivo upravljanja i kontrole nad radnim procesom što podiže osećanje kompetentnosti i samopoštovanja.

Povratna informacija je karakteristika posla koja govori o stepenu u kojem zaposleni dobijaju jasnu i direktnu informaciju o svojim radnim učincima. Zahvaljujući poznavanju odnosa između ulaganja i učinka stvara se doživljaj radne efikasnosti.

Promena karakteristika posla se mora pažljivo planirati jer jačanje karakteristika nema linearne efekte na intrinsičku motivaciju i radne učinke. Istraživanja generalno potvrđuju postojanje umerene pozitivne povezanosti između pomenutih karakteristika posla i zadovoljstva poslom[18], odnosno karakteristika posla i kvaliteta rada[19], ali ukazuju i na značaj dodatnih faktora. Na primer, pokazalo se da je promena karakteristika posla dobra motivaciona tehnika kod organizacija koje su manje složene[20]. Promena karakteristika posla može dovesti do osećanja nekompetentnosti kod zaposlenih koji nemaju razvijene potrebne sposobnosti i veštine i ne poseduju potrebna znanja. Istraživanja su potvrdila da se povišen nivo karakteristika posla povezuje sa visokim stresom[21].

Redizajn neformalne radne sredine

Dvadeset osam žena, koje su zaposlene u kompaniji koja proizvodi opremu za snimanje zvuka visokog kvaliteta, angažovano je na proizvodnji „konzola" (kontrolnih ploča), uključujući i ručnu izradu nekoliko hiljada jednostavnih električnih ploča, pomoću tankih izolovanih žica. Rad sa električnim instalacijama zahteva veliku koncentraciju i okretnost, jer kontrolna ploča ima kablove koji su u proseku dugački skoro kilometar. Radi se veoma intenzivno, ali se posao rutinski obavlja. Posao je takav da se veštine koje su neophodne za njegovo obavljanje (tumačenje montažnih šema, spretnost u rukama, i fin postupak lemljenja) mogu steći za manje od jednog dana. Bez obzira na to, nijedna žena nije izrazila nezadovoljstvo prirodom svog posla. Žene su brzo stekle rutinu i nisu morale da razmišljaju o onome što rade, već su uživale u opuštenom razgovoru, koji im je predstavljao najveće zadovoljstvo na poslu. Naporan rad, ali i vesela i prijatna radna atmosfera ispunjavali su njihovo radno okruženje. Međutim, kada je rukovodilac smenjen (zbog toga što je bio previše blag), novo rukovodstvo, koje se zalaže za strogost i ozbiljnost u radu, zabranilo je svaku vrstu neformalnog ponašanja i previše pričanja tokom radnog vremena. Situacija je postala kritična kada je novi rukovodilac prekorio tri žene zato što su došle 10 minuta kasnije sa pauze za ručak. Iako su pokušale da objasne da su ostale 10 minuta duže u prepodnevnoj smeni kako bi završile grupu konzola, rukovodilac je odbio da ponovo razmotri svoju odluku, uz obrazloženje da je trebalo da ga prvo pitaju za odobrenje. Dve od ove tri radnice – najvrednije i najiskusnije u timu – posle ovog događaja podnele su ostavku.

Preuzeto iz Millward, L. (2005), *Understanding Occupational and Organizational Psychology,* London, Sage, str. 196.

Za upravljanje karijerom je značajno da se poveže kultivisanje unutrašnje motivacije sa dizajniranjem radnog mesta. Pronalaženje motivatora je često povezano sa promenama karakteristika posla i obrnuto. U nekim situacijama je korisno menjati ugao gledanja na proces motivacije. Tako je moguće posmatrati motivisanje iz spoljašnje perspektive kroz dizajniranje radnog mesta, ili iz unutrašnje perspektive kroz kultivisanje unutrašnje motivacije. A često će se desiti da je neophodno da se sprovedu određene promene karakteristika radnog mesta da bi došlo do promene motivatora.

7. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom se često koristi kao mera u različitim istraživanjima iz oblasti organizacionog ponašanja. **Zadovoljstvo poslom** označava emotivni odgovor na različite aspekte nečijeg posla. Reč je o naizgled jednostavanom pojmu, međutim, istraživanja ukazuju na njegovu složenost jer veliki broj različitih faktora utiče na visinu zadovoljstva poslom. Prvo ćemo prikazati koji su izvori ili determinante zadovoljstva poslom, a zatim ćemo ukazati na povezanosti između zadovoljstva poslom i pojava koje su povezane sa motivacijom za rad.

7.1. IZVORI ZADOVOLJSTVA POSLOM

Jedan od važnih izvora ili determinanti zadovoljstva poslom je mera u kojoj dati posao **zadovoljava potrebe** čoveka. Među važne potrebe spadaju egzistencijalne potrebe, motiv za potvrđivanjem, za sigurnošću i slični. Istraživanja potvrđuju povezanost između zadovoljstva poslom i zadovoljenja pojedinih ljudskih motiva.Novčana nadoknada je važan aspekt posla koji omogućava čoveku zadovoljenje osnovnih egzistencijalnih potreba. Timski rad i saradnja mu pružaju mogućnost za zadovoljenje niza socijalnih motiva. Radni učinak zadovoljava motive za postignućem, za afirmacijom i slične.

Druga važna determinanta zadovoljstva poslom je mera u kojoj su **ostvarena očekivanja** od posla. Svaki radni čovek ima različita očekivanja od posla koja su vezana za novčanu nadoknadu, napredovanje, ostvarivanje različitih priznanja, beneficija i slično. Što su više ispunjena data očekivanja veće će biti zadovoljstvo poslom[22]. Važno je da očekivanja budu realno postavljena. Nerealna očekivanja je nemoguće ispuniti a posledica je doživljaj razočarenja i porast negativnih očekivanja što vodi nezadovoljstvu. S druge strane, ako su slaba ili nikakva očekivanja čovek se ničemu ne nada, niti ičemu stremi, tako da ne postoje uslovi koji bi omogućili nastanak zadovoljstva poslom.

Treća važna determinanta zadovoljstva poslom je mera u kojoj posao dozvoljava **ispunjenje radnih vrednosti**. Često se ukazuje na važnost usklađenosti između vlastitih radnih vrednosti i radnih vrednosti koje propagira organizacija. Što je veća usklađenost veće su mogućnosti da će zaposleni doživeti ispunjenje vlastitih radnih vrednosti, a samim tim doživeti i veće zadovoljstvo poslom[23]. Neusklađene radne vednosti između zaposlenog i organizacije dovode do unutrašnjih psihičkih konflikata kod zaposlenog koji nije u mogućnosti da realizuje svoje vrednosti, te se razvijaju negativna osećanja i, posledično, nezadovoljstvo poslom.

Sledeća važna determinanta ukazuje na povezanost zadovoljstva poslom sa procenom da li se **zaposleni tretiraju ujednačeno i pravedno** u okviru organizacije. Na ovu determinantu ukazuje teorija pravednosti po kojoj čovek upoređuje svoje ulaganje i dobitak sa ulaganjem i dobitkom drugih ili sa nekom referentnom normom[24]. Pod

ulaganjem se podrazumeva sve ono čime čovek doprinosi organizaciji (vreme, napor, iskustvo, sposobnosti, posvećenost, veštine, poverenje i slično), a pod dobitkom sve ono što opaža da su drugi postigli kao rezultat međusobnih odnosa, bilo to pozitivno ili negativno (plata, priznanje, sigurnost posla, poštovanje, odgovornost i slično). Pravednost postoji kada se opaža da postoji jednakost između vlastitih ulaganja i dobitaka, i ulaganja i dobitaka drugih. Opažanje nepravednosti dovodi do različitih reakcija zavisno od opaženog uzroka. Na primer, lošom platom se podcenjuje zaposleni a reakcija je osećanje besa, dok se visokom platom precenjuje zaposleni a reakcija je osećanje krivice.

Među važne determinante spadaju i **crte ličnosti** zaposlenih. Bez obzira da li je reč o urođenim ili stečenim dispozicijama pokazalo se da one utiču u određenoj meri na zadovoljstvo poslom[25]. Stabilne osobine ličnosti su razlog zašto neki ljudi i u različitim poslovnim situacijama ostvaruju zadovoljstvo poslom dok drugi ljudi nisu u stanju da nađu zadovoljstvo poslom i nakon niza promena posla.

7.2. ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA POSLOM

Već smo pomenuli da je zadovoljstvo poslom značajna mera koja se često koristi u istraživanjima iz oblasti organizacionog ponašanja. Na osnovu datih istraživanja utvrđene su pojave sa kojima je zadovoljstvo poslom statistički značajno povezano. Mi ćemo u ovom poglavlju navesti pojave koje najviše ukazuju na povezanost između motivacije i zadovoljstva poslom. Pre svega treba reći da je utvrđena pozitivna povezanost između motivacije i zadovoljstva poslom što znači da tamo gde su ljudi zadovoljni poslom oni su istovremeno motivisani za rad i obrnuto.



Pojave na poslu koje su pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom su uključenost u posao, posvećenost organizaciji, radni učinak, organizaciji primereno ponašanje, zadovoljstvo životom, mentalno zdravlje i slični. **Stepen uključenosti u posao** predstavlja meru koja govori o tome koliko je zaposleni okupiran sa svojom radnom ulogom. Ljudi koji vole svoju radnu ulogu pokazuju potrebu da se više identifikuju sa njom i samim tim imaju veće zadovoljstvo poslom i više su motivisani za posao.

Posvećenost organizaciji je mera slična uključenosti u posao jer je reč o stepenu identifikacije, ali ovaj puta sa organizacijom i njenim ciljevima, za razliku od poistovećenja sa radnom ulogom. Ljudi koji vole organizaciju za koju rade znači da su spremni da se bore za ostvarenje vizije i misije organizacije i osećaju zadovoljstvo poslom kako organizacija napreduje. Oni su, takođe, motivisani da svoje resurse stave u službu dostizanja ciljeva organizacije.

Organizaciji primereno ponašanje je povezano sa posvećenošću organizaciji. Ono proističe iz načina na koji menadžment organizacije kreira radnu sredinu i rukovodi zaposlenima. Organizaciji primereno ponašanje ne obuhvaća ponašanja usko vezana za posao i stoga je važno da menadžement omogući slobodno vreme za izražavanje primerenog ponašanja. Ono obuhvata izražavanje pozitivnih stavova o organizaciji, ličnog interesovanja za rad kolega, predloge za unapređenje poslovanja, uvežbavanje novozaposlenih, poštovanje kodeksa ponašanja, čuvanje imovine, poštovanje radnog vremena i slične. Organizaciji primereno ponašanje pojačava identifikaciju sa organizacijom, osećanje pripadanja i osećanje rasta i razvoja paralelno sa razvojem organizacije. Sve to doprinosi motivisanosti za rad u okviru organizacije i zadovoljstvu poslom.

Radni učinak je, takođe, povezan sa zadovoljstvom poslom. S obzirom da su obe mere složene smatra se da je njihova međusobna povezanost rezultat interakcije različitih osobina ličnosti zaposlenih i karakteristika radne sredine. Šire gledano, radni učinak se može posmatrati kroz niz mera, a ne samo produktivnost radnika. Može se meriti putem zadovoljstva klijenata, preko profita ogranizacije, na osnovu razmišljanja o promeni posla i slično. Sve te mere uzete zajedno, ili posmatrane pojedinačno, pokazuju povezanost sa motivacijom za rad i zadovoljstvom poslom.

Zadovoljstvo životom je pozitivno povezano sa zadovoljstvom poslom. S obzirom da čovek velik deo vremena provodi radeći zadovoljstvo poslom je važan aspekt ukupnog zadovoljstva životom. Drugi važan aspekt je usklađenost između privatnog i radnog života, odnosno između rada i lično/porodičnog života. Za neke ljude je, pre svega, važan uspeh u poslu i stoga teže prestižnim pozicijama i poslovima. Drugi, pak, više cene porodični život i vreme slobodno od obaveza tako da biraju poslove koji su vremenski manje zahtevni. Činioci koje smo nabrojali da utiču na zadovoljstvo poslom na sličan način utiču i na zadovoljstvo životom. Zadovoljstvo lično/porodičnim životom je povezano s time u kojoj meri nam život koji vodimo omogućava da zadovoljimo nama važne potrebe i motive, u kojoj meri smo ostvarili očekivanja od lično/porodičnog života, u kojoj meri nam život dozvoljava da ispunimo lične i porodične vrednosti, da li smo zadovoljni tretmanom u okviru porodice i da li nam osobine ličnosti dozvoljavaju da uživamo u životu. Naše potrebe, očekivanja, vrednosti i osobine utiču na to u kojoj meri vrednujemo posao i u kojoj meri vrednujemo lično/porodični život, a od nas i

sredinskih okolnosti zavisi u kojoj meri ćemo moći da se ostvarimo i na jednom i na drugom planu kako bi postigli visoko zadovoljstvo životom.

Istraživanja su utvrdila i negativne povezanosti sa zadovoljstvom poslom, odnosno pozitivne sa nezadovoljstvom poslom, kada su u pitanju mere kao što su razmišljanja o prekidu radnog odnosa, otkazi, opažanje stresa na radu, srčane bolesti, i slični. Opaženi stres na radu je snažno povezan sa nezadovoljstvom poslom, a ima više negativnih posledica koje se odražavaju, s jedne strane, na organizaciono ponašanje, a, s druge strane, na psihofizičko zdravlje. U ponašanju su sve prisutnija odsustvovanja sa posla i manje zalaganje na radu, a zdravlje je najčešće ugroženo čestim virusnim infekcijama i razvojem srčanih oboljenja.

8. LIDERSKO PONAŠANJE

Neke novije teorije posmatraju liderstvo kao pojavu koja je značajna za sve zaposlene a ne samo za one koji su na menadžerskim pozicijama. Takav pristup se naziva **liderstvo sa učešćem** i označava istovremeno, tekuće, zajedničko uticanje kada se odgovornost za vođstvo deli među članovima tima bez obzira na formalne uloge i titule. Sredinski faktori i osobine zaposlenih predstavljaju važne odrednice za izbor odgovarajućeg liderskog ponašanja koje će na pravi način motivisati zaposlene na rad. Liderstvo sa učešćem podrazumeva da svako može, ovisno o situaciji, da upotrebi određen oblik liderskog ponašanja. Nabrojaćemo osam oblika liderskog ponašanja prema revidiranoj Hausovoj put-cilj teoriji liderstva:[26]

1. Ponašanja koja pojašnjavaju put-cilj: zaposlenima se pojašnjavaju ciljevi pojedinih aktivnosti, pruža im se pomoć oko načina kako da ispune zadatak, pojašnjavaju se standardi i očekivanja, koriste se potkrepljenja povezana sa radnim učinkom;
2. Ponašanja koja poboljšavaju rad: postavljanje izazovnih ciljeva, naglašavanje izuzetnosti, ukazivanje poverenja u sposobnosti zaposlenih;
3. Ponašanja usmerena na postignuće: planiranje i organizovanje rada, mentorstvo i savetovanje usmereno na razvoj veština, eliminisanje prepreka, snabdevanje resursima, osnaživanje zaposlenih za akcije i odluke;
4. Podržavajuće ponašanje: pokazivanje brige za dobrobit i potrebe zaposlenih, prijateljski nastup i naklonost, tretiranje zaposlenih kao jednakih sebi;
5. Ponašanja koja poboljšavaju interakciju: razrešavanje nesuglasica, poboljšavanje komunikacije, ohrabrivanje iznošenja mišljenja manjine, naglašavanje timskog radnja i saradnje, ohrabrivanje bliskih odnosa među zaposlenima;
6. Ponašanja usmerena na odlučivanje u grupama: postavljanje problema radije nego rešenja pred grupu, ohrabrivanje članova grupe da učestvuju u

odlučivanju, davanje potrebnih informacija za grupnu analizu, uključivanje članova koji imaju znanja u odlučivanje;

7. Ponašanja povezana sa predstavljanjem: prezentiranje grupnog rada drugima, održavanje dobrih odnosa sa značajnim drugima, učestvovanje u ceremonijama i drugim društvenim funkcijama organizacije, činjenje usluga drugima;
8. Ponašanja zasnovana na vrednostima: uspostavljanje vizije, ispoljavanje strasti za viziju i podrška njenom ostvarivanju, pokazivanje samopouzanja, iznošenje visokih očekivanja i vere u sposobnosti zaposlenih da ostvare ciljeve, često davanje pozitivne povratne informacije.

Odgovarajućom upotrebom liderskih oblika ponašanja podižemo kako svoju vlastitu motivisanost za rad tako i motivisanost naših kolega. Stvara se bolja atmosfera u kolektivu, jača se timski duh i saradnja, bolja je komunikacija među zaposlenima i slično. Upravljanje vlastitom karijerom treba posmatrati iz šire perspektive, ne samo kao uticaj na vlastito ponašanje, već i kao uticaj na sredinu, fizičku i socijalnu, koja ima pozitivne povratne uticaje i na našu karijeru.

PITANJA

1. Zašto je za upravljanje karijerom važno poznavati zakonitosti motivisanja zaposlenih?
2. Koji su osnovni činioci motivacije zaposlenih?
3. Obrazložite dve podele motiva i njihov značaj za upravljanje karijerom.
4. Koji motivi su posebno značajni za rad?
5. Koji su činioci zadovoljstva, a koji nezadovoljstva poslom i zašto ih je važno razlikovati?
6. Objasni suštinu kultivisanja unutrašnje motivacije.
7. Opiši faze kultivisanja unutrašnje motivacije.
8. Navedi i objasni ključne motivatore prema Tomsonovom modelu.
9. Objasni pojam dizajniranja radnog mesta i navedi osnovne načine.
10. Opiši model karakteristika posla i poveži ga sa dizajniranjem radnog mesta.
11. Objasni pojam zadovoljstva poslom i navedi njegove determinante.
12. Navedi značajne pojmove povezane sa zadovoljstvom poslom.
13. Objasni zašto je važno poznavati oblike liderskog ponašanja.
14. Opiši osnovne oblike liderskog ponašanja prema Hausovoj revidiranoj teoriji.

LITERATURA

1 Conlin, M. (2007) Netflix: Flex to the Max. *Business Week*, September 24, 72–74.

2 Kordić, B., Pajević, D. (2007). Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 108.

3 Black, S. E., Lynch, L. M. 2004. What's driving the new economy?: the benefits of workplace innovation. *Economic Journal*, 114(2), 97-116.

4 Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review,* 50, 370–396.

5 Murray, H. A. (1938). Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age. New York: Oxford University Press.

6 Shaver, K. G. (1995). The entrepreneurial personality myth. Business & Economic Review, 41(3), 20-23.

7 McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

8 Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1–56.

9 Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons.

10 Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and ew Directions. *Contemporary Educational Psychology,* 25(1), 54--67.

11 Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. 1973. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the „overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129–137.

12 Thomas, K. (2000). Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

13 Stevens, C. K., & Gist, M. E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms? *Personnel Psychology,* 50, 955–978.

14 Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

15 Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist,* 41, 1040–1048.

16 Campion, M, A., McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339-351.

17 Heckman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 16.

18 Ambrose, M. L., Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management,* 25(3), 231-92.

19 Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology,* 92(5), 1332-56.

20 Kelley, M. R. (1990). New Process Technology, Job Design, and Work Organization: A Contingency Model. *American Sociological Review,* 55, 191-208.

21 Sonnentag, S., Zijlstra, F. R. H. (2006). Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *Journal of Applied Psychology,* 91, 330-50.

22 Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., Davis, K. S. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology,* 77(3), 288-97.

23 Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., Brymer, R. A. (1999). Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior,* 54(2), 296--313.

24 Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

25 Dormann, C. Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior,* 22(5), 483-504.

26 House, R. J. (1996). Path–Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly,* 7(3), 323–352.



V - glava
UPRAVLJANJE VREMENOM

1. VREME KAO RESURS

Izgubljeno vreme nikako nije moguće vratiti.
Benjamin Franklin

Ako nemate vremena da uradite nešto kako treba,
kada ćete imati vremena da to uradite ponovo?
John Wooden

Vreme je apstraktna kategorija koja govori o prolaznosti. Čovek posmatran u vremenskoj perspektivi se trenutno nalazi u sadašnjosti koja je omeđena, s jedne strane, prošlošću ili onim što je bilo, a, s druge strane, budućnošću ili onim što će se zbiti. Prirodno vreme je ono trajanje koje je određeno kretanjem planeta. Tako dan predstavlja osnovnu jedinicu vremena, a zatim su to godišnja doba i godina. Za poljoprivrednike prirodno vreme je i danas značajno sa aspekta planiranja aktivnosti. Slično važi i za turističke radnike koji planiraju letovanja i zimovanja. Škole rade po tom principu. Osnovna jedinica merenja je školska godina koja se deli na polugodišta ili semestre, a raspusti se planiraju po godišnjim dobima. Međutim, u većini profesija osnovna merna jedinica je sat. Njime se određuje radno vreme u toku dana, planiraju dnevne aktivnosti, određuje vreme početka sastanka i slično. Datum je takođe važna jedinica vremena u planiranju rokova za izvršavanje određenih aktivnosti, planiranje sastanaka, putovanja i slično.

Upravljanje karijerom je pojam koji podrazumeva vreme. Ono sadrži prošlost (iskustva učenja i rada), sadašnjost (šta čovek trenutno radi) i budućnost (šta čovek planira da ostvari). Na osnovu resursa koje čovek trenutno ima i zaključaka koje može da izvuče iz prethodnih životnih i radnih iskustava može se predviđati šta je realno očekivati u budućnosti. Pored toga, u konkretnoj radnoj ulozi čovek mora znati planirati svoje dnevno, nedeljno, mesečno i godišnje vreme kako bi ostvario ciljeve koji su pred njim postavljeni. Pored kvaliteta, u obavljanju nekog posla je važna efikasnost, a ona se meri vremenom. Što je čovek u stanju brže da odradi poslove to je efikasniji. Organizacije se često ugovorno obavezuju da obave poslove u određenom roku, u protivnom snose kaznene poene. Sve u svemu, upravljanje vremenom je značajno za svakoga, a posebno iz aspekta upravljanja karijerom.

Objektivno vreme merimo satom i kalendarom, a subjektivno vreme je određeno nizom faktora. Čovek živi u skladu sa različitim ritmovima. Jedan od važnijih je cirkadijalni ritam koji je određen smenom dana i noći. Najčešće ljudi danju rade a noću spavaju. **Cirkadijalni ritam** je ritam psihofizičkih dešavanja u organizmu koji je uslovljen prirodnim ritmom smene dana i noći. U odnosu na noćno spavanje ljudi se razlikuju po tome da li idu rano ili kasno na spavanje. Za noćobdije se kaže da su sove, a za one koji noću spavaju ševe. Ljudi ševe su najproduktivniji rano ujutro, dok su sove produktivnije popodne i uveče. Na osnovu cirkadijalnog ritma neki ljudi imaju tako razvijen biološki časovnik da lako mogu da odrede vreme u toku dana i bez gledanja na sat, a neki se čak bude u vreme kada su unapred isplanirali.

Upravljanje vremenom je značajna tema za svakoga, a posebno za radnog čoveka. Ona predstavlja veštinu procene upotrebe vremena, efektivne upotrebe vremena[1], planiranja i dodele vremena[2], stukturisanja i svrhovitosti vremena[3], i tehnika za povećanje vremena neophodnog za ostvarenje ciljeva[4]. Važna je na poslu i u privatnom životu, a povezana je sa našom efikasnošću. Stoga ćemo se u ovom poglavlju posebno osvrnuti na pojam prioriteta u našim ciljevima, analizu radnih aktivnosti, planiranje, kultivisanje komunikacije sa drugima i vremensko ograničavanje aktivnosti. Na taj način očekujemo da ćemo obuhvatiti najvažnije aspekte upravljanja vremenom koji su važni za podizanje naše efikasnosti.

2. ODREĐIVANJE PRIORITETA

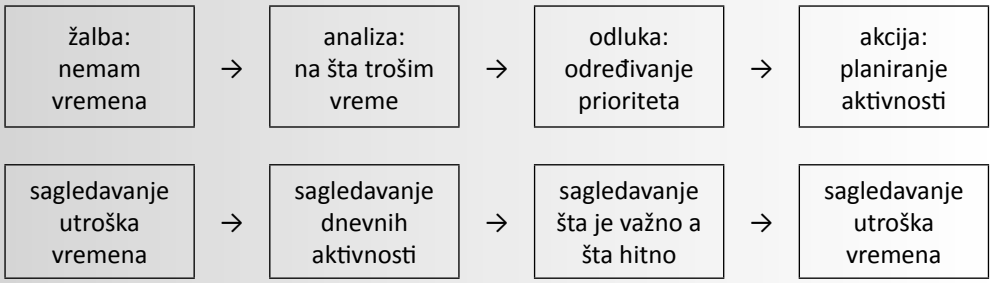
Pred nama je uvek veliki broj ciljeva i želja. Svi ciljevi i sve želje se ne mogu ostvariti. Stoga čovek razvrstava svoje ciljeve i želje po važnosti koju imaju za njega. Najčešće se važnijim ciljevima daje prioritet, što znači da se aktivnosti prvo usmeravaju na ostvarivanje prioritetnih ciljeva. **Racionalno korišćenje vremena** je izraz koji se koristi da bi se označila strategija kojom se planiraju aktivnosti za postizanje najvažnijih ciljeva. Racionalno korišćenje vremena podrazumeva usvajanje niza veština kako bi uspeli da izvučemo najveću korist od utrošenog vremena. Drugim rečima, racionalno korišće-

nje vremena sprečava rasipanje resursa. Nekad je potrebno da čovek utroši vreme na edukaciju kako bi ostvario svoje ciljeve, nekad je potrebno da delegira odgovornost drugima, da uposli timove ljudi, da investira u prostor i opremu, i slično.

Za racionalno korišćenje vremena je važno da čovek pametno planira ulaganje resursa u jedinici vremena. Na taj način se štedi energija a oslobađa se vreme za druge aktivnosti, bilo da je reč o odmoru, ulaganju u edukaciju, ostvarivanju novih poslovnih ciljeva i slično. Nekad je planiranju naših ulaganja potrebno prići iz obrnutog ugla posmatranjem aktivnosti iz aspekta neproduktivnog trošenja vremena. Posebno ljudi radoholičari troše svoje vreme u nizu neproduktivnih aktivnosti. Oni stalno nešto rade a da se rezultati ne vide. Najefikasniji su oni ljudi koje vidite da odmaraju a njihovi poslovi su završeni.

Radi **analize prioriteta** potrebno je da čovek sagleda svoje žalbe koje su povezane sa nevoljom da je njegovo radno vreme suviše kratko da bi obavio sve što se od njega očekuje. Često se dešava da ljudi i slobodno vreme koriste da odrade zaostale obaveze. Šta se dešava u takvim situacijama? Čovek koji nema vremena za odmor postaje još manje efkasan zato što je odmor neophodan za dobro psihofizičko funkcionisanje i sastavni je deo adekvatne brige o vlastitom zdravlju. Nedostatak slobodnog vremena, takođe, znači da će čovek ostati bez mogućnosti da uživa u neobavezujućim aktivnostima koje mu donose uživanje. Bez uživanja i bez odmora lako postajemo nezadovoljni i nervozni što utiče na smanjenu produktivnost, slabiju pažnju, te se povećavaju greške u radu koji uzrokuju nova nezadovoljstva, jačaju stres, slabe imunitet organizma i vode u bolest. Dakle, u okviru razmatranja prioriteta treba voditi računa o radnim i životnim vrednostima. U prioritete, pored poslovnih, treba uključiti i životne aktivnosti koje su usmerene na naše zadovoljstvo životom i psihofizičko zdravlje.

Slika 1. Upravljanje vremenom pri određivanju prioriteta



U okviru samog posla prioritete treba posmatrati kroz dve dimenzije: **važno i hitno**. One stvari koje su važne i hitne imaju najveći prioritet, a stvari koje su važne a nisu hitne ili su hitne a nisu važne imaju manji prioritet. Pravilno određivanje prioriteta će nam pomoći da pravilno organizujemo svoje vreme i aktivnosti, a kada najvažnije i najhitnije stvari budu završene imaćemo zadovoljstvo što smo uspešni i posvetićemo ostatak vremena manje prioritetnim zadacima.

Za dobro upravljanje vremenom je važno biti odlučan. Naša **odlučnost** dolazi do izražaja u analizi prioriteta i planiranju najvažnijih aktivnosti. Ako gubimo vreme kako bi odvagali prioritete mi smo doprineli našoj neefikasnosti. Nekad je bolje brzo sagledati najvažnije i najhitnije zadatke, posvetiti se njihovom rešavanju, a zatim se osvrnuti na preostale. Nekad je potrebno sagledati sve zadatke i pažljivo isplanirati redosled prioriteta i aktivnosti.

Slika 1 pokazuje faze u sagledavanju i rešavanju problema vezanih za određivanje prioriteta pri upravljanju vremenom. Najčešće smo u situaciji da se pozabavimo određivanjem prioriteta onda kada primetimo da nemamo dovoljno vremena na raspolaganju za uspešno i efikasno obavljanje posla. Prvi korak je sagledati situaciju u kojoj smo se našli. To nas uvodi u narednu fazu analize kada sagledavamo šta su naše dnevne aktivnosti. Zatim određujemo prioritete u odnosu na kriterijume važno i hitno. Na osnovu određivanja prioriteta vrši se reorganizacija našeg dosadašnjeg rada. Na prvom mestu je planiranje prioritetnih aktivnosti a prati se utrošak vremena i određuje preostalo vreme na manje prioritete.

3. VRSTE POSLOVA TOKOM RADA

U okviru analize utroška radnog vremena i sagledavanja dnevnih aktivnosti prvo je neophodno nabrojati sve što obavljamo u toku radnog vremena. A zatim je korisno razvrstati naše aktivnosti u određene kategorije. Koje ćemo kategorije upotrebiti zavisi od naše procene koji je kriterijum najadekvatnije koristiti u grupisanju naših aktivnosti, odnosno kakva vrsta podele će nam najbolje koristiti u sagledavanju složenosti radnih obaveza i budućem planiranju. U tabeli 2 su prikazana tri najčešća kriterijuma koje je dobro poznavati jer ukazuju na podele aktivnosti koje nam pomažu u sagledavanju prioriteta i neproduktivne upotrebe vremena. Koristeći više različitih kriterijuma i zavisno od vrste radnog mesta treba sastaviti niz kategorija koji nam je najupotrebljiviji.

Tabela 1. Vrste aktivnosti na poslu prema raličitim kriterijumima

kriterijum	vrste aktivnosti	
važnost	glavne aktivnosti	pomoćne aktivnosti
smisao	centralne aktivnosti	administrativne aktivnosti
usmerenje	aktivnosti prema zadatku	aktivnosti prema ljudima

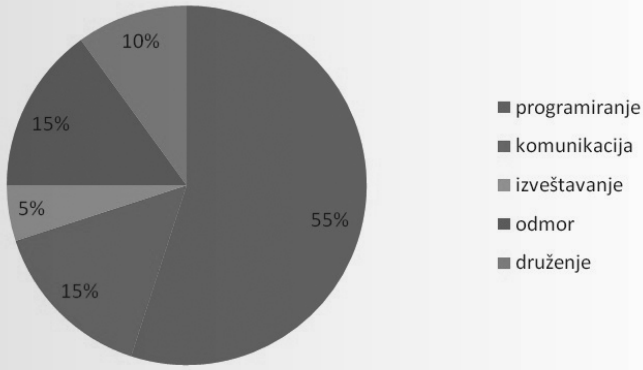
U odnosu na **važnost posla** možemo razlikovati aktivnosti koje su usmerene na ostvarivanje poslovnih ciljeva i aktivnosti koje to nisu ali su neophodne da bi se osnovni radni proces odvijao. Na primer, profesorima je osnova aktivnost predavanje i aktivnosti vezane za pripremu predavanja. A u pomoćne aktivnosti ulazi pisanje rasporeda časova, pravljenje spiskova učenika, nabavka nove literature, i slično. Logično je da se na glavne aktivnosti troši više vremena nego na pomoćne. Ukoliko to nije tako već imamo signal za neproduktivnu upotrebu vremena.

U odnosu na **smisao posla** razlikujemo centralne aktivnosti od administrativnih. U primeru profesora sve što je vezano za nastavu spada u centralne aktivnosti, pa i deo pomoćnih aktivnosti, dok u administrativne spadaju izveštaji o radu, o proseku ocena, o učešću na seminarima, zatim izrada godišnjih planova rada, planiranje troškova i slični. Ukoliko se na administrativne poslove troši puno vremena onda je prisutna jaka birokratizacija što umanjuje efikasnost osnovne delatnosti jer se ljudi troše u manje bitnim aktivnostima.

U odnosu na **usmerenje** razlikujemo aktivnosti koje su usmerene na ostvarivanje poslovnih ciljeva i aktivnosti koje su usmerene na ljude sa kojima sarađujemo. Ova podela je aktuelna i u drugim oblastima upravljanja karijerom, kao što je liderstvo i upravljanje timskim radom. Pokazalo se da je, za uspešno obavljanje zadatka, potrebno usmeravati ljude u pravcu ostvarivanja ciljeva, ali je istovremeno važno posvetiti i samim ljudima pažnju. U nekim situacijama se više treba fokusirati na zadatak, a u drugim na ljude. Obe aktivnosti su važne a podela vremena će ovisiti o datom poslovnom trenutku i situaciji. Kada se tim formira potrebno je usmeriti se više na ljude, a zatim sledi faza kada se treba usmeriti uglavnom na zadatak. Kad se tim uhoda može se povećati udeo aktivnosti usmerenih na ljude.

Na primeru programera u softverskoj kompaniji pokazaćemo kako se može napraviti prigodna kategorizacija aktivnosti. Programer je analizom svojih aktivnosti ustanovio sledeću kategorizaciju: programiranje, druženje, unapređenje komunikacije sa kolegama, izveštavanje, odmor. U programiranje su svrstane sve aktivnosti vezane za ostvarivanje osnovne delatnosti i povezane su sa sedenjem pored računara. U druženje su svrstane aktivnosti koje jačaju pozitivnu atmosferu sa kolegama na poslu kada se priča kako o poslovnim tako i o životnim stvarima. U unapređenje komunikacije sa kolegama su ušle aktivnosti na inoviranju kanala komunikacije kako bi se unapredila razmena informacija i poboljšala kreativnost u radu. U izveštavanje ulaze aktivnosti usmerene na praćenje ostvarenja zadatka i obaveštavanje šefova o ostvarenim ciljevima u odnosu na rokove. U odmor spadaju aktivnosti koje organizacija nudi u okviru svog poslovnog prostora a povezani su sa upražnjavanjem sporta, ishranom, kulturnim i sličnim aktivnostima. Programer iz našeg primera je uočio na osnovu svoje analize da su odmor i druženje značajni faktori koji doprinose psihofizičkom zdravlju i boljem rešavanju problema u izradi softvera. Unapređenje komunikacije sa kolegama je takođe važna stvar jer doprinosi brzoj razmeni potrebnih informacija i stalnom kontaktu sa aktuelnim inovacijama. Izveštavanje je značajna aktivnost jer smanjuje stres zbog postavljenih rokova i otvara mogućnost da kreativnost dođe više do izražaja. Na osnovu ovakve procene programer je napravio dijagram upotrebe vremena.

Slika 2. Dijagram upotrebe vremena na poslu po kategorijama



4. PLANIRANJE VREMENA

Na osnovu dijagrama upotrebe vremena po kategorijama aktivnosti na poslu treba napraviti **planove rada**. U godišnjem planu rada treba navesti osnovne, strateške ciljeve koje treba ispuniti i okvirno vreme u toku kalendarske godine kada to treba obaviti. Na osnovu godišnjeg plana treba praviti mesečne planove rada u kojima se preciziraju konkretni ciljevi i konkretne aktivnosti sa rokovima. Na osnovu mesečnih planova prave se nedeljni planovi u kojima se navode satnice planiranih aktivnosti, susreta sa klijentima, saradnicima, zaposlenima ili nadređenima, putovanja i slično.



U mesečnim i nedeljnim planovima treba da postoji **lista poslova** koje treba obaviti. Može se napraviti razlika između poslova koje treba obaviti zato što su važni i hitni, i poslova koji su manje prioritetni. Težnja ide u pravcu ostvarenja svih ciljeva ali je dobro imati **listu prioriteta** kako bi, u slučaju nepredviđenih okolnosti, ostvarili važnije i hitnije ciljeve za razliku od manje važnih i manje hitnih.

U pripremi planova treba se voditi iskustvima iz prethodnih godina. Na kraju meseca i godine prave se **izveštaji** iz kojih je vidljivo šta je ostvareno od ciljeva, a šta nije.

Na osnovu **analize uspešnosti poslovanja** izvode se preporuke za naredni period. Zaključke analiza treba ugraditi u nove planove kako bi povećali našu ličnu produktivnost i uspešnost poslovanja organizacije za koju radimo.

Veoma je važno da se predvidi vreme potrebno za pojedine aktivnosti u planovima rada. Sposobnost realne **procene vremena** se stiče iskustvom i redovnim beleženjem utrošenog vremena za pojedine aktivnosti. Ako redovno pravimo planove i izveštaje u kojima stoji planirano vreme i utrošeno vreme onda smo na dobrom putu da izgradimo sposobnost realne procene vremena za pojedine aktivnosti sa naše liste poslova.

5. KULTIVISANJE KOMUNIKACIJE SA DRUGIMA

Čak i najbolji planovi sa odličnom procenom utroška vremena se ne ispune ako ne znamo kako da se ponašamo prema ometajućim faktorima. U **ometajuće faktore** spada sve ono što nas prekida u poslu. Jedan od najučestalijih ometajućih faktora je vezan za komunikaciju sa drugim ljudima. Bilo da zazvoni telefnom, ili neko kuca na naša vrata, ili nam se obraća u prolazu, mi smo prekinuti u našem radu na nepredvidivo vreme. Ima ljudi koji nisu u stanju da održe kratku i uljudnu komunikaciju već je pretvaraju u lični monolog koji traje. Ukoliko nismo spremni za ovakve situacije imaćemo problem jer će nam vreme isteći pre nego što toga postanemo svesni, a za nama će ostati samo nedovršeni poslovi.

Veoma je važno da budemo **odlučni u kontroli komunikacije** sa drugima i da se ne osećamo loše što smo nekoga odbili u datom momentu. Moderna tehnologija nas čini non-stop dostupnima zahvaljujući internetu i mobilnoj telefoniji. Ukoliko naviknemo ljude na to da se uvek javljamo na telefon možemo očekivati da će naše radno vreme biti isprekidano a učinak slab. Često su telefonski pozivi sredstvo da se prenesu informacije o događajima koji nas emotivno dotiču. Takve teme mogu da nas poremete tako da će nam posle razgovora trebati bar još toliko vremena da se oporavimo. A ako ne uspemo u tome velika je verovatnoća da ćemo mi nazvati nekoga da mu prenesemo priču koja nas je pogodila i čujemo komentar. Međutim, ako naviknete ljude da se ne javljate na telefon zbog posla, ali se obavezno javljate čim ste u mogućnosti, onda će se ljudi naviknuti na neodgovorene pozive i neće se ljutiti jer znaju da ćete se javiti čim možete. Pored toga, vi možete razvrstati neodgovorene pozive po kategorijama prioriteta na važne osobe, manje važne osobe i nepoznate pozive. Verovatno uvek postoje osobe na čiji poziv ćete odgovoriti i kad je to usred posla, a na nepoznate pozive ne treba obraćati pažnju, sem ako nije reč o poslu u kojem očekujemo nove klijente da se jave na telefon.

Kad je pošta u pitanju, bilo da je elektronska ili obična, takođe treba voditi računa o vremenu pregledanja i odgovaranja. Ako ste stalno priključeni na internet i posao vam je vezan za kompjuter onda primećujete dolazak svake pojedinačne pošte. Dobro je da steknete naviku da ne odgovarate na poštu po momentu pristizanja već da pravite

pauze u osnovnom poslu koje su namenske za pregledanje pošte. Ukoliko ima previše pošte treba je razvrstati po prioritetima i na važnu i hitnu poštu odgovoriti odmah, a ostalo ostaviti za kasnije. Na kraju radnog vremena može se odvojiti jedan deo vremena da se odgovori i na hitnu a manje važnu poštu.

Što se konkretne komunikacije tiče smatra se da je najvažnija komunikacija sa klijentima, odnosno korisnicima usluga. Njima treba maksimalno posvetiti svoje radno vreme. Zato se u nekim profesijama strogo ograničava vreme rada sa korisnicima usluga a van tog vremena su zaposleni slobodni za komunikaciju sa ostalim ljudima bilo da su u pitanju šefovi, kolege, saradnici i slično. Sledeća važna osoba je šef, odnosno neposredni rukovodilac. Sa šefom treba izgraditi fleksibilnu komunikaciju koja će vam omogućiti da odlično sarađujete ali u vreme kada to oboma odgovara. Šefa treba naučiti na odlaganje razgovora u situacijama kada vas prekida u obavljanju važnog posla. Međutim, odlaganje treba kulturno obrazložiti da se ne bi stvorila konfliktna situacija. Osoba koju ne možete odbiti, pored korisnika ili klijenata, je direktor firme i menadžeri na visokim položajima kojima odgovarate za svoj posao. Ako su oni došli da komuniciraju sa vama onda je to svakako prioritetne prirode jer inače do toga ne bi ni došlo.

Sa ostalim zaposlenima treba graditi komunikaciju slično kao sa neposrednim šefom, sa mogućim odlaganjima i planiranjima zajedničkih razgovora, ili ih treba tretirati kao nepoželjne za komunikaciju. Postoje ljudi koji komuniciraju bez jasne svrhe i vreme provedeno s njima je protraćeno vreme i sa aspekta poslovanja i sa aspekta održavanja dobrih međuljudskih odnosa sa indirektnim ciljem poboljšanja poslovnosti. Poznato je da su međuljudski odnosi na radnom mestu sa kolegama važni i sa aspekta poslovanja firme. Za svakog ponaosob je posebno važno da ima dobre odnose sa klijentima, sa menadžmentom firme i sa ostalim zaposlenima. Sa klijentima zato što to opravdava njegovo radno angažovanje i doprinosi radnom učinku, sa menadžerima zato što to doprinosi poslovanju firme i ličnoj karijeri, a sa zaposlenima zato što to doprinosi saradnji, poslovnosti i pozitivnoj atmosferi. Međutim, svuda nailazimo na ljude koji su slabih radnih navika i vole da provode vreme u nebitnim razgovorima. Sa njima ne treba ulaziti u razgovor i kad se oni trude da nas zainteresuju. Jednom kada im popustimo imaćemo ih stalno za vratom. Odbijanje treba izvesti neupadljivo tako što im skrenemo pažnju kako smo u stisci sa vremenom a pod hitno moramo nešto da uradimo. Ovakve i slične iskaze treba potkrepiti neverbalnim ponašanjem koje pokazuje da smo usmereni na posao. Nekad je dovoljno da pogledamo u osobu i u sekundi shvatimo da smo zarobljeni u komunikaciji sa njom. Ako nam se i desi tako nešto treba se pripremiti da nam se ne ponovi sledeći put.

Bez obzira na vrstu komunkacije dobro je da uvek imamo u vidu tri kategorije u odnosu na važnost prihvatanja komunikacije, a to su: prihvatanje, odlaganje i izbegavanje. Iz dosadašnje diskusije proizilazi da treba **prihvatiti komunikaciju** sa klijentima i korisnicima usluga kao i sa direktorima i važnim menadžerima. **Prihvatiti ili odložiti** treba komunikaciju sa šefovima, saradnicima i kolegama zavisno od radnog trenutka u kojem se nalazimo. Ako posao neće trpeti zbog prekida onda prihvatamo komunikaciju, a ako će posao trpeti zbog prekida onda odlažemo komunikaciju na kulturan način. **Izbegavati** treba komunikacije koje su neproduktivne i ne doprinose niti poslovanju niti negovanju kvalitetnih i zdravih međuljudskih odnosa.

Kad radimo sa saradnicima ili potčinjenima dobro je da nam pređe u naviku da od istih tražimo da **jasno formulišu razloge** svog obraćanja nama. Razlozi treba da se iskažu u par rečenica bez velikih uvoda i obrazlaganja. Iz jasno formulisanog razloga treba uočiti da li se od nas traži savet, informacija ili pomoć oko donošenja odluke. A zatim treba pitati osobu koja nam se obratila da li ima **predlog za akciju** ili **rešenje problema**. Na ovaj način mi kultivišemo komunikaciju sa drugima tako da ona ima karakteristike poslovnosti, dobre forme, jasnog usmerenja, brze razmene informacija, uvažavanja mišljenja drugog i usaglašavanja oko donošenja odluka.

Dobro je razlikovati tri **vrste radnog angažmana** kod zaposlenih u poziciji menadžera. Jedna vrsta radnog angažmana potiče od **zahteva našeg radnog mesta** i predstavlja posao koji treba redovno da obavljamo kako bi celokupni sistem funkcionisao. Druga vrsta radnog angažmana potiče od **zadataka koje smo dobili od šefa** i te zadatke ne možemo zanemariti a da nam se to ne vrati negativno. Treća vrsta radnog angažmana potiče od nas samih, od toga šta smo mi **odlučili dodatno da uradimo**. Ovo vreme ne kontrolišu šefovi jer nam nisu oni nametnuli zadatke već mi sami. Važno je znati da se upravljanje vremenom najviše može kontrolisati preko treće vrste radnog angažmana. Ovu vrstu anagažmana možemo podeliti na naše slobodno vreme i **vreme koje su nam oduzeli podređeni**.

Ono što se često dešava u praksi je da nam podređeni u prolazu nabace problem a mi im, zbog stiske sa vremenom, obećamo da ćemo razmisliti o tome i javiti im šta mislimo. Na ovaj način se naši problemi nagomilavaju dok su nam podređeni ostali bez problema. Opterećujući sebe dodatnim poslovima mi, na kraju, nismo u stanju da obavljamo naš osnovni posao. Tako dolazimo u situaciju da ostajemo duže na poslu, nosimo posao kući, imamo glavobolje zbog nedovršenih poslova i niza nerešenih problema, trpi naš privatni život, a nervoza se širi na naše najbliže. Da bi izbegli ovakvo loše upravljanje vremenom treća vrsta angažmana treba da ima što više našeg slobodnog vremena koje koristimo za unapređenje našeg posla, a deo vremena mora biti planiran za saradnike na način koji smo već opisali, a to je da dolaze pripremljeni, sa jasno formulisanim problemima i predlogom rešavanja problema. Osnovni savet je da stalno **podstičemo inicijativu** kod podređenih i onda ćemo imati koristi a ne štetu od saradnje sa njima. Dobro je imati na umu sledeću misao[5]: „Ako ti pomažem da rešiš problem to ne znači da će tvoj problem postati i moj problem. Jer kad bi postao moj, onda ti više ne bi imao problem već ja, a ja ne bi mogao da ti pomažem jer kako je moguće pomagati nekome ko nema problem".

6. VREMENSKO OGRANIČENJE AKTIVNOSTI

Da bi razumeli šta znači vremensko ograničavanje aktivnosti poći ćemo od **Pareto principa** ili **pravila 80-20** koje kaže da je 20% vaših aktivnosti odgovorno za 80% vašeg učinka. Drugim rečima, 20% vaših zadataka će vam doneti 80% vrednosti onoga što radite. Ukoliko se usmerite da završite 20% vaših obaveza postići ćete za kratko vreme učinak koji će svi primetiti. Usmeravajući svoju pažnju i aktivnosti na prioritete postići ćete uspeh u skladu sa Pareto principom. Preostalih 80% vremena možete koristiti za preostale zadatke, a istovremeno ćete biti oslobođeni stresa i uživati u zadovoljstvu poslom.

Pareto princip nas opominje da se ne usmerimo suviše u pravcu efikasne upotrebe vremena i čvstog pridržavanja vremenski planiranih aktivnosti. Pored vremena koje trošimo na **usredsređene aktivnosti** treba osloboditi vreme za neformalne susrete, odnosno za **spontana okupljanja i ćaskanja**. Ovakve, naizgled beskorisne, aktivnosti pokazale su se veoma korisne[6]. Na taj način širimo mrežu odnosa sa ljudima i povećavamo šanse za protok informacija. Često se ključne informacije i kreativne ideje rode iz ovakvih spontanih susreta. Pored toga, kad god se nađemo u škripcu setićemo se osobe iz naše društvene mreže koja može da pomogne najbolje.

Veoma je značajno da pored svojih radnih aktivnosti oslobodimo vreme za odmor i opuštanje[7]. Jedino u vremenu slobodnom od aktivnosti naš mozak može da procesuira slobodno informacije vezane za posao i da nam ponudi nenadano inovativno i kreativno rešenje za poslovne probleme. **Vreme za opuštanje** ne treba zamišljati kao lenčarenje već učestvovanje u aktivnostima koje nas odmaraju. Za ljude koji rade za kompjuterom to može biti uključivanje u fizički rad ili uslužni rad sa korisnicima. A mogu biti i jednostavne aktivnosti kao šetnja u prirodi, tuširanje, partija stolnog tenisa.

Dakle, upravljanje vremenom nije samo gledanje u satnicu. Pre je to stvaranje **osećaja za upotrebu vremena**. Kada izgradimo taj osećaj onda ćemo intuitivno moći da odredimo trenutke kada treba prekinuti sa pojedinim aktivnostima a započeti neke druge aktivnosti. To ne znači da ne treba da imamo plan aktivnosti. Naprotiv, plan je dobrodošao ali i svest o fleksibilnosti upotrebe tog plana. Ničeg se ne treba kruto pridržavati. Važno je da obavimo posao, ali podjednako je važno da budemo zadovoljni i sačuvamo zdravlje jer samo tako ćemo i sutradan moći da obavimo naš posao.

7. ZLATNA PRAVILA UPRAVLJANJA VREMENOM

- Jasno odredite vaše odgovornosti na radnom mestu, vaše poslovne ciljeve i na osnovu njih vaše prioritete u aktivnostima.
- Zapisujete ideje, kontakte i ostale važne informacije tako da vam uvek budu dostupne.
- Naučite da postavite granicu na one aktivnosti i za one ljude koji mogu da vas odvuku sa prioritetnih aktivnosti.
- Odložite zadatke onda kada nemate potrebne informacije i resurse.
- Odvojite vreme za odmor i neformalno druženje sa kolegama.
- Naučite da delegirate manje važne zadatke drugim ljudima.
- Oslobodite se loših navika koje vam oduzimaju korisno vreme.

PITANJA

1. Zašto je za upravljanje vremenom važno za posao?
2. Kako ćete odrediti prioritete na poslu?
3. Čemu služi poznavanje vrsta poslova tokom rada?
4. Kako se planira vreme?
5. Kako se kultiviše komunikacija sa drugima?
6. Šta je Pareto princip i čemu nas uči?
7. Koja su zlatna pravila upravljanja vremenom za tebe najznačajnija?

LITERATURA

1 Orpen, C. (1994). The effect of time-management training on employee attitudes and behaviour: a field experiment. *The Journal of Psychology*, 128, 393-396.

2 Francis-Smythe, J. A., Robertson, I. T. (1999). On the relationship between time management and time estimation. *British Journal of Psychology*, 90, 333-347.

3 Strongman, K. T., Burt, C. D. B. (2000). Taking breaks from work: an exploratory inquiry. *Journal of Psychology*, 134, 229-242.

4 King, A. C., Winett, R. A., Lovett, S. B. (1986). Enhancing coping behaviours in at-risk populations: the effects of time-management instruction and social support in women from dual-earner families. *Behaviour Therapy*, 17, 57-66.

5 Oncken, W., Wass, D. L. (1974). Management time: Who's got the monkey? *Harvard business review*, 52(6), 75-80.

6 Kotter, J. P. (1999). What effective general managers really do. *Harvard Business Review,* 60(6): 156-167.

7 Sandberg, K. D. (2001). The Case for Slack: Building 'Incubation Time' into Your Week. *Harvard Management Update*, 6(6), 6-7.



VI - glava
TIMOVI I TIMSKI RAD

1. EFEKTIVNE GRUPE I TIMOVI

Uz sebe imam dobar tim. Uz sebe imam ljude kojima verujem. Ako krenem pogrešnim putem, oni će me upozoriti. Baš kao i do sada.

Bubba Watson

Ne postoji uputstvo o tome kako se izboriti sa uspehom, samo se morate osloniti na dobre prijatelje i dobar tim.

Bryan Adams

Čovek je društveno biće i njegov život je neodvojiv od grupe. **Grupu** čini dvoje ili više ljudi koji su u međusobnoj interakciji zbog zadovoljenja određenih potreba ili zbog ostvarivanja nekog cilja. Dakle, grupa ima svrhu svog postojanja. Velik deo života čovek provodi na radnom mestu i pripada profesionalnim, političkim, sindikalnim, radnim i sličnim grupama. Svaka organizacija je sastavljena od niza grupa. Grupna pripadnost utiče na ljude tako što oblikuje njihovo ponašanje u grupi, utiče na njihovu svest, razmišljanja, stavove, vrednosti, motive i slično. Za pojedince je izuzetno važno da razviju socijalne veštine kako bi se snalazili u grupama kojima pripadaju. To je posebno važno za napredovanje u karijeri. Kroskulturalna istraživanja su pokazala da uspešni menadžeri u jednom trenutku svoje karijere nisu u stanju dalje da napreduju zbog prepreka koje nisu u stanju da savladaju. Među najvažnijim izdvojene su sledeće **prepreke za dalje napredovanje menadžera**[1]:

- problemi u međuljudskim odnosima
- pogrešno shvatanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva
- neuspeh u izgradnji i vođenju timova
- nesposobnost za promenu ili prilagođavanje tokom tranzicije.

Dakle, za upravljanje karijerom je izuzetno važno da čovek unapređuje svoje socijalne veštine kako bi ostvarivao dobre međuljudske odnose i bio sposoban za sudjelovanje u timskom radu i preuzimanje liderske uloge u timu. Stoga je važno da se čovek upozna sa osnovnim karakteristikama timova, da razlikuje vrste timova, da prepoznaje uloge koje pojedini članovi preuzimaju u timu, da poznaje procese formiranja i razvoja timova, da zna činioce uspešnosti timova i povezanost između timskog rada i produktivnosti. U okviru uvoda izložićemo koji su osnovni razlozi zašto čovek pristupa grupama kako bi bolje razumeli socijalno ponašanje ljudi, a zatim ćemo objasniti po čemu se radne grupe ili timovi razlikuju od ostalih grupa.

1.1. RAZLOZI PRISTUPANJA GRUPAMA

Tokom svoje karijere svaki pojedinac može biti član različitih grupa iz različitih razloga. Za većinu se karijera odvija u okviru neke organizacije. Grupe unutar organizacije imaju svoje jasno postavljene ciljeve koji su obično, zavisno od vrste delatnosti, proizvodne ili uslužne prirode. Pored toga se mogu formirati i grupe sa drugačijim ciljevima, na primer kulturno-umetničke grupe. U okviru datih grupa zaposleni mogu da zadovolje različite potrebe kao što su potreba za druženjem, za privrženošću, za poštovanjem, za postignućem i slično.

Mnoštvo različitih razloga zbog koji pojedinci pristupaju grupama može se svrstati u četiri kategorije:

1. interpersonalna privlačnost (prijatelji u grupi),
2. zajednički zadatak (ljudi se okupljaju da bi lakše obavili zadatak),
3. sâma interakcija (volimo da se družimo, da upoznajemo nove ljude),
4. nagrada ili priznanje (spoljašnja priznanja, pohvale, novčane nagrade).

Interpersonalna privlačnost nam govori o potrebi ljudi da ostvare bliske i intimne odnose sa drugim ljudima. Ljudi ne vole da se osećaju kao stranci među drugima. Oni imaju potrebu da budu prihvaćeni, da razmenjuju osećanja i razmišljanja sa drugima, da osete sigurnost koju pruža boravak među bliskim i voljenim osobama. Drugim rečima, unutar grupa ljudi teže da steknu prijatelje, a isto tako prijatelji mogu da nas uvedu u grupe kojima oni pripadaju.

Zajednički zadatak je jedan od razloga zašto se ljudi okupljaju u grupe. Na primer, kada se okupe izabrani fudbaleri da bi igrali u reprezentaciji na svetskom prvenstvu. Zaposliti se u nekoj organizaciji znači prihvatiti zajednički zadatak koji ima organizacija i raditi na njegovom ostvarivanju. Često ljudi biraju zanimanje na osnovu svojih interesovanja. Raditi posao koji volimo je želja većine ljudi. To nas udružuje sa drugim ljudima istih ili sličnih interesovanja i spaja nas u odnosu na zajednički zadatak.

Sâma interakcija je snažan motiv za pristupanje grupama. Ljudi imaju izraženu potrebu za druženjem i ne vole kad su sami. Dobar primer predstavlja učlanjivanje u planinarsko društvo jer na organizovanim izletima i sastancima ljudi imaju mogućnost da se druže, upoznaju nove ljude, razmenjuju sa njima svoja iskustva, doživljaje, razmišljanja.

Nagrade i priznanja su takođe motiv za pristupanje određenim grupama. Na primer, profesionalni sportisti teže osvajanju nagrada i priznanja. Zbog takvih težnji mnoge organizacije su uvele različite sisteme nagrađivanja i priznanja kako bi motivisali zaposlene na bolje radne rezultate. U pozadini stoji potreba za samopotvrđivanjem, potreba za postignućem i slične.

1.2. RADNE GRUPE ILI TIMOVI

Najzačajnije grupe sa aspekta karijere su radne grupe ili timovi. Timovi se formiraju da bi se ostvarili određeni zadaci. Dok su male grupe bile uglavnom predmet istraživanja socijalne psihologije, timovi su predmet istraživanja organizacione psihologije i organizacionog ponašanja. Socijalna psihologija malih grupa je istraživačku pažnju prvenstveno usmeravala na izučavanje interpersonalne privlačnosti i interakcije, dok je organizaciona psihologija zainteresovana za zadatke koji okupljaju grupu i načine na koje ih grupa ostvaruje[2].

Tim se može definisati kao radna grupa sastavljena od manjeg broja ljudi sa komplementarnim veštinama koji su posvećeni zajedničkom cilju i smatraju se međusobno odgovornim za način i aktivnosti ostvarenja cilja[3]. Tim uključuje u sebe ljude koji imaju potrebne sposobnosti, znanja i veštine za obavljanje određenih zadataka. Timovi funkcionišu u vremenu. Postoji proces njihovog formiranja, rada i rasformiranja. Poznavanje i iskustvo u timskom radu predstavljaju važan činilac svakog savremenog menadžera.



2. KARAKTERISTIKE TIMOVA

Timovi predstavljaju poseban oblik radnih grupa. Oni se uvek formiraju radi ostvarenja određenog zadatka i od njih se očekuje da funkcionišu kao jedan organizam. To znači da članovi tima moraju dobro da se uklope i da deluju kao jedan. Stoga za timove važe posebne karakteristike pored onih opštih koje važe za grupe. Izdvojili smo sledeće bitne karakteristike[2]:

- vođstvo je zajednička aktivnost,
- odgovornost je kako individualna tako i kolektivna,
- razvija se vlastita svrha i misija,
- rešavanje problema postaje način života a ne povremena aktivnost,
- efektivnost se meri grupnim ishodima[4].

Za tim je važna posvećenost zajedničkom cilju svih učesnika, što znači da će individualne aktivnosti biti uklopljene u kolektivno izvođenje. Navedene karakteristike treba da posluže i kao vodič za prepoznavanje uspešnog tima. Često se dešava da grupa ne uspe da se pretvori u tim zato što postoje sukobi oko moći i uticaja na druge koji ometaju zajednički rad ili su međusobni odnosi slabo učvršćeni i nestabilni. Saradnja među članovima tima je olakšana ukoliko se članovi opažaju kao slični jedni drugima. Posebne teškoće u razvijanju međusobne saradnje imaju timovi koji su veliki po broju članova, komuniciraju sa velike distance i raznovrsni su po sastavu. Opšti faktori koji olakšavaju saradnju članova tima su povezani sa filozofijom upravljanja, određenim aktivnostima vezanim za ljudske resurse, snagom vođe tima i strukturom tima[5].

Filozofija upravljanja koja pomaže da organizacija razvije dobar timski rad sastoji se od ulaganja u društvene odnose, od demonstriranja saradničkog ponašanja i stvaranja kulture u kojoj se interakcija doživljava kao vrhunska vrednost. **Ulaganje u društvene odnose** mora biti vidljivo kroz investicije koje podržavaju međusobno upoznavanje zaposlenih, bilo da je reč o kreiranju prostora za rad koji olakšavaju komunikaciju, ili o upražnjavanju modela rotacije koji omogućava zaposlenima rad sa različitim ljudima na različitim lokacijama. **Demonstriranje saradničkog ponašanja** znači da top menadžeri treba da budu uzor u saradničkom ponašanju sa kojim se zaposleni mogu poistovetiti. Organizacija treba da investira u aktivnosti koje će ponašanje menadžera učiniti vidljivim. Česta putovanja, brojni kontakti, nastupi menadžera u raznim ulogama, dostupni snimci koji to sve potvrđuju pomažu u demonstraciji važnosti neformalnih kontakata za poslovni uspeh. **Organizaciona kultura koja vrednuje interakciju** se zasniva na upražnjavanju uloga mentora i trenera kao spontanim i svakodnevnim ulogama. Praksa koja to potpomaže se sastoji u davanju novozaposlenima spiska osoba koje moraju kontaktirati kako bi unapredili svoj rad. Time se uče važnosti međusobnog upoznavanja i saradnje sa zaposlenima.

Kako demonstriranje saradničkog ponašanja pomaže formiranju timova

U banci „Standard Chartered" važi opšte pravilo da članovi upravnog odbora često zamenjuju jedni druge na poslu. Svi rukovodioci dobro poznaju i razumeju posao i mogu da zamene jedni druge kad je reč o gotovo svakom zadatku, bilo da je u pitanju organizovanje regionalne proslave, predstavljanje kompanije na važnom spoljnom događaju, ili vođenje internog razgovora sa zaposlenima.

Ponašanje izvršnog tima je od ključnog značaja za promovisanje međusobne saradnje, ali ono što predstavlja izazov jeste kako učiniti da njihovo ponašanje primete ostali zaposleni u kompaniji. U banci „Standard Chartered" više rukovodstvo putuje veoma često; uobičajena su putovanja čak i na relativno kratke sastanke. Ulaganje u direktnu interakciju stvara mnogo prilika da zaposleni u kompaniji vide članove najvišeg rukovodstva na delu. Unutar kompanije se komunicira često i otvoreno, i možda najbolji pokazatelj toga su sajtovi filijala banke širom sveta na kojima su postavljene brojne fotografije timova rukovodilaca – državnika i funkcionera – kako rade zajedno.

Preuzeto iz Gratton, L., Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review,* 85(11), 104-105.

Izdvojene su dve vrste aktivnosti sektora za ljudske resurse koje pomažu uspostavljanju saradničkih odnosa u timovima. Jedan je **edukacija u formiranju socijalnih veština** važnih za saradničko ponašanje, a drugi je **podrška uspostavljanja neformalnih odnosa** između zaposlenih. U okviru značajnih edukacija spada učenje zaposlenih kako da grade odnose sa drugima, kako da učestvuju u svrsishodnom razgovoru, kako da stvaraju zdrava partnerstva, kako da utiču na druge ljude, kako da prenose strategiju i vrednosti organizacije, kako da rešavaju konflikte, kako da treniraju druge, šta je korporativna društvena odgovornost i slični. Jačanje neformalnih odnosa pojačava doživljaj pripadnosti zajednici i olakšava uspostavljanje odnosa sa ljudima i razmenu informacija. Ono se postiže organizacijom grupnih aktivnosti i događaja, kao što su sportski i kulturni događaji i nadmetanja, koji kod zaposlenih stvaraju osećaj da su deo zajednice nalik porodici.

Snaga vođe tima leži u njegovoj fleksibilnosti. Poznato je da se vođe razlikuju po tome da li su više orijentisani na zadatak ili na ljude. Za efikasne timove je važno da lideri budu sposobni za obe uloge. Na početku timskog rada je važnija orijentacija na zadatak, dok je kasnije, kad je tim uhodan, važnija orijentacija na ljude.

Što se strukture tima tiče uspešniji su oni timovi čiji članovi se poznaju od ranije i čiji članovi jasno shvataju svoju ulogu. Kad članovi tima nisu potpuni stranci jedni drugima lakše se uspostavlja poverenje koje je ključni aspekt uspeha tima, a samim tim se pospešuje komunikacija i razmena informacija među članovima. Nedostatak poznavanja od ranije leži u mogućnosti formiranja podgrupa čime se ometa rad tima jer poznavanje ne doprinosi izgradnji mreže međusobnih odnosa u timu. Jasno definisane uloge pomažu saradnju članova tima, a posebno u situacijama kada nije jasno definisan način ostvarenja zadatka. Članovi tima ne gube vreme na definisanje uloga i poslova već na razmenu informacija koje pomažu ostvarivanju zadatka.

3. VRSTE TIMOVA

Timovi se dele po različitim kriterijumima. Jedna od podela uvažava vrstu posla koju timovi obavljaju i tako razlikujemo[6]:

- proizvodne timove (za proizvodnju konkretnih proizvoda kao što je bela tehnika)
- uslužne timove (koji rade sa potrošačima i vode računa o njihovim potrebama, na primer turističke agencije)
- menadžment timove (koji upravljaju nižim jedinicama tako što usmeravaju i koordiniraju njihov rad)
- projektne timove (rade specijalizovane zadatke u vremenski ograničenom periodu, na primer projektovanje mosta)
- akcijske i izvođačke timove (međuzavisni stručnjaci koji se okupljaju radi složenog i vremenski ograničenog zadatka, na primer hirurški timovi, muzičari na turneji)
- savetodavne timove (usmereni na stručnu pomoć drugima).

Postoje i vrlo specifične podele koje izdvajaju određene vrste timova na osnovu prakse. Tako se razlikuju top menadžment timovi, koje određuje nivo u organizacionoj hijerarhiji[7], a zatim i virtuelni timovi, koje karakteriše prostorna distanca i tehnološka medijacija informacija i lične komunikacije[8]. **Top menadžment timovi** su posebno značajni za organizaciju zato što se bave pitanjima koja su od najveće važnosti za funkcionisanje organizacije. Top menadžment timovi donose ključne odluke na stateškom nivou koje se odražavaju na funkcionisanje cele organizacije od vrha do dna. Oni su obično sastavljeni od eksperata različitih profila i funkcionišu u situacijama koje su zahtevne kako vremenski tako i sadržajno. Stoga je posebno pitanje kako top menadžeri izlaze na kraj sa stresom koji je svakodnevna pojava kod njih.

Virtuelni timovi funkcionišu bez izravnog dodira i to čini njihovo funkcionisanje specifičnim. Manje su mogućnosti emotivne razmene. Interakcija je posredovana. Takve okolnosti čine da zadatak bude u prvom planu i sve je usmereno na njegovo rešavanje.

4. SASTAV TIMOVA

Sastav timova je važna tema za menadžere jer se planira u skladu sa zadatkom koji ima organizaciona jedinica. Menadžer mora da isplanira broj članova u timu, a zatim i karakteristike koje se zahtevaju od članova počev od demografskih pa do crta karak-

tera. Iako je bilo pokušaja da se definiše idealan broj članova u timu, na primer sedam, iskustvo i istraživanja pokazuju da je veličina tima ovisna o vrsti zadatka i okruženju u kojem tim funkcioniše. Postoje potvrde da veličina grupe utiče na izvedbu zadatka tako što izvođenje slabi ako je broj članova premalen ili prevelik[9]. Prednost velikih timova je što imaju bolji pristup resursima kao što je stručnost, energija, vreme, novac. Negativnosti velike grupe su rad u lošoj sredini, problemi u koordinaciji, difuzija odgovornosti.

Kako formirati tim

Jedna osoba ga je nazvala „naivnim". Druga osoba tvrdi da je „njegovo neiskustvo opasno". Treća osoba je u protekle tri godine radila za njegovog protivnika. Ono što je zajedničko za ove tri osobe je činjenica da ih je Barak Obama izabrao za članove svog rukovodećeg tima, kada je 2009. godine postao predsednik. Naravno, reč je o Džou Bajdenu, Hilari Klinton i Robertu Gejtsu, i njihovom izboru u Tim Obama, što oslikava njegovu teoriju o stvaranju „tima rivala", sličnu onoj koju je razvio njegov uzor, Abraham Linkoln.

Obama je jednom prilikom izjavio sledeće: „Linkoln je imao dovoljno hrabrosti i volje da prihvati ove suprotstavljene glasove i dovoljno hrabar da sasluša američki narod i progura ga izvan uobičajene rutine." To je predstavljalo potpuni preokret u odnosu na pristup koji je zagovarao njegov prethodnik, Džordž V. Buš, koji je u svom timu uglavnom imao ljude koji su mu bili odani, svoje prijatelje, i ljude sa kojima je blisko sarađivao dok je vršio funkciju guvernera Teksasa.

Preuzeto iz Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2005.), *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 5th. ed., New York and London, Ruotledge, str. 169.

Stepen homogenosti, odnosno heterogenosti, grupe s obzirom na karakteristike članova takođe utiče na efikasnost timova. Velika heterogenost je dobrodošla kod zadataka koji su intelektualni i kreativni[10]. Ona utiče na brže promene članova tima. Heterogene grupe pokazuju lošije izvođenje nakon formiranja a bolje izvođenje nakon određenog vremena svog postojanja. Raznovrsnost u veštinama i stručnosti ima veći uticaj nego raznovrsnost u demografskim karakteristikama.

Osobine ličnosti imaju uticaja na uspeh tima ali ovisno od vrste zadatka i učestalosti interakcije među članovima. Istraživanja su uglavno ispitivala uticaj „Velikih pet" osobina među koje spadaju ekstoverzija, neuroticizam, savesnost, otvorenost i saradljivost. Tako se pokazalo da savesnost na nivou grupe utiče pozitivno na zadatke tipa izvođenja i planiranja, a ekstraverzija na zadatke tipa odlučivanja[11]. Kada odlučivanje zahteva prilagodljivost onda je osobina otvorenosti pozitivno uticala na grupno izvođenje.

Kod izbora članova tima menadžeri obično koriste pristup „što više to bolje" koji ih opredeljuje da prime člana koji ostvaruje najveći broj poena na testiranju neke osobine, veštine ili znanja. Međutim, praksa pokazuje da to nije uvek i najbolji pristup. Nekada je potrebno da se u tim uvede član koji ima drugačije karakteristike od ostalih. Na primer, kada su u timu samo ekstroverti nekad je dobro uvesti čoveka koji je introvertan jer to menja dinamiku tima i može da poveća uspešnost.

Nekad je za menadžere važno da uklope osobine članova tima sa posebnim zadacima i određenim pozicijama unutar tima. Tako se govori o **različitim ulogama** kao što su stvaralac, organizator, ocenjivač, promoter, proizvođač, kontrolor, savetnik, čuvar. U timovima koji nemaju unapred određenu podelu uloga nekad je dobro pitati članove u kojim ulogama se dobro osećaju, isprobati ih u različitim ulogama i konačno napraviti raspored članova po ulogama koje im najviše odgovaraju za uspešno funkcionisanje tima.

5. FORMIRANJE I RAZVOJ TIMOVA

Kod proučavanja razvoja timova nailazimo na dve osnovne situacije. Ili se tim tek formira od novih članova ili on već postoji a posmatra se proces socijalizacije novih članova u tim. Dosad su istraživanja obraćala pažnju mahom na socijalizaciju u organizaciji a zanemarivali su socijalizaciju u timu, iako je ova druga značajnija jer je vezana za konkretno društveno i radno okuženje kojem se novozaposleni prilagođava. S druge strane, formiranje novih timova se nije izučavalo u odnosu na organizacijsko okruženje, radne uloge ili unapred određene interakcije. Tako se u literaturi o razvoju grupa najčešće navodi Takmanov klasični model[12] koji je nastao na osnovu psihoterapijskih grupa koje nisu imale prethodnu istoriju niti strukturu. U njima se javljala osnovna tendencija za struktuisanjem kako bi se regulisale međusobne interakcije i tako obezbedili uslovi za kretanje ka cilju. Faze razvoja takvih grupa su: formiranje, oluja, normiranje, izvođenje. Kod radnih grupa norme i struktura su često unapred određene a u početnoj fazi je bitan razvoj i usaglašavanje veština i znanja.

5.1. SOCIJALIZACIJA U TIMU

Kada pojedinac ulazi u novi tim on se susreće sa grupom koja poseduje jasno uspostavljene norme, uloge i grupnu klimu. Takvo stanje stvari je posledica radne istorije tima. Novi članovi predstavljaju izazov postojećoj strukurisanosti tima. Javljaju se procesi prisutni u dva smera:

- grupa deluje na novog člana tako što proverava da li ima potrebne veštine, znanja i osobine da bi bio prihvaćen u timu i reaguje na jedan od dva načina:
  - **asimilacija**: uči ga normama, ulogama i specifičnim znanjima i veštinama
  - **odbacuje ga** i pokazuje mu koliko je različit od ostalih.
- pojedinac deluje na grupu na dva načina:
  - **konformira se**, odnosno pokušava da se uklopi u grupu prihvatajući njene norme, ispunjavajući očekivanja koja su vezana za ulogu koja mu je dodeljena, vežbajući veštine i stičući nova znanja
  - **iskazuje svoje potrebe**, vrednosti i sposobnosti i pokušava da prilagodi grupu sebi.

Čest fenomen sa kojim se timovi susreću pri prijemu novih članova je **„šok realnosti“** koji govori o stanju novozaposlenih kada njihova očekivanja vezana za radno mesto uglavnom nisu ispunjena. Tada se javljaju teškoće oko prilagođavanja a posledica je slaba posvećenost novozaposlenih kao i loše zadovoljstvo poslom što vodi povlačenju u sebe. Pokazalo se da visok kvalitet interakcije sa članovima grupe u značajnoj meri ublažava efekte „šoka realnosti“ i pomaže uspešnu socijalizaciju[13].

Praksa pokazuje da se socijalizacija najbolje sprovodi **upotrebom supervizora** i članova tima kao agensa socijalizacije. Članovi tima pomažu novozaposlenom u procesu učenja, razumevanja i adaptacije radnoj sredini. Primarna preokupacija novozaposlenih je da se uklope u tim, da steknu grupno znanje, a tek zatim da se usredsrede na zadatak i ispunjavanje njihove uloge. Pokazalo se da oslanjanje na supervizore povećava zadovoljstvo radom, posvećenost i prilagođavanje[14].

5.2. FAZE RAZVOJA TIMA

5.2.1. Klasični model razvoja

Takmanov klasični model razvoja je nastao kada timovi kao posebna vrsta radnih grupa nisu bili aktuelni. Njegov model se odnosi na razvoj grupa koje nisu imale prethodnu strukturu. Primer čine psihoterapijske grupe u kojima se članovi okupljaju na jednom mestu da bi počeli sa radom. Uzmimo za primer grupe za lečenje alkoholičara. Svi članovi znaju zašto su se našli na jednom mestu, ali prvo treba da uspostave odnose među sobom da bi mogli da se pozabave osnovnim problemom zbog kojeg su se okupili. Takvim grupama rukovodi unapred određena stručna osoba, ili više njih. Faze razvoja takvih grupa su: formiranje, oluja, normiranje, izvođenje.

Formiranje. U prvoj fazi članovi grupe se međusobno upoznaju kroz razgovor o sebi i problemu zbog kojeg su se okupili. Postepeno se stvara osećaj pripadanja grupi, slika o identitetu grupe i osećaj vremenske perspektive u okviru koje grupa treba da obavi svoj zadatak.

Oluja. Tokom ove faze dolaze do izražaja otpori pojedinih članova da uđu u otvorenu komunikaciju sa drugima. Posebno to dolazi do izražaja u psihoterapijskim grupama gde se od članova traži da pričaju o svojim problemima pred grupom. To članove suočava sa osećanjima stida, strahom da će ih grupa ismejati, prezreti i odbaciti. Vođa usmerava reakcije grupe odražavajući trenutno stanje stvari tako da grupa vrši pritisak na takve članove da otvoreno uđu u komunikaciju. Ovaj burni period pun emotivnog naboja i tenzija završava se ukidanjem otpora kod članova koji su meta pritiska grupe i članovi bivaju prihvaćeni od grupe. Obično se članovi rasplaču a grupa ih teši i pruža podršku njihovim pozitivnim nastojanjima.

Normiranje. Tokom ove faze jača grupna pripadnost, privrženost članova grupi, razvijaju se bliski i otvoreni međuljudski kontakti, jasno se vidi misija grupe, a napori grupe se usmeravaju na uspostavljanje internih pravila ponašanja koja grupi daju okosnicu za dalji rad.

Izvođenje. Tokom ove faze grupa stabilno radi na problemu zbog kojeg se okupila. Ova faza traje dok se problem ne reši. Kod terapijskih grupa se dešava da pojedini članovi odlaze a dolaze novi članovi. Za njih važe zakonitosti karakteristične za socijalizaciju novih članova u tim.

Tokom svog postojanja grupa može, u više navrata, ponovno proživljavati određene faze razvoja. Može se desiti da neke norme nisu dobro postavljene i da se grupa ponovo nađe u fazi oluje. Ili da se tokom izvođenja uoči da se problem ne rešava efikasno pa se postavljaju dodatne norme. Drugim rečima, svaka grupa je organizam za sebe i ima svoj karakteristični razvojni put. Ovakvi model, kao što je Takmanov, nam pomažu da se snađemo u praksi i bolje razumemo život grupa i timova.

5.2.2. PEM model razvoja

Naspram Takmanovom klasičnom modelu, za radne grupe je osmišljen **PEM model** (punctuated equilibrium model), odnosno dvofazni model naglašene ravnoteže[15]. Ostvarenje zadatka je pozicionirano u vremenu i predstavlja spoljašnji uticajni faktor na napredak tima. U inicijalnoj fazi radna grupa je inertna i zaokupljena početnim interakcijama kojima se uspostavljaju grupne norme i usklađuju aktivnosti članova grupe. U određenom momentu nastupa naglašena ravnoteža kada dolazi do reorganizacije u grupi a grupne aktivnosti se usmeravaju na dovršenje zadatka.

Postoje pokušaji da se integrišu klasični i PEM model, odnosno posmatranje grupne dinamike iz ugla razvoja grupe kao i iz ugla izvođenja aktivnosti. Tako je predložen **normativni model**[16] koji se sastoji od četiri faze:

- **socijalizacija** (članovi se prilagođavaju društvenoj sredini, ishodi ove faze su znanje o članovima tima i orijentacija tima, te norme, ciljevi i klima)
- **orijentacija na zadatak** (članovi se upoznaju sa zadatkom, stiču potrebne veštine, ishodi ove faze su ovladanost zadatkom i samo-regulacija veština)
- **orijentacija na uloge** (članovi usklađuju uloge, prepoznaju osnovne postavke i rutine vezane za uloge koje upravljaju interakcijama usmerenim na zadatak)
- **orijentacija na tim** (uspostavlja se prilagodljiva mreža međuzavisnosti uloga koja predstavlja garant stalnog unapređivanja i prilagođavanja novim i izazovnim zahtevima).

5.3. POVERENJE I TIMSKI RAD

Jedan od najvažnijih sastojaka timskog rada je međusobno poverenje. Pokazalo se da su ljudi spremni na saradnju u situacijama kada procenjuju da se može verovati osobi od autoriteta[17]. Za poverenje je važna procena drugog. Stoga se **poverenje** definiše kao recipročno verovanje u namere i ponašanja drugog[18]. Ono se obično posmatra kao dimenzija koja na jednom kraju predstavljena kao potpuno nepoverenje a na drugom kao potpuno poverenje. Možemo razlikovati tri **dimenzije poverenja**[19]:

1. ukupno poverenje – očekivanje fer-plej ponašanja, iskrenost i empatija;
2. emocionalno poverenje – verovanje da nas drugi neće pogrešno predstaviti pred ostalima ili izigrati naše poverenje;
3. pouzdanost – verovanje da će obećanja i imenovanja biti održana a obaveze ispunjene.

Poverenje treba zaslužiti, ono se ne može zahtevati. Stoga je važno graditi ga na svakom koraku. Pri tom treba voditi posebno računa o sledećim preporukama:

1. Govori istinu. Budi iskren kad iznosiš svoje probleme i ograničenja. Informiši druge o svojim odlukama, obrazloži ih i daj odgovarajuću povratnu informaciju.
2. Budi dosledan i predvidiv u svakodnevnim dešavanjima. Ispunjavaj obećanja i očekivanja.
3. Osnažuj kredibilitet kroz profesionalizam u ponašanju.
4. Budi dostupan i pristupačan za druge kako bi mogao da im pomogneš savetom, vođstvom i podrškom.
5. Aktivno slušaj ideje drugih i poštuj njihove odluke.
6. Pravednost u davanju priznanja onima koji to zaslužuju.

Poverenje je važan korak za uspostavljanje mreže samoupravljačkih timova u organizacijama, praksa koja postaje sve više aktuelna. **Samoupravljački timovi** imaju administrativni nadzor nad domenom svog poslovanja, što je ranije bio posao menadžera. Na taj način timovi preuzimaju posao nadzora nad svojim vlastitim radom. Da bi se ostvario ovakav način poslovanja potrebno je pomagati samoupravljačkim timovima u jačanju njihovih kompetencija (delegiranje odgovornosti, edukacije u rešavanju problema, podrška grupnom donošenju odluka i slične) i komunikacije sa sredinom (nalaženje podrške i resursa u spoljašnjoj sredini, traganje za potrebnim informacijama, razumevanje ogranizacionih ciljeva i organizacione strukture i slični).

6. USPEŠNOST TIMOVA

Često se sama reč tim upotrebljava da bi se označila grupa ljudi koja uspešno obavlja postavljene zadatke. To nam govori da je tema uspešnosti centralna kada su u pitanju timovi. Oni se formiraju zato da bi se određeni posao što bolje obavljao. Međutim, nisu svi timovi uspešni, a nisu ni uvek uspešni. Stoga su mnoga istraživanja usmerena na otkrivanje faktora koji poboljšavaju uspešnost timova u obavljanju zadataka.

IPO okvir[20] (input-process-outcome, ili pokretač-proces-ishod) služi kao model za izučavanje uspešnosti timova. Pokretač (input) označava osnovne uzroke koji pokreću procese koji vode ishodu (outcome). Pokretači označavaju različite resurse koji stoje timu na raspolaganju. Oni mogu biti unutrašnji (znanja, veštine, sposobnosti, osobine

ličnosti, grupna struktura, dizajn tima) i spoljašnji (nagrade, obuke, organizaciona klima) na raznim nivoima (individualni, grupni, organizacioni). Pod procesima se izučavaju mehanizmi koji pomažu timu da udruži svoje sposobnosti i aktivnosti.

Istraživanja malih grupa formiranih na dobrovoljnoj bazi usredsređivala su se na međuljudske procese kao što su grupna privlačnost, odnosno kohezija, ili grupna odcepljivost, odnosno konflikt. Za uspešno funkcionisanje timova su važni i mnogi drugi procesi. Izdvojićemo date procese grupisane u dve grupe psihičkih procesa i ponašanje:

- kognitivni
  - mentalni modeli tima
  - transaktivno pamćenje
  - timsko učenje
- afektivni i motivacioni
  - kohezija
  - kolektivno raspoloženje
  - kolektivna efikasnost
  - konflikt i odcepljenje
- ponašajni
  - koordinacija
  - kooperacija
  - komunikacija.

6.1. KOGNITIVNI PROCESI U TIMU

Mentalni modeli tima se odnose na organizovano razumevanje i predstavljanje znanja o ključnim elementima zadatka koju dele članovi tima. Četiri domena pokrivaju sadržaje mentalnih modela tima, a to su[21]:

- model opremljenosti – sredstva i oprema na raspolaganju tima
- model zadatka – zahtevi koje postavljaju ciljevi i izvedbe
- model članova – svest o karakteristikama članova tima
- model rada tima – znanje i vera u odgovarajuće procese.

Koherentnost tima služi kao mera zajedničkog razumevanja situacije povezane sa zadatkom tima i odgovarajućih ciljeva, strategija, uloga. Ona ne podrazumeva da svi jednako misle već da su mišljenja članova kompatibilna ili komplementarna. Što je koherentnost tima bolja to je veća mogućnost dobre sinhronizacije i bez jasnih direktiva, kao i prilagodljivosti na varijacije u zadatku[22]. Drugim rečima, uspešnost timova se može poboljšati ako se radi na razvoju mentalnih modela tima. Postoji više načina da se utiče na razvoj mentalnih modela tima: timsko planiranje, kompjuterska uputstva, timsko vežbanje radi samo-korekcije. **Samo-korektivni trening**, pak, uključuje u sebi:

- pregled događaja
- utvrđivanje grešaka
- razmenu povratnih informacija
- planiranje za budućnost.

Vođe igraju značajnu ulogu u razvoju koherentnog tima tako što vode tim kroz ciklus učenja koji čini:

- postavljanje ciljeva
- praćenje izvedbi
- utvrđivanje grešaka
- dobijanje povratnih informacija o procesu.

Transaktivno pamćenje predstavlja zajednički sistem uočavanja, skladištenja i upotrebe informacija takav da određene informacije imaju samo pojedini članovi ali svi znaju od koga mogu dobiti potrebne informacije[23]. Ovakav sistem se pokazuje efikasan jer je smanjen kognitivni angažman i napor a proširuje se ukupna stručnost tima.

Timsko učenje treba razlikovati od individualnog učenja članova u timu, a odnosi se na znanja koja tim stiče iskustvom. Bolje uče timovi koji imaju pozitivna uverenja o učenju. Takvi timovi imaju jasno usmerenje, bolje upravljanje i bolju radnu atmosferu.

6.2. AFEKTIVNI I MOTIVACIONI PROCESI U TIMU

Kohezija se jednostavno definiše kao privlačnost grupe za njene članove[24]. Njome se označavaju sile koje grupu drže na okupu. Mogu se razlikovati dve dimenzije kohezije[25]:

- kohezija zadatka
- međuljudska kohezija.

Kohezija zadatka se odnosi na posvećenost članova tima zadatku koja se ogleda i kroz povećane individualne napore. Kohezija zadatka je važnija za učinak tima od međuljudske kohezije. Međuljudska kohezija označava privrženost timu i olakšava komunikaciju i koordinaciju ulaganja među članovima. Generalno gledano, kohezivniji timovi imaju bolju izvedbu i bolji učinak. Međutim, i vrsta zadatka određuje u kojoj meri će kohezivnost uticati na uspešnost tima. Kohezija ima manje efekte na učinak kod aditivnih zadataka. Postoje dve preporuke za izgradnju kohezivnog tima:

- izaberite pravu kombinaciju ljudi (emotivno stabilne i ekstrovertne osobe grade kohezivnije timove)
- postavite jasne norme i ciljeve.

Kolektivno raspoloženje se može istraživati iz dva ugla. Prema gledanju odozgo-nadole grupa može da utiče na rapoloženje pojedinca, a prema gledanju odozdo-nagore pojedinac utiče svojim raspoloženjem na grupu. Grupa deluje na pojedinca zahvaljujući svojoj efikasnosti, kohezivnosti, moralu, motivaciji i efikasnosti komunikacije[26]. U takvoj grupi pojedinac se oseća prilagođeno i emocionalno stabilno. Suprotni atributi grupe jačaju psihopatološke tendencije kod članova kao što su depresivnost, neurotičnost, paranoidnost i slične.

Pojedinci deluju na grupu ujednačenošću svojih emotivnih stanja i predispozicija[27]. U nekim situacijama je heterogenost dobrodošla u timu kao i komplementarnost afektivnog reagovanja (npr. pesimista naspram optimisti). Najčešće je grupno raspoloženje

proizvod podjednakog doprinosa svih članova, ali nekada se dešava da je jedan član sa negativnim raspoloženjem sposoban da promeni grupno rapoloženje na gore[28].

Kolektivna efikasnost označava zajedničko mišljenje grupe o njihovoj kolektivnoj sposobnosti da organizuju i sprovedu rad neophodan da se ostvari određeni nivo postignuća, ili jednostavno zajedničko uverenje grupe u njenu efikasnost. Istraživanja potvrđuju povezanost između kolektivne efikasnosti i uspešnosti timskog rada. Preporuke za povećanje kolektivne efikasnosti su usmerene na teme kao što su orijentacija ka cilju, procesi atribucije (način objašnjavanja grupnog ponašanja), prethodna iskustva uspeha/neuspeha i slično.

Konflikt i odcepljenje predstavljaju procese koji imaju suprotan pravac od sinergičnih procesa koji utiču na uspešno funkcionisanje timova. Oni su sastavni deo pojava vezanih za timove jer se unutar timova odvijaju procesi u dva pravca, jedni su divergentni ili centrifugalni (izvor konflikta), a drugi su konvergentni ili centripetalni (izvor saradnje). Konflikti negativno deluju na timove i njihov radni učinak i stoga menadžment punu pažnju posvećuje strategijama za upravljanje konfliktima. Razlikujemo dve varijante upravljanja konfliktima:

- preventivno (uspostaviti uslove za prevenciju, kontrolu i upravljanje konfliktom)
- reaktivno (prorađivanje zadataka, procesa i međuljudskih neslaganja).

Za menadžment je značajno razlikovanje između kognitivnog i afektivnog konflikta. Za top menadžment timove je značajno kada imaju kognitivne konflikte jer to znači da imaju mogućnost da iskažu neslaganje oko sadržaja zadatka i načina njegovog ostvarivanja. Međutim, da bi kognitivni konflikti imali pozitivno dejstvo neophodno je da afektivni konflikti budu na niskoj razini. Takvu situaciju imamo u timovima sa velikim međusobnim poverenjem.



6.3. MEHANIZMI PONAŠANJA U TIMU

Koordinacija (usklađenost) označava potrebne aktivnosti koje upravljaju međuzavisnim elemntima kako bi se osigurao nesmetan rad tima. Koordinacija je posebno važna u timovima u kojima je doprinos svakog člana značajan za krajnji radni učinak, a posebno kad je doprinos svakog pojedinog člana ovisan o uvremenjenom i ispravnom doprinosu drugih članova.

Kooperacija (saradnja) označava lični doprinos ostvarenju zajedničkog zadatka. Veoma je značajan faktor timske uspešnosti. Saradnja je češća kod pojedinaca kolektivističke orijentacije. U timovima sa visokim stepenom saradnje se razvijaju i neverbalni oblici komunikacije.

Komunikacija je sredstvo koje omogućava bolju saradnju i usklađenost u timskom radu. Ona je bitna kod razmene informacija povezanih sa zadatkom i tekućim problemima. Svaki tim razvija posebne komunikacione sklopove. Tip i učestalost komunikacije su važni kao sredstvo koordinacije i saradnje unutar i van tima. Kod istraživanja se ne preporučuje izučavanje komunikacije same za sebe jer se mogu dobiti rezultati koji nisu korisni. Tako je, na primer, ustanovljeno da je povećanje komunikacije u top menadžment timovima označavalo njihovu slabiju uspešnost[29].

7. TIMOVI I PRODUKTIVNOST

7.1. STVARNI UČINAK ORGANIZACIJE

Kad govorimo o produktivnosti onda mislimo na ishode svih procesa unutar organizacije koji su merljivi i govore o stvarnom učinku organizacije u datom vremenu. Postoji jednostavna formula za izračunavanje stvarnog učinka[30]:

stvarni učinak = potencijalni učinak – gubici u procesu

Potencijalni učinak je očekivani učinak kad se zadatku priđe sa određenim resursima i sve ide po planu. Osnovni činioci koji utiču na potencijalni učinak su sledeći:

- težina zadatka
- ljudski resursi (relevantna znanja, veštine, sposobnosti, osobine ličnosti).

Gubici u procesu se odnose na sve nepredviđene situacije koje narušavaju produktivnost, odnosno potencijalni učinak. Uzmimo za primer rekonstrukciju ulice u Beogradu. Planirano vreme izgradnje je četiri meseca. Unapred su precizirani ljudski

resursi, materijali i sredstva za rad. Napravljen je detaljan plan rada. Ako se sve radi po planu onda govorimo o potencijalnom učinku. Međutim, u planirana četiri meseca došlo je do velikog nevremena koje je poplavilo iskopane kanale i za tri dana odložilo radove. Data tri dana predstavljaju gubitke u procesu. Pored toga, glavni menadžer za izvođenje radova se razboelo i nije ga bilo nedelju dana. Njegov posao je preuzeo zamenik koji radi kvalitetno ali sporije. Došlo je do još dva dana gubitka. Dakle, stvarni učinak je obavljeni posao u četiri meseca i pet dana. U ovom primeru smo pratili samo vreme izvedbe kao standard. Dodajmo i kvalitet izrade u primer. Može se ispostaviti da je upotrebljena manje kvalitetna vrsta kanalizacionih cevi. Ako je potencijalni učinak sa predviđenim cevima predstavljen kroz rok trajanja sistema od 50 godina, stvarni učinak sa manje kvalitetnim cevima će biti rok trajanja od 30 godina.

7.2. UČINAK U PRISUSTVU DRUGIH

Retki su poslovi koje čovek obavlja sam. Najčešće je u organizacijama neko prisutan pored radnog mesta a menadžeri stalno obilaze radnike da bi podržali procese u organizaciji. Velik broj zanimanja je takav da uvek imamo publiku kad obavljamo određeni posao. To je posebno vidljivo kod uslužnih delatnosti, kod pomažućih profesija i slično. Ustanovljeno je da nam prisustvo drugih u nekim situacijama pomaže, a u nekim odmaže u obavljanju zadatka. Naučnici su date pojave nazvali:

1. **socijalna facilitacija** (poboljšanje) – prisustvo drugih povećava učinak, i
2. **socijalna inhibicija** (kočenje) – prisustvo drugih smanjuje učinak.

Istraživanja su pokazala da je dejstvo prisustva drugih različito i da ovisi o složenosti zadatka i stepenu naučenosti potrebnih radnji[31]. Tako se socijalna facilitacija javlja kada zaposleni rade jednostavne i dobro naučene zadatke, a socijalna inhibicija se javlja kada zaposleni rade teške i slabo naučene zadatke.

Socijalna facilitacija/inhibicija se javlja pod uticajem različitih faktora. Savremene teorije izdvajaju sledeće faktore:

- **očekivanje efikasnosti** (uspešnosti u obavljanju zadatka)[32]
- **strah od evaluacije** (kako će publika vrednovati učinak)[33]
- **ometanje od strane prisutnih** (zvukovi, kretnje, komentari i slično)[34]
- **dvoprocesna obrada informacija** (automatska obrada je karakteristična za lake zadatke, a kontrolisana za teške zadatke)[35].

Dakle, ukoliko zaposleni očekuje da će biti uspešan u obavljanju zadatka prisustvo drugih će delovati povoljno na njegov učinak. Ako zaposleni očekuje da će publika pozitivno vrednovati njegov rad takođe se očekuje bolji učinak. Ometanja od strane publike neće bitno uticati ako je zadatak jednostavan, dobro uvežban i ako se očekuje uspešnost u obavljanju zadatka. Kod automatske obrade informacija publika deluje pozitivno svojim prisustvom, dok kod kontrolisane obrade publika može ometajuće delovati na učinak zaposlenih.

7.3. UČINAK U TIMOVIMA

Vrsta zadatka određuje oblik interakcije u grupi, tako da različite vrste zadataka različito utiču na konačni učinak grupe. U tabeli 3. su date vrste zadataka koji govore o odnosu pojedinačnog doprinosa spram grupnog učinka.

Kod aditivnih zadataka je otkriven **Ringelmanov efekat**. Reč je o pravilnosti da sa povećanjem broja ljudi u grupi opada prosečni individualni učinak. Ako treba očistiti sneg pred kućom, jedan čovek će to brže raditi sam nego što bi radio u paru sa još jednim komšijom, a još sporije ako bi ih bilo više.

Tabela 1. Tipovi zadataka s obzirom na odnos pojedinačnog doprinosa i grupnog učinka

odnos pojedinačnog doprinosa i grupnog učinka	aditivan	čišćenje snega, povlačenje konopca
	kompenzatorni	prosek procena npr. temperature
	disjunktivan	bira se jedno od rešenja npr. neke zagonetke
	konjunktivan	štafeta, alpinizam
	diskrecioni	odluka o načinu glasanja

Slabiji učinak zbog Ringelmanovog efekta se može objasniti primenom formule „stvarni učinak = potencijalni učinak – gubici u procesu". Kod aditivnih zadataka se potencijalni učinak računa kao zbir pojedinačnih učinaka. Ako se stvarni učinak smanjuje sa povećanjem broja ljudi, kako predviđa Ringelmanov efekat, to znači da deluju gubici tokom procesa. Istraživači su prepoznali dve vrste gubitaka[36]:

- **gubici u koordinaciji** (koordinacija pokreta u grupi je slabije usklađena u odnosu na koordinaciju pokreta kada čovek radi sam)
- **gubici u motivaciji** (iz različitih razloga ljudi imaju tendenciju da slabije rade u grupi).

Gubici u motivaciji se javljaju iz više razloga, a svaki od njih je dobio ime:

- **socijalno zabušavanje** (zaposleni rade slabije jer je lični doprinos kod aditivnih zadataka gotovo nemoguće prepoznati i vrednovati)
- **efekat šverca** (zaposleni očekuju da drugi odrede nivo grupnog učinka)
- **efekat naivca** (zaposleni rade slabije jer ne žele da se drugi švercuju na njihovim naporima).

Socijalno zabušavanje se javlja u grupama s velikim brojem članova jer je teško uočiti osobu koja zabušava. Efekat šverca se javlja kada se vlastito ulaganje proceni kao nevažno. Tako se kod konjunktivnih zadataka švercuju najbolji jer sve počiva na najlošijim zaposlenicima, a kod disjunktivnih zadataka se švercuju najlošiji jer sve počiva na najboljima. Efekat naivca raste sa pojavom sposobnih partnera koji se švercuju.

8. PROBLEMI U TIMU

8.1. OBLICI PROBLEMA

Iskustva govore da se timovi suočavaju sa mnoštvom problema koji ugrožavaju njihov uspeh i opstanak. Potrebno je uočiti probleme i razrešavati ih jer u protivnom vode slabim radnim učincima. U samom početku formiranja tima mora postojati smisao zbog kojeg se ljudi okupljaju u tim. Ukoliko ne postoje konkretni zadaci zbog kojih se tim formira članovi će osećati besmisao stvorene zajednice, nezadovoljstvo i preneće to jedni na druge. Članovima tima je potrebno dati odgovornost i slobodu, a važno je da osećaju da postoji vera u njihove sposobnosti. Ako se usmerimo na pojedinca a ne na celi tim dolazi do rivalstva, takmičenja, zavidnosti, a izostaje saradnja.

Za organizaciju će predstavljati problem ukoliko jedan tim odlično funkcioniše a ne sarađuje sa drugim timovima. Problem se može rešiti tako što će se tim usmeravati u pravcu glavnog cilja, a to je uspeh cele organizacije. To znači da treba da se razvija i podstiče formalna i neformalna komunikacija sa drugim timovima, i da se menadžeri timova sastaju da razgovaraju o problemima i načinima poboljšanja veze među timovima.

Nekad se dešava da jedan član tima, koji se razlikuje od ostalih članova, postane problematična osoba. To se može desiti i novim članovima u timu. Oni se posmatraju kao neko ko ima različito mišljenje, čija je uloga nejasna, čiji je doprinos nebitan i slično. U ovakvim slučajevima je važno sprovesti analizu osobina date osobe kako bi se uočilo da li se zaista radi o specifičnoj osobi, npr. koja teži dominaciji, ima lošu komunikaciju, koja je agresivna, sarkastična, koja narušava timski rad, ili slično. Ukoliko se utvrdi da je osoba zaista problematična onda je najbolje da je isključimo iz tima. Međutim, ako se radi o osobi koja nije problematična, potrebno je razgovarati sa ostalim članovima tima i zamoliti ih da novom članu pruže podršku i pokažu razumevanje.

8.2. NAJČEŠĆI PROBLEMI U RADU TIMA

Često se dešava da je plan delovanja tima, i prateće aktivnosti, dobro osmišljen, a javljaju se problemi koji su pretnja timu i koji vode neuspehu. Prvi korak je da se problem prepozna i da se sa njim suoči a ne da se problem ignoriše, negira. Naredni problemi spadaju u najčešće:

- **Timski ciljevi** su neodgovarajući, nerazumljivi, nedovoljno predstavljeni članovima tima tako da ih oni prihvataju površno bez razumevanja, bez ličnog uverenja.

  - rešenje: Članovi tima treba da zajedno analiziraju ciljeve, razgovaraju o konkretnim zadacima i razmenjuju sve potrebne informacije.

- **Motivacija** predstavlja problem jer se svi članovi tima stavljaju u isti motivacioni razred, ne uvažavaju se potrebe i osobenosti članova tima, nagrade nisu dovoljno podsticajne, budućnost tima je neizvesna.

  - rešenje: Potrebe su različite te su i motivacijske tehnike različite za svakog člana tima. Da motivacija ne bi izostala i da bi tim postizao dobre rezultate mora se voditi računa da svaki član tima treba da bude sposoban da obavlja posao ili zadatak koji mu je poveren. Uspeh motiviše i čini svakog u timu sretnim. Uspeh treba adekvatno da se nagradi jer to vodi većem zadovoljstvu, ne samo na poslu već i privatno.
- **Saradnja** među članovima tima je slaba, nema međusobnog nadopunjavanja, uloge u timu nemaju istu težinu te se stvara osećaj nejednakosti, svako radi svoj posao i ne interesuje ga učinak tima.

  - rešenje: Pripadnost timu, saradnja među članovima tima i sa vođom tima postižu se uvažavanjem svih a ne favorizovanjem pojedinaca. Naravno, značajno je da svi članovi tima učestvuju i u uspehu jer su ga zajednički i postigli.
- **Uloge** nisu definisane i tim ima prevelike razlike među članovima tima u smislu osobina ličnosti, znanja, interesovanja i slično.

  - rešenje: U timu su ljudi koji imaju svoju osobenost, svoje potrebe, interesovanja i slično. Unutar uspešnog tima članovi su međusobno ovisni jer se rezultat postiže zahvaljujući zajedničkim naporima. Članovi su svesni značaja svake uloge ponaosob i svakog pojedinačnog doprinosa za ostvarenje konačnog cilja.
- **Vođenje** nije primereno u smislu stila vođenja i konkretne situacije u timu, saradnici se ne poznaju dovoljno a samim tim vođa tima ne zna ni kolike su i kakve njihove mogućnosti, osobine, sklonosti. Vođa tima ne daje povratne informacije o radu, favorizuje se formalizam i poslušnost.

  - rešenje: Snage i slabosti tima su uglavnom odraz snaga i slabosti osobe koja vodi tim. Lični primer sposobnog vođe tima ima ogroman uticaj i pruža odlične rezultate.
- **Komunikacija** nije dobra jer prevladava monolog, slabo se slušaju drugi, članovi tima su zatvoreni i ne iznose sopstvena mišljenja a mišljenja i stavovi drugih se ne uzimaju u obzir ili zanemaruju.

  - rešenje: Dati šansu članovima tima da se izraze, da iznesu svoje stavove, premedbe, sugestije. Razvijati diskusiju. Slati jasne poruke ali i znati slušati ostale članove tima.
- **Kreativnost** izostaje jer se ne podstiče potreba za promenom, ne podstiču se rasprave koje vode novim idejama.

  - rešenje: Rutina pod izgovorm sigurnosti mora da se zameni novim idejama i razumnim rizicima. Na taj način se daje šansa svima u timu da pokažu svoju kreativnost, inicijativu i želju za novim znanjima.
- **Stručna znanja** su u drugom planu ili nisu adekvatna ciljevima i konkretnim zadacima.

- rešenje: Dati šansu članovima tima da se izraze, da iznesu svoje stavove, premedbe, sugestije. Razvijati diskusiju. Slati jasne poruke ali i znati slušati ostale članove tima.

- **Veličina tima** nije adekvatna. Tim je prevelik ili je premalen.

  rešenje: Dovesti potrebne stručnjake u tim ili napraviti više manjih timova.

Dakle, tim se mora konstantno usmeravati na zadatak, a uočeni problemi se moraju analizirati i rešavati. Problemi se mogu iskoristiti za jačanje timskog duha i zajedništva, zahvaljujući njihovoj analizi i prevazilaženju.

PITANJA

1. Koji su osnovni razlozi zbog kojih se preporučuje timski rad?
2. Kako se vrednuju karakteristike tima?
3. Kako bi organizovali timski rad na projektu koji zahteva kreativno donošenje rešenja problema?
4. Koje veštine su potrebne menadžeru za upravljanje timovima?
5. Kako se treba ponašati u timu s obzirom na faze razvoja tima?
6. Zašto je važno poverenje za timski rad?
7. Na koje načine biste ostvarili veću uspešnost timova?
8. Na koje načine možete povećati produktivnost u timu?

LITERATURA

1 Van Velsor, E., Leslie, J. B. (1995). Why Executives Derail: Perspectives across Time and Cultures. *Academy of Management Executive,* 9(2), 62-72.

2 Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management,* 17, 345–381.

3 Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1999). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.* New York: Harper Business.

4 Rico, R., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F., Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach. *Academy of Management Review,* 33(1), 163-184.

5 Gratton, L., Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review,* 85(11), 100-109.

6 Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., Richards, H. (2000). Work groups from the Hawthorne studies to work teams of the 1990's and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 4, 44–67.

7 Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management* (Vol. 8, pp. 345–382). Greenwich, CT: JAI Press.

8 S Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management, 27,* 12–49.

9 Nieva, V. F., Fleishman, E. A., & Reick, A. (1985). *Team dimensions:Their identity, their measurement, and their relationships* (Research Note 85-12). Washington, DC: U.S. Army, Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

10 Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (str. 204–261). San Francisco: Jossey-Bass.

11 Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology,* 84, 376–389.

12 Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin,* 63, 384–399.

13 Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors. *Journal of Applied Psychology,* 80, 418–431.

14 Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology,* 45, 849–874.

15 Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal,* 31, 9–41.

16 Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (str. 240–292). San Francisco: Jossey-Bass.

17 De Cremer, D., Tyler, T. R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology,* 92(3), 639-649.

18 Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review,* 22(3), 393-404.

19 McAllister, D. J. (1995). Affectand Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal,* 38(1), 24--59.

20 McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction.* New York: Holt, Rinehart, & Winston.

21 Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making* (str. 221–246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

22 Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 14, str. 253–305). Greenwich, CT: JAI Press.

23 Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social Cognition,* 13, 319–339.

24 Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980). Group cohesion: A review and re-evaluation. *Small Group Behavior,* 11, 359–370.

25 Gross, N. & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology,* 57, 546–554.

26 Shaw, M. E. (1976). *Group dynamics.* New York: McGraw-Hill.

27 Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology,* 40, 437–453.

28 Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion in groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.

29 Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Smis, H. P., Jr., O'Bannon, D. P., Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly,* 39, 412–438.

30 Steiner, I. D. (1972). *Group Processes and Productivity*. New York: Academic Press.

31 Zajonc, R. B. (1965). Social Facilitation. *Science*, 149, 269-274.

32 Sanna, L. J. (1992). Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 62(5), 774-786.

33 Cottrell, N. B. (1972). Social facilitation. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (str.185-236). New York: Holt, Rinehart & Winston.

34 Sanders, G. S. (1981). Driven by distraction: An integrative review of social facilitation theory and research. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 303-314.

35 Manstead, A. S. R., & Semin, G. R. (1980). Social facilitation effects: Mere enhancement of dominant responses? *British Journal of Social and Clinical Psychology,* 19, 119-136.

36 Stroebe, W., & Frey, B. S. (1982). Self-interest and collective action: The economics and psychology of public goods. *British Journal of Social and Clinical Psychology,* 21, 121-137.

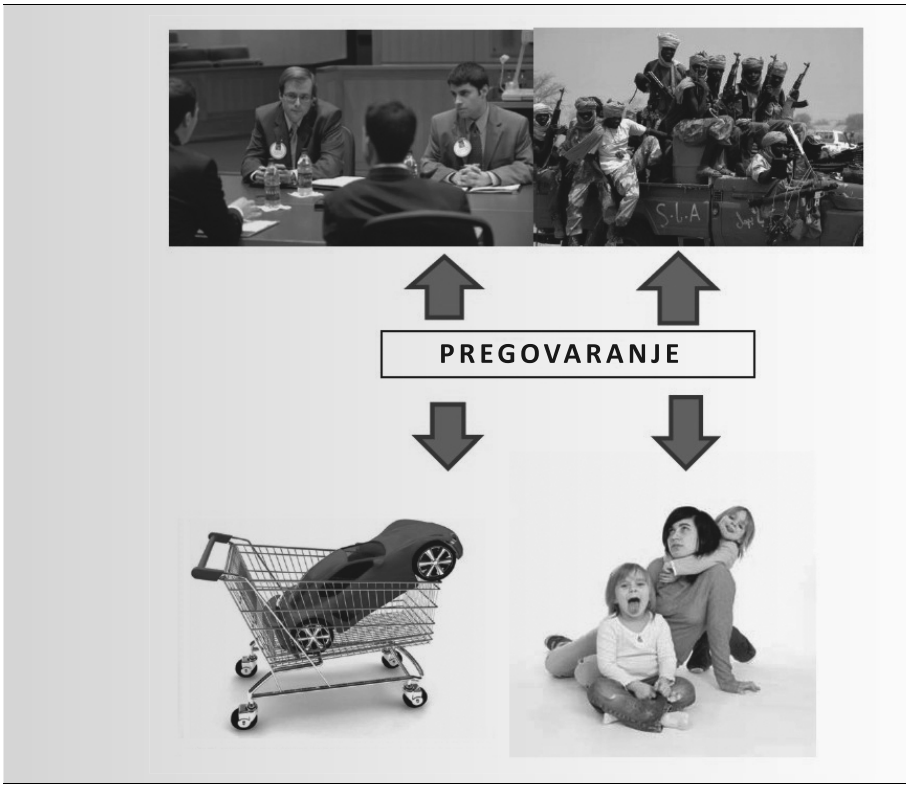


VII - glava
VEŠTINA PREGOVARANJA

Pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojeg često koristimo i kad nismo svesni toga. Pregovaranje se događa kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas. Setite se samo kako nagovarate roditelje da vas puste na žurku. To verovatno zahteva i da se malo pripremite unapred i da znate odgovore na sva pitanja koja će vam roditelji postaviti.

Kad ste bili mali, verovatno vam je bilo mnogo lakše da ostvarite skoro sve što poželite. Zašto? Zato što su deca najbolji pregovarači, ali se naša urođena sposobnost pregovaranja gubi tokom vremena. Čak su se i naučnici bavili tim pitanjem i otkrili su da je deci u proseku potrebno da traže nešto devet ili deset puta da bi to na kraju i dobili. Osim te upornosti, njihova tajna je i u tome što jednostavno ignorišu to što su njihovi roditelji moćniji.

Pogledajmo sledeće slike:



Na prvi pogled, one nemaju ništa zajedničko. U svetu velikih poslovnih dogovora, advokati i savetnici se sastaju u velikim salama za konferencije i čitaju iz svojih pažljivo pripremljenih planova. Diskutuju o pitanjima, onda obično traže više i daju manje nego što očekuju da će biti krajnji rezultat pregovora. Negde u Africi, dva suprotstavljena plemena će takođe izlagati svoje zahteve, tražiti i davati ustupke. Osmogodišnje dete će tražiti nešto od roditelja kao nagradu za spremanje sobe. A kad dođe do kupovine ili prodaje polovnog automobila, na scenu stupa vaše umeće da što skuplje prodate auto ili da što manje platite ako ga kupujete. Sve je to pregovaranje.

Korišćenje samo naših urođenih komunikativnih sposobnosti je često nedovoljno za uspešno poslovno pregovaranje. Veština pregovaranja vam je potrebna bez obzira na to šta ćete raditi u životu, pa i van posla, ako se na primer dogovarate sa prijateljima gde ćete na more, ili kasnije, kad se sa poslodavcem dogovarate o plati, ako kupujete ili prodajete kuću ili se dogovarate sa suprugom o tome koliko često morate da idete u posetu kod tašte. Obično vam niko neće dati ono što ne tražite, a veština pregovaranja će vam pomoći da tražite na pravi način.

Pregovaranje je stalno prisutno u našim životima i prema nekima predstavlja jednu od veština potrebnih za opstanak.[1] Pregovaranjem ljudi rešavaju međusobne razlike i mnoge probleme sa kojima se susreću. Bez obzira da li se radi o usaglašavanju stavova između političkih stranaka u vladi, o rešavanju pitanja između sindikata i rukovodstva kompanije, o kupoprodaji automobila, ili o svakodnevnim situacijama u porodici, rešenje se obično traži putem pregovora. Pregovarati znači tražiti sporazum putem dijaloga.

Pregovaranje je postalo važan element uspešnog poslovanja u vreme nemilosrdne konkurencije i globalizovanog poslovnog okruženja. Potreba za poboljšanjem naših pregovaračkih sposobnosti dolazi i od sve složenijeg života i rada u današnjem brzom svetu velikih tehnoloških promena. Više nego ikada pre, pojedinci su uključeni u različite transakcije sa različitim institucijama. Na primer, pregovaranje je postalo veoma značajno u procesu trgovine i zaključivanja poslova. Pregovaranje ide u korak i sa tehnološkim promenama, pa postoje različiti *online* sistemi za podršku pregovaranju (npr. INSPIRE).

Pregovaranje se odvija iz nekoliko razloga:

1. Da bi se strane složile o podeli ograničenih resursa, kao što je zemlja, imovina ili vreme (na primer, brat i sestra se dogovaraju ko će, kad i koliko da koristi računar);
2. Da bi se stvorilo nešto novo što nijedna od strana ne bi mogla da uradi sama (na primer kad se dve kompanije udruže da zajednički sagrade neku fabriku); i
3. Da bi se rešio problem ili spor između strana.[2] (na primer razvod).

1. VRSTE PREGOVARANJA

Nisu svi pregovori isti. Suština pregovaranja sa članovima porodice je više usmerena na rešavanje problema, a pregovaranje sa poslovnim partnerima je u osnovi sklapanje posla. Zato obično pregovaramo drugačije sa onima do kojih nam je stalo nego sa strancima. Različite vrste pregovora se svakodnevno odvijaju u porodici, školi, kompanijama, među etničkim grupama, među političkim strankama itd.

Postoje dve glavne vrste pregovora: saradnički i suparnički. U **saradničkim** pregovorima je cilj da obe strane dobiju ono što žele, a u **suparničkim** se nadmeću za što veću dobit. U ovom drugom slučaju obično dobitak jedne strane znači gubitak druge, kao npr. ako kupujete polovni auto – što vi manje platite, prodavac prolazi lošije. Mudri poslovni ljudi dobro poznaju obe vrste pregovora, da bi upotrebili odgovarajuće pregovaračke taktike u skladu sa situacijom. U tekstu koji sledi ćemo detaljno objasniti obe vrste pregovaranja.

Treba pomenuti još jednu vrsta pregovora, a to su destruktivni.[3] Za njih u stvari i ne možemo da kažemo da su pravi pregovori, jer nas ne interesuje naša dobit, već samo da druga strana izgubi. Tipičan primer je razvod u kojem supružnik testerom deli sav nameštaj na pola nakon presude o podeli imovine na jednake delove. To je vezano za onu našu staru izreku „Samo da komšiji crkne krava...". Naravno, ovaj način „pregovora" ne vodi ničemu.

1.1. SUPARNIČKO PREGOVARANJE

Svaki dan pregovaramo – sa decom, sa roditeljima, mehaničarem, prodavcima na pijaci, sa bračnim partnerom, profesorima.... To je neizbežno. O većini stvari se može pregovarati, a kad to ne činimo, gubimo priliku da poboljšamo svoje mogućnosti – od plate, radnog mesta, automobila, kuće u kojoj živimo, do odnosa u porodici i mesta gde ćemo ići na letovanje.

Mnogi ljudi odbijaju da pregovaraju, jer misle da će ih drugi ljudi smatrati cicijama ili svadljivima. Mnogi pregovori se gube ne za pregovaračkim stolom, već pre samih pregovora, zbog nevoljnosti učesnika da pregovaraju, pa tako drugima prepuste rešenje problema.[4]

Prirodno je da smatramo da naš dobitak uvek znači nečiji gubitak. Često pregovaračke strane ulaze u pregovore sa netačnom pretpostavkom šta u određenom pitanju može da se deli i o čemu sve može da se pregovara kod određenog problema, iako je uspešno pregovaranje ono u kojem su obe strane zadovoljne ishodom pregovora.[5] Većina ljudi posmatra život na ovaj način još od rođenja, počevši od momenata kad ih upoređuju sa drugom decom. Tipičan primer je trka, u kojoj može da bude samo jedan pobednik.

Postoje situacije u kojima je količina novca ili nečeg drugog o čemu se pregovara ograničena i u tim slučajevima je uglavnom moguć samo ovaj način pregovaranja, npr. kod prodaje kuće, automobila i sl. Ipak, i tada je moguće doći do dobitaka za obe strane. Na primer, kupcu se može izaći u susret po pitanju uslova plaćanja (ako npr. plaća na rate), da bi zauzvrat prodavac dobio veću cenu.

Glavno pitanje kod suparničkog pregovaranja je „Ko će dobiti više?". Često se ovako može doći do dobrih rezultata. Ali isto tako se može trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača i prevideti kreativni načini rešavanja problema.

1.2. SARADNIČKO PREGOVARANJE

Uzmimo za primer situaciju kad zaposleni pregovara o plati sa poslodavcem. Svaki dinar više koji dobije zaposleni je dinar manje u kasi poslodavca. Npr. zaposleni traži 70.000 dinara, a poslodavac najviše može da mu ponudi 60.000 dinara i ne postoji preklapanje između te dve sume. Ako gledamo samo na taj način, ovi pregovori moraju biti suparnički. Ali, poslodavac može zaposlenom osim plate da ponudi bonuse za dobro obavljen posao, više slobodnih dana ili plaćene poslediplomske studije, što za

zaposlenog možda ima veću vrednost od 10.000 dinara razlike u plati. Vidimo dakle i da se u situaciji gde obično dobitak jedne osobe znači gubitak druge dolazimo do rešenja koje je dobro za obe strane. Isto na primer ako kupujete auto – možda će vam prodavac dati nižu cenu ako platite sve u gotovini jer mu je novac hitno potreban, ili da platite u ratama ali veću sumu, jer želi da dobije više novca i vreme mu nije bitno, a vam treba vremena da biste sakupili pare.

Saradničko pregovaranje se naziva i pregovaranje zasnovano na interesima. To je pristup pregovaranju gde se strane fokusiraju na svojim ciljevima i interesima drugih strana da bi našli zajedničku osnovu za stvaranje međusobno prihvatljivog dogovora. Ima dovoljno za sve i uspeh jednog čoveka ne znači neuspeh drugog.

Na primer, zamislite da ste menadžer u velikoj kompaniji i da je vaša sekretarica zatražila povišicu od 10%, i da ste svesni da ona to zaslužuje.

Problem je u tome što je povećanje plate od 10% jako mnogo u odnosu na uobičajenih 5% koje dobijaju drugi zaposleni u vašoj kompaniji. Da li postoji kreativni *win-win* način rešenja ovog problema?

Ako zajedno razmotrite različite mogućnosti, doći ćete do nekoliko ideja. Uvek je dobro kad možete drugoj strani dati nešto što je njima vredno, a vama ne predstavlja veliki trošak. Jedna od stvari koju sekretarica može da dobije je drugo radno vreme. Kompanija radi od 9 do 17h, ali pošto ona živi u centru grada, svaki dan upada u saobraćajnu gužvu i troši previše vremena na dolazak i odlazak sa posla. Dogovorili ste se da njeno radno vreme bude od 8 do 16h, što će joj omogućiti da uštedi skoro pola sata pri dolasku i odlasku. To njoj predstavlja veliki dobitak, bez troškova za kompaniju.

Onda možete detaljno proučiti njene dosadašnje dužnosti. Zajedno osmišljavate novi opis njenog posla, koji bi joj dao više odgovornosti i zanimljiviji posao. A tek onda prelazite i na samu povišicu. Pošto je obim posla sad veći, možete da se dogovorite da dobije npr. 6% tokom sledeća tri meseca, a onda da dobije dodatnih 2% ako bude dobro obavljala svoje nove dužnosti.

Šta je postignuto ovim dogovorom? Fokus je pomeren sa pogađanja o novcu (povišici) na zadovoljavanje potreba i rešavanje problema.[6]

2. RAZLIKA IZMEĐU INTERESA I POZICIJA

Dok u nekim pregovorima jedna strana zaista mora da izgubi kad druga dobije, mnogi konflikti se mogu rešiti na način da svi dobijaju, ako se dobro razmotre interesi strana u sukobu. Za razliku od pozicija, interesi su razlozi zbog kojih ljudi nešto žele. Pozicije su ono što kažete da želite, a interesi ono što zaista želite. Ili drugačije rečeno, pozicije su ono što želimo, interesi su ono što nam je potrebno.[7]

Osnovni način razlikovanja interesa i pozicija je da postavimo pitanje „šta“ ili „zašto“. Odgovor na pitanje „Šta želite?“ su pozicije, a na pitanje „Zašto to želite?“ su interesi.

Pogledajmo sledeći primer. Diana je izuzetna radnica koja želi da uzme duže odsustvo da bi se posvetila svom sinu tinejdžeru koji ima problema sa novom školom, pa je došla kod šefa da pregovara o tome. Njena početna pozicija je da obavezno mora da dobije odsustvo, a njegova pozicija je da to ne dolazi u obzir. Šef strahuje da će njeno odeljenje imati problema sa radom zbog njenog odsustva. Nakon što su otkrili svoje interese, došli su do kreativnog rešenja koje odgovara obema stranama. Umesto da uzme duže odsustvo, Diana je pristala da radi od kuće, sa skraćenim radnim vremenom. Na taj način je ona provodila više vremena sa sinom (što je bio njen glavni interes), ali je i radila, pa posao nije trpeo (što je bio glavni interes njenog šefa).[8]

3. PRIPREMA PREGOVORA

Planiranje je najvažniji deo pregovora. Pregovaranje čini 80% planiranja i 20% akcije.[9] Kao što smo rekli na početku, čak i za dogovor sa roditeljima o odlasku na žurku treba da se pripremite.

Prilikom planiranja strategije, pregovarači treba ne samo da vode računa o sopstvenim interesima, već i interesima suprotne strane. Naravno, treba unapred da znamo koje su nam stvari važnije, a koje manje važne i unapred da odredimo šta možemo dati kao ustupke drugoj strani, za razliku od stvari od kojih se ne može odustati. Pri tome, treba pažljivo isplanirati kako ćemo doći do informacija o drugoj strani, da bismo znali šta je njima potrebno.

Kod svakog pregovaranja pregovarač mora da ima odgovor na sledeća pitanja:

1. Koja je najviša ili najniža cena na koju je spreman da pristane?
2. Da li postoji zona zajedničkog interesa, tj. da li uopšte može doći do dogovora između strana?
3. Da li je pregovarač voljan da pravi ustupke? i
4. Ako ne dođe do dogovora, koje su opcije koje pregovarač ima na raspolaganju („plan B“)?

Pogledajmo primer kupoprodaje polovne trake za trčanje. Zona mogućeg dogovora je raspon cena unutar kojeg će doći do dogovora. Prodavac želi da proda traku za najmanje 50.000 dinara, a kupac je spreman da plati najviše 60.000. U ovom slučaju postoji zona mogućeg dogovora i ona se nalazi između 50.000 i 60.000. U slučaju da kupac neće da plati više od 45.000 dinara, ili da prodavac želi da dobije najmanje 65.000 dinara, neće doći do dogovora.

Dobra priprema za pregovore zahteva određivanje krajnje prihvatljive cene. To je onaj iznos iznad ili ispod kojega pregovarač neće pristati na dogovor. U slučaju prodavca, to je najniži mogući iznos za kojeg će pristati da proda robu, a u slučaju kupca, to je najviša moguća cena koju je on spreman da plati za određenu robu/uslugu. Unapred treba da odlučimo kod koje cifre treba da prekidamo pregovore. Ona će nam pomoći da se odupremo pritiscima i da ne pristanemo na cenu koja nam ne odgovara.

Kako odrediti krajnju prihvatljivu cenu?

Da biste odredili krajnju prihvatljivu cenu, odgovorite na sledeća pitanja:

- Koliko vama vredi ono o čemu se pregovara?
- U kojem je odnosu ta vrednost prema vašoj najboljoj alternativi?
- Šta je minimum koji biste prihvatili?
- Šta vam je najbitnije u ovim pregovorima?
- Da li su neka pitanja povezana?
- Da li postoje različite kombinacije rešenja koje bi vam bile prihvatljive?

U pripremi pregovora obavezno sebi morate da odredite šta ćete da uradite ako pregovori propadnu, tj. vašu najbolju alternativu („plan B"). Na primer, ako idete kod šefa na razgovor o unapređenju i povišici, osećaćete se mnogo bolje i bićete samouvereni ako imate neku drugu alternativu, npr. rođak vam je ponudio da radite kod njega za malo višu platu nego što sad imate. Pristali biste odmah, ali problem je što ne biste radili u struci i najiskrenije, ne sviđa vam se mnogo taj posao. Treba da vidite šta vam je bitnije za ostvarenje vaših ciljeva, da li je to plata ili da budete dugoročno zadovoljni radeći posao koji volite. Da li je posao kod rođaka vaša najbolja alternativa ili je to ostanak na istom poslu uz istu platu ako ne uspete da se dogovorite o povišici?

Veoma važnu ulogu u pregovorima imaju ustupci (kad date drugoj osobi ono što on/a želi, u zamenu za nešto drugo). U stvari, bez ustupaka pregovora ne bi ni bilo. Ako jedna strana nije spremna na ustupke, pregovori će verovatno propasti. Uvek treba unapred sebi da odredite šta ste voljni da date u zamenu za nešto drugo.

Pravila kod davanja ustupaka

- Dajte sebi dovoljno prostora da pravite ustupke.
- Pokušajte navesti drugu stranu da prvi počnu otkrivati svoje potrebe i ciljeve.
- Budite prvi koji će dati ustupak za manje važno pitanje, ali ne i prvi koji će dati ustupak za važnije pitanje.
- Pravite nevažne ustupke i prikazujte ih kao da su važniji nego što zaista jesu.
- Neka se druga strana dobro potrudi za svaki ustupak koji napravite.
- Koristite razmenu da dobijete nešto za svaki ustupak koji date.
- Uopšteno govoreći, popuštajte polako i dajte malo sa svakim ustupkom.
- Ne otkrivajte drugoj strani rokove koje imate.
- Ponekad recite „ne" drugoj strani.
- Pazite ako pokušavate da povučete već date ustupke.
- Beležite ustupke date za vreme pregovora da biste identifikovali eventualni šablon.
- Ne dajte ustupke prečesto, prebrzo ni previše.

Izvor: Hendon, D.W., Roy, M.H., Ahmed, Z.U. (2003), "Negotiation Concession Patterns: A Multicountry, Multiperiod Study", *American Business Review*, No. 21, pp. 75-83

U pripremu pregovora spada i dogovor dveju strana o tome ko će učestvovati, o čemu će se razgovarati i kojim redom, kad i gde.

4. PREGOVARAČKE TAKTIKE

Kad odredimo ciljeve koje želimo da postignemo u pregovorima, treba da smislimo i način na koji ćemo ih ostvariti. To su različite taktike koje će nam omogućiti da dobijemo ono što želimo.

Ako nam je cilj da saradnjom dođemo do rešenja koje je dobro za obe strane, koristićemo različite prijateljske taktike, kao npr. podela informacija sa drugom stranom ili zajedničko osmišljavanje novih ideja. Slede neke saradničke taktike koje nam služe za zajedničko rešavanje problema i razvijanje dobrih odnosa:[10]

- **Određivanje autoriteta** – precizno definisanje autoriteta učesnika pregovora i određivanje donosioca odluka, što sprečava kasnija iznenađenja.
- **Balansiranje** – upoređivanje koristi jedne i druge strane da bi se pokazalo da je sporazum pravedan.
- **Zajedničko kreativno razmišljanje**, tzv. *brainstorming*. Svi učesnici na određeno vreme obustave donošenje odluka dok zajednički pokušavaju da dođu do novih ideja.
- **Zajednički interesi –** Naglašavanje zajedničkih briga, verovanja i interesa. Stvara pozitivnu klimu i održava progres.
- **Objektivni kriterijumi –** korišćenje činjenica, podataka i grafikona iz objektivnih izvora. Daje kredibilitet pregovaraču i balansira moć.

Ali, pregovarači koji imaju na umu samo svoje ciljeve često koriste taktike kojima nanose štetu drugoj osobi. Jedna od tih taktika je prikrivanje istine ili otvoreno laganje. Na primer, ako kupujete auto, sigurno nećete reći prodavcu da imate na raspolaganju 6.000 evra ako vam je on ponudio kola za 5.000. Ili, pregovarači se nekad pretvaraju da su besni, da bi naterali drugu osobu da promeni mišljenje. Ili na primer, prodavci polovnih automobila često na kraju (kad je kupac već pristao na jednu cenu) kažu da treba da se konsultuju sa šefom, koji na kraju traži drugu, višu cenu. Još jedna „prljava" pregovaračka taktika vam je sigurno poznata iz policijskih filmova i upravo se i zove „dobar policajac/loš policajac." Ime joj dolazi od slične policijske taktike pri ispitivanju. Prvi pregovarač u timu daje nepovoljnu početnu ponudu, uz pretnje, nepristojno ponašanje i nepopustljivost. Onda on izađe iz prostorije, a za to vreme njegov partner pokušava da dođe do dogovora pre nego što se ovaj vrati. Davanje ultimatuma je još jedan način prisiljavanja druge strane da donese odluku. Ako druga strana ne odgovori ili odbije ponudu, pregovarač napušta pregovore. Ova taktika se ne preporučuje u situacijama u kojima je potrebno poverenje i dobra volja između pregovaračkih strana za implementaciju dogovora.[11]

5. UTICAJ I UBEĐIVANJE

Uticaj je navođenje drugih ljudi da rade ono što mi želimo da rade, što je naročito bitna veština tokom pregovora. Uglavnom se radi o tome da menjamo ponašanje drugih ljudi kroz ubeđivanje. Postoji više taktika uticanja na razmišljanje drugih, npr. racionalni argumenti i činjenice kojima ih potkrepljujemo, davanje ustupaka ili činjenje usluga drugoj strani, laskanje ili prljave taktike kao što su pretnje, odlaganje ili prekid pregovora. Slede najčešće taktike ubeđivanja, od koji su neke vrlo korisne u pregovaranju, a neke treba da se izbegavaju:

- Logički argumenti – ova taktika se obično dočekuje sa poštovanjem, a ne sa neprijateljstvom. Naravno, može se koristiti jedino ako odlično poznajemo materiju i sve činjenice.
- Naglašavanje jakih emocija kao što su strah ili ponos kod slušaoca. Ova taktika se mora pažljivo koristiti, jer laskanje može kod slušaoca izazvati oprez, dok izazivanje straha može dovesti do neprijateljstva.
- Naglašavanje moći i korišćenje metoda prisile ponekad može biti efikasno, ali može izazvati odmazdu druge strane i pogoršati međusobne odnose.
- Traženje kompromisa – naročito u pregovorima sa više pitanja, kad želimo da promovišemo klimu saradnje.
- Nuđenje ustupaka – ljudi su po prirodi skloni da uzvrate usluge koje dobiju.[12]

6. ZAKLJUČIVANJE SPORAZUMA

Nakon pregovaranja zaključuje se sporazum, odnosno ugovor. Kada se radi o međudržavnim pregovorima najčešće se zaključuje sporazum, a kada se radi o pregovorima između kompanija, najčešće se zaključuje poslovni ugovor. Ako je loše sačinjen, ugovor može prouzrokovati mnoge probleme za potpisnike. U zavisnosti od kulture pregovarača, potpisani ugovor može biti obavezujući za sve strane potpisnice ugovora, kao što je to u zemljama Zapada, dok npr. u Indiji i Kini ugovor služi samo kao odskočna daska u razvijanju dobrih međusobnih odnosa.



Veoma važan deo ove faze je obezbediti uslove da se postignuti sporazum zaista i sprovede. Uglavnom, obe pregovaračke strane će uraditi svoj deo na sprovođenju sporazuma ako se radi o saradničkom pregovaranju, tj. ako su obe (sve) strane sporazumom zadovoljile svoje interese. U suprotnom, naročito ako se radilo o zloupotrebi moći ili o upotrebi drugih prljavih pregovaračkih taktika, „gubitnik", tj. ona strana kojoj je nametnuto rešenje, će izbegavati izvršenje svog dela pogodbe.

Važno je da uvek pokažete samopouzdanje, jer ako ste sigurni u sebe, druga osoba će verovatno da misli da imate dobru alternativu ili da ste se već dogovorili o dobrim uslovima sa nekim drugim, pa je samim tim vaša pozicija jača. Nasuprot tome, ako pokažete da vam je hitno da kupite auto, verovatno ćete ga platiti mnogo skuplje nego što biste ako pokažete da imate dovoljno vremena i strpljenja.

Takođe, događa se da vam je nekad potrebna pomoć drugih da biste ostvarili svoje ciljeve, pa treba da se udružite sa drugima, što se naziva koalicija. Primer je kad se otac udruži sa decom da nagovore majku da idu na more tamo gde se njemu više sviđa. Još jedan primer je i udruživanje političkih partija, koje nekad nemaju mnogo toga zajedničkog osim nekih političkih ciljeva, pa ipak izlaze zajedno na izbore.

7. INTERNO PREGOVARANJE

Da bismo uspešno pregovarali sa drugim kompanijama ili organizacijama, prvo se moraju provesti uspešni interni pregovori. Ako se članovi vašeg tima u potpunosti ne slažu o pregovaračkoj strategiji, taktikama i pitanjima o kojima se pregovara, postoji rizik da se oni još više udalje zbog mogućih ishoda pregovaranja sa spoljnim stejkholderima.[13]

Interni pregovori su naročito važni u situacijama spajanja kompanija, kad kompanije učestvuju u zajedničkim ulaganjima ili projektima, kad dolazi do situacija da ljudi iz različitih korporativnih kultura zajedno rade. Organizacije uglavnom imaju standardizovane procedure u poslovanju. Suptilne jezičke razlike, npr. u definisanju pozicija u hijerarhiji između dve kompanije, ili različite izjave o misiji i viziji – mogu postati prepreke uspešnoj saradnji. Veliki procenat merdžera propada, a uzrok tim neuspesima često je ego, lični ili korporativni. Uspešno interno pregovaranje koje se fokusira na poboljšanju razumevanja i komunikacije može povećati šanse za uspešnu saradnju.

Kod internih pregovora, kao i kod eksternih, treba imati na umu kros-kulturalne razlike. I onda treba imati na umu da kulturne barijere ne moraju da se odnose samo na nacionalnost, već se one javljaju i kod pregovora između različitih korporativnih kultura, različitih grupa i podgrupa unutar organizacije ili sa pripadnicima druge generacije.

Problemi u odnosima unutar kompanije se moraju u potpunosti rešiti pre nego što počne pregovaranje sa spoljnim stejkholderima. Unutrašnji konflikt može da uništi kredibilitet kompanije i njenu sposobnost da uspešno pregovara.

Interno pregovaranje predstavlja poseban izazov. Kao prvo, pregovaramo sa ljudima sa kojima imamo trajan i svakodnevan međusoban odnos. Drugo, često treba da se redovno pregovara sa istim vlasnicima resursa. I treće, radimo za istu kompaniju, tako da strategija i ciljevi mogu biti isti, ali je drugačija alokacija resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje.

8. UTICAJ KULTURE NA PREGOVARANJE

Možda ste nekad imali priliku da razgovarate sa strancima, pa ste videli da ne komuniciraju svi na isti način. Ljudi iz različitih zemalja različito shvataju poslovanje, pregovaranje i komuniciranje uopšte, naročito sporazumevanje bez reči. Npr. ako kod nas ili u Americi spojite palac i kažiprst, to znači „OK", a u Japanu znači da je neko primio mito. Ili npr. U Srbiji brojimo počevši od palca ruke sve do malog prsta, u Južnoj Americi obrnuto (počinju od malog prsta), dok u Velikoj Britaniji broje od kažiprsta do malog prsta, pa završavaju palcem. Kašnjenje je takođe jedan od čestih razloga nesporazuma među strancima. Neki uvek kasne na sastanak (npr. Meksikanci), dok je za Nemce kašnjenje uvreda.

Da bismo ilustrovali koliko se razlikujemo od drugih, pogledajmo primer Japana. Kao i u nekim drugim kulturama, i u Japanu j reći „ne" veoma uvredljivo, te na razne načine izbegavaju otvoreno suprotstavljanje da ne bi ugrozili prijateljske odnose. Često se dogodi da su stranci zbunjeni japanskim odgovorom „hai", što znači *da*, ali u smislu da slušaju i razumeju sagovornika, a ne i da se s njim slažu. Kad Japanci odbijaju da jasno kažu *da* ili *ne*, to uglavnom znači da žele da kažu *ne*. Kad Japanac kaže „Kangae sasete kudasai" („Moram da razmislim o tome") ili „Zensho shimasu" („Učiniću sve što mogu"), on u stvari misli „ne". Slede još neki primeri odgovora koje Japanci koriste umesto negacije: „Veoma je teško." „Razmislićemo o tome." „Nisam siguran." „Promislićemo još malo o tome." „Pozabavićemo se time."[14]

Japanci ne vole da se dodiruju i odmah se izvinjavaju nekome ako ga slučajno dotaknu u gužvi. Veoma su tačni i često dolaze na sastanke 15-20 minuta ranije. Kao slušaoci, Japanci su disciplinovani i pažljivi, ali često ne razumeju ništa ako se strani jezik govori normalnom brzinom. Ipak, oni ne dolaze na sastanak da bi razumeli, već da budu ljubazni i da stvaore ličnu harmoniju. Važno je *kako* im se drugi obraćaju, a ne *šta* govore. Informacije koje su im potrebne će ionako dobiti u štampanom obliku.

Kad razgovarate sa strancima, najvažnije je da imate na umu da se ne ponašaju i ne razmišljaju svi na isti način, pa izbegavajmo izreku „Govori srpski da te čitav svet razume."

9. DEVET KORAKA DO POGODBE

Ako budete sledili ove korake, moći ćete da maksimalno iskoristite sve pregovore u kojima učestvujete.[15]

Korak 1: Definišite zadovoljavajuće rezultate

Najbolje je da pre samih pregovora definišete šta predstavlja dobar rezultat i za vas i za drugu stranu. Zadovoljavajući rezultati obično odgovaraju interesima svake strane (osnovnim motivima, brigama i potrebama). Nekad je teško utvrditi prave interse druge strane, jer ono što vidimo su obično samo njihove pozicije. U tome nam mogu pomoći pitanja drugoj strani (ali pazite da ne ona ne zvuče kao „Zašto si tako pohlepan?“ nego kao „Zašto ti je ovo potrebno?“).

Korak 2: Otkrijte šanse za stvaranje vrednosti

Kad ustanovite šta predstavlja dobar rezultat za vas i za drugu stranu, treba da ustanovite šta su vaše zajedničke tačke, mogućnosti za kompromis i šanse za povoljnu razmenu. U priči o Diani njen željeni rezultat je bio da provodi više vrenena sa detetom, a šefov interes je da se ne smanjuju performanse njenog odeljenja njenog odsustva. Nakon što su otkrili svoje interese i željene rezultate, došli su do kreativnog rešenja koje odgovara obema stranama. Umesto da uzme duže odsustvo, Diana je pristala da radi od kuće, sa skraćenim radnim vremenom. Na taj način je ona provodila više vremena sa sinom, ali je i radila, pa posao nije trpeo.

Šta biste vi uradili?

Kada je prvi put razgovarala sa Ivanom u vezi sa zaposlenjem u njenoj firmi, Marija je znala da on poseduje stručnost iz oblasti koja joj je bila potrebna, i znala je da će biti skup. Ali, sada joj se čini da su se njegovi zahtevi otrgli kontroli. Do sada je već pristala da mu poveća već ionako visoku platu, broj slobodnih dana i broj besplatnih akcija kompanije. On sad traži i poseban bonus koji će biti srazmeran njegovim rezultatima. Marija je ponovo pogledala listu ostalih kandidata. Kandidat koji ima najbolje kvalifikacije nakon Ivana je vrlo zainteresovan za posao (i nema posebne prohteve), ali mu nedostaje iskustvo koje Ivan poseduje. Marija bi najradije angažovala Ivana, ali je zabrinjavaju njegovi sve veći zahtevi. Treba li da kaže ne iz principa i da rizijkuje da ga izgubi? Ili da pristane na njegov poslednji zahtev i da se nada da ih više neće biti?
Šta biste vi uradili?

Izvor: prema Harvard Business School Publishing Corporation (2007) *Pocket Mentor: Negotiating Outcomes*, p. 26

Korak 3: Odredite svoju najbolju alternativu sporazumu i krajnju prihvatljivu cenu

Ključno je da pre pregovora odredite koja vam je najbolja alternativa i do koje cene ste spremni da idete. Tada ćete znati da li i u kojem momentu treba da napustite pregovore ili da ih nastavite.

Korak 4: Poboljšajte svoju najbolju alternativu

Vaša najbolja alternativa definiše tačku u kojoj treba da napustite pregovore. Ako je ta alternativa dobra, možete da priuštite sebi da pregovarate o povoljnijim uslovima. Uvek treba da se trudite da je poboljšate, kako bi vaša početna pozicija bila jača. Na primer, možete da potražite nove klijente ili da postignete povoljniji dogovor sa svojim sadašnjim klijentima.

Korak 5: Utvrdite ko ima nadležnost

Najbolje je da direktno pregovarate sa osobom koja može da donese odluku. Na taj način ćete lakše izbeći nesporazume i nećete pokušavati da ostvarite nešto nerealno. Ako ne možete da razgovarate direktno sa donosiocem odluke, makar utvrdite koliku nadležnost ima osoba sa kojom pregovarate, i u skladu s tim napravite plan.

Korak 6: Proučite drugu stranu

Uvek je korisno znati što više o drugoj strani – o karakteru i stilu života ljudi sa kojima ćete pregovarati, kulturi, ciljevima i vrednostima organizacije koju predstavljaju. Ti podaci mogu da vam pomognu da uspostavite dragocene lične veze i izbegnete nesporazume i greške. Postavljajte pitanja, razgovarajte sa ljudima koji poznaju drugu stranu, istražujte njihov *web* sajt i druge sajtove, godišnje izveštaje i marketinški materijal.

Korak 7: Pripremite se da budete fleksibilni tokom pregovaračkog procesa

Nemojte uzimati zdravo za gotovo da će pregovori uvek teći prema utvrđenom planu. Promene okolnosti mogu dovesti do toga da i vi i druga strana promenite stav ili na primer želite da ubrzate ili usporite pregovore. Ne doživljavajte promene u pregovaračkom procesu kao probleme, već kao šanse. Budite spremni da reagujete na nove ljude i nepredviđena dešavanja.

Korak 8: Utvrdite objektivne kriterijume za pravedan ishod

U pregovorima strane obično žele da dođu do pravednog i razumnog ishoda, naročito ako žele da imaju dogotrajan poslovni odnos. Da biste ustanovili šta je pravedno, možete se poslužiti spoljnim, objektivnim kriterijumima. Na primer, pre nego što odredite cenu placa kojeg prodajete, možete da pogledate cene drugih sličnih placeva u okolini. Pronalaženje objektivnih kriterima se ponekad svodi samo na pronalaženje podataka u poznatom časopisu, enciklopediji ili na *web*-sajtu. U nekim područjima

poslovanja, profesionalna udruženja uspostavljaju standarde da bi pomogli pregovaračima da dođu do dobrog rešenja. Postoje takođe i stručnjaci koji su obučeni u poznavanju tih standarda kod procene npr. nakita ili nekretnina.[16]

Korak 9: Izmenite tok pregovora u svoju korist

Ako vam se tokom vremena učini da se vaše ideje zanemaruju ili da su sastanci osmišljeni tako da proizvedu određeni rezultat, obratite pažnju. Takva situacija zahteva da se izmeni tok pregovora. To ne znači da treba da promenite osnovne teme o kojima se diskutuje. Umesto toga treba da se pozabavite organizacionim pitanjima, npr. gde se održava sastanak, ko prisustvuje i koji je redosled tema na dnevnom redu.

Šta biste mogli da uradite: postavite svoju granicu.

Marija treba da odredi svoju najbolju alternativu sporazumu. Onda će znati šta će se desiti ako ne postigne sporazum u pregovorima sa Ivanom. Ona treba jasno sebi da odredi šta je spremna da ponudi Ivanu i da analizira posledice njegovog odbijanja. Da li će biti zadovoljna ako da posao drugom kandidatu ili je za ciljeve kompanije bolje da ipak dā Ivanu bolju ponudu?

Nakon što utvrdi svoju najbolju alternativu, treba da odredi i do koje cene je spremna da ide – cenu koju ni u kojem slučaju ne sme da pređe, čak i ako pregovori propadnu. Koliko je najviše spremna da plati Ivanu da bi se pridružio njenom timu? Kad odredi svoju najbolju alternativu i krajnju prihvatljivu cenu, biće mnogo bolje pripremljena za pregovore i neće dozvoliti da je Ivan poremeti svojim zahtevima.

Izvor: prema Harvard Business School Publishing Corporation (2007) *Pocket Mentor: Negotiating Outcomes*, p. 26



10. PREGOVARANJE U PRAKSI: NAVIKE DOBRIH I LOŠIH PREGOVARAČA

10.1. NAVIKE DOBRIH PREGOVARAČA

Iako neki ljudi izgledaju kao da su rođeni kao dobri pregovarači, pregovaranje je ipak veština koja može da se nauči usvajanjem određenih navika. Navodimo najvažnije savete grupe eminentnih autora:

1. Pripremite se
2. Odredite osnovnu strukturu pregovora
3. Odredite svoju najbolju alternativu, tj. ono što možete postići bez pregovora
4. Budite spremni da napustite pregovore
5. Imajte na umu nematerijalne faktore
6. Koristite koalicije
7. Čuvajte i koristite svoju reputaciju
8. Zapamtite da su razum i pravda relativni
9. Uvek učite iz iskustva.[17]
10. Fokusirajte se na svoje ciljeve, a ne na to ko je u pravu.[18]

1. Pripremite se

Ne možemo dovoljno da naglasimo važnost pripreme. Iako to ne mora biti ni dug ni suviše naporan posao, svi pregovarači treba pripremu da stave na vrh svoje liste obaveza. Dobro pripremljeni pregovarači imaju niz prednosti nad suparnicima, počevši od sposobnosti da bolje analiziraju ponude suprotne strane, da razumeju nijanse davanja ustupaka i da postignu ciljeve koje su postavili. Naravno, priprema treba da se obavi pre početka pregovora, tako da vreme koje se posle troši na pregovore bude produktivnije. Dobra priprema podrazumeva razumevanje sopstvenih ciljeva i interesa, kao i sposobnost da ih na najbolji mogući način predstavimo drugoj strani. Uspešni pregovori se zasnivaju na ostvarivanju bar nekih interesa obe pregovaračke strane.

Dobra priprema takođe znači postavljanje visokih, ali ostvarljivih ciljeva. Pregovarači koji malo traže malo i dobiju, a oni koji ih postavljaju previsoko obično završe frustrirani, jer ne mogu da ostvare ono što žele. S tim u vezi potrebno je dobro isplanirati svoju početnu ponudu.

I konačno, planiranje obuhvata i poznavanje šireg okruženja pregovora, tj. međusobnog odnosa između pregovaračkih strana, prisustva publike, mogućnosti stvaranja koalicije, timskog pregovaranja i multikulturalnih razlika.

2. Odredite osnovnu strukturu pregovora

Pregovarači treba da odrede da li su predstojeći pregovori suparnički, saradnički, ili kombinacija te dve osnovne vrste, pa da na osnovu toga odaberu strategiju i taktike koje će koristiti. Korišćenje neodgovarajućih strategija i taktika dovodi do loših rezultata pregovora. Na primer, upotreba isključivo suparničkih taktika u situaciji u kojoj može da se sarađuje će sigurno dovesti do neiskorišćenosti potencijala koje nude integrativna rešenja, pošto učesnici pregovora nisu voljni da dele sa drugom stranom informacije koje bi dovele do boljih i kreativnih rešenja problema. Isto tako, saradničke strategije će vas dovesti do loših rezultata u suparničkoj situaciji. Takođe, postoje situacije koje su mešavina ova dva tipa pregovora, pa treba obratiti posebnu pažnju da se izabrane strategije i taktike koriste u odgovarajućoj fazi pregovora.

3. Odredite svoju najbolju alternativu, tj. ono što možete postići bez pregovora

Jedan od najvažnijih izvora pregovaračke moći su alternative koje imamo ako ne dođe do sporazuma. Jedna, najbolja alternativa je naročito važna, jer je to opcija koju ćemo izabrati ako ne postignemo dogovor („plan B"). Pregovarači bez alternativa retko postižu dobre rezultate u pregovorima. Na primer, kupci koji nabavljaju robu od jedinog dobavljača na tržištu nemaju dobre alternative i za njih je zaista teško da budu uspešni u pregovorima s tom kompanijom. Ipak, oni mogu da bar donekle poboljšaju svoje alternative, tako što će vertikalno integrisati svoju proizvodnju unutar kompanije, da bi počeli sami da proizvode slične komponente koje mogu da upotrebe. Ili, mogu da modifikuju dizajn svojih proizvoda tako da ne zavise samo od jednog dobavljača, već mogu da koriste i delove drugih proizvođača.

Pregovarači takođe treba da prouče i alternative druge strane, da bi videli da li su te one bolje ili lošije od onoga što oni nude. Pregovarači imaju bolju poziciju ako je njihova ponuda mnogo bolja od alternativa suprotne strane.

4. Budite spremni da napustite pregovore

Cilj većine pregovora je postizanje dobrog rezultata, a ne potpisivanje samog sporazuma. Dobri pregovarači su spremni da napuste pregovore u slučaju da je bolji nikakav sporazum nego loš sporazum, ili je proces toliko mukotrpan da nije vredan truda. Ponekad su u praksi pregovarači toliko fokusirani na potpisivanje ugovora da izgube iz vida pravi cilj, a to je postizanje dobrog rezultata. Trebalo bi da se tokom pregovora pregovarači redovno podsećaju na ciljeve koje su sebi postavili tokom pripreme.

5. Imajte na umu nematerijalne faktore

Važno je da pregovarači tokom pregovora budu svesni postojanja nematerijalnih faktora i da imaju na umu njihove potencijalne efekte. Nematerijalni faktori često

negativno utiču na pregovore. Oni uključuju pobedu, izbegavanje poraza, pokušaj da pred drugima izgledamo nepokolebljivo i snažno, da budemo pravedni itd. Na primer, ako se pregovarač suprotne strane upravo bori (u svojoj kompaniji) protiv najvećeg rivala da dobije unapređenje, u slučaju da njegov nadređeni takođe sedi za pregovaračkim stolom, on će se sigurno truditi da izgleda „žestoko" (a možda ni sam neće biti svestan toga). Dobri pregovarači su svesni ovih faktora i kod sebe i kod pregovarača sa suprotne strane stola.

6. Koristite koalicije

Pregovarači treba da budu svesni tri vrste koalicija i njihovih mogućih efekata: koalicija protiv vas, koalicija koje vas podržavaju i labavih, nedefinisanih koalicija koje mogu da se stvore u vašu korist ili protiv vas. Dobri pregovarači mogu da procene prisustvo i snagu koalicija i pokušavaju ih iskoriste. Ako je to moguće, treba da spreče drugu stranu da oformi koaliciju. Ili, ako ona već postoji, da uz pomoć taktike „podeli pa vladaj" pokušaju da ostvare svoje interese sa pojedinačnim učesnicima koalicije. Koalicije se stvaraju u mnogim formalnim pregovorima, kao što su, na primer, pregovori u udruženju u okviru neke privredne delatnosti. One takođe imaju velikog uticaja i u manje formalnom okruženju, kao što su radni timovi ili porodica, gde različite podgrupe imaju različite interese.

7. Čuvajte i koristite svoju reputaciju

Reputacija često dolazi pre samog pregovarača, tj. pregovarači suprotne strane često znaju o njemu više nego što on misli da znaju. Veoma je važno započeti pregovore sa pozitivnom reputacijom. Pregovarači koji imaju reputaciju kao iskreni i otvoreni će mnogo lakše doći do dobrog rezultata u pregovorima nego oni čija reputacija govori da ne drže reč i da nisu iskreni. Naravno, pregovarači se pripremaju u skladu sa reputacijom pregovarača suprotne strane. Ako pregovarate sa nekim za koga se zna da je „nepokolebljiv ali pošten", znate da su pred vama teški pregovori i da će druga strana učiniti sve da ostvari svoje ciljeve, ali isto tako i da će biti pošten i da će držati svoja obećanja. Sa druge strane, ako je vaš suparnik neko ko nije iskren, znate da ćete morati da proverite sve što vam kaže, da se čuvate prljavih trikova i da mu ne dajete mnogo informacija.

Svaki pregovarač treba da gradi svoju reputaciju poštenim i doslednim ponašanjem. To drugima šalje poruku da su principijelni, razumni i pravedni.

8. Zapamtite da su razum i pravda relativni

Percepcija je veoma važna u pregovorima. To važi za ljudske odnose i ponašanje uopšte. Ljudi posmatraju svet oko sebe u skladu sa sopstvenom percepcijom, tako da ono što je fer za jednu osobu, za drugu možda nije. Dobri pregovarači treba toga da

budu svesni i kod sebe i kod drugih. Trebalo bi da u toku pregovora obe pregovaračke strane zajedno odrede šta je pravedno i koje standarde će primenjivati u pregovaračkom procesu.

9. Uvek učite iz iskustva

Dobri pregovarači znaju da ne postoje dva ista procesa pregovaranja i da postoje mnoge nijanse i varijable koje na njih utiču. To znači da pregovarači treba stalno da vežbaju svoju veštinu pregovaranja, da analiziraju pregovore nakon njihovog završetka i da nešto iz njih nauče, kao i da analiziraju sopstvene prednosti i mane u odnosu na druge pregovarače. Ta analiza ne mora da bude suviše detaljna. Dovoljno je da uoče šta se i zašto događalo za vreme pregovora i šta su iz toga naučili.

10. Fokusirajte se na svoje ciljeve, a ne na to ko je u pravu

Ciljevi su ono što želite da dobijete na kraju pregovaranja, a što nemate pre pregovora. Kažu da samo postavljanje ciljeva poboljšava rezultate pregovarača. Naravno, jasno nam je da pregovaramo da bismo ostvarili svoje ciljeve. Ali nije uvek tako. Često se događa da ljudi preduzimaju aktivnosti koje su u suprotnosti sa nihovim ciljevima zato što se fokusiraju na nešto drugo, npr. ljuti su na onog sa kim pregovaraju ili napadaju pogrešne osobe. U pregovorima sve što radite mora biti u vezi sa ostvarivanjem vaših ciljeva, a sve drugo je irelevantno.[19]

10.2. UOBIČAJENE GREŠKE LOŠIH PREGOVARAČA

Često se događa da čak i iskusni pregovarači zbog grešaka ostvare loše rezultate pregovora, upropaste međusobne odnose sa drugom stranom, dođu do pat pozicije ili čak povećaju konflikt oko koga su pregovarali. U osnovi ih te greške sprečavaju da reše pravi problem pregovora. Dobar pregovarač treba da razume razlog zašto druga strana želi s njim da pregovara i zašto su pregovori bolje rešenje njihovog problema nego druge opcije koje imaju (odnosno, zašto biraju pregovore umesto najbolju alternativu koju mogu dobiti van pregovora). Pogledajmo sledeće greške:[20]

Greška br. 1: Zanemarivanje problema druge strane

Ne možete uspešno da pregovarate ako ne razumete sopstvene i interese druge strane. Da biste došli do sporazuma, druga strana mora da se složi zbog sopstvenih razloga, a ne vaših, da biste došli do dogovora morate rešiti njihov problem da biste rešili svoj. U najmanju ruku treba da vidite problem iz njihove perspektive.

Ponekad pregovarači vide pravi problem i interes druge strane, ali ga ignorišu i smatraju da on nije njihova briga. To im onda smanjuje mogućnost da utiču na to kako druga strana posmatra svoj problem i, u krajnjoj liniji, na rešenje problema.

Greška br. 2: Obraćanje pažnje isključivo na cenu umesto na druge interese

Pregovarači koje interesuje jedino novac često pretvore potencijalno saradnički dogovor u suparnički. Oni koriste suparničke taktike koje obično ne dozvoljavaju korišćenje ukupne potencijalne dobiti za obe strane. To je zbog toga što, iako je cena obično najznačajniji faktor u većini poslova, retko je i jedini.

Ljude interesuje mnogo više od sopstvene ekonomske dobiti, a to su relativna dobit u odnosu na druge, percipirana pravednost, sopstveni imidž, reputacija itd. Uspešni pregovarači se osim cene fokusiraju i na necenovne faktore, kao što su međusobni odnosi, pravedan pregovarački proces i interesi svih učesnika. Na primer, u Latinskoj Americi i Jugoistočnoj Aziji odnos između strana je glavni pregovarački interes umesto jednokratne kupoprodajne transakcije. Naravno, ipak postoje i pregovori u kojima je važna samo cena i u kojoj nas ne interesuju odnosi sa drugom stranom i drugi faktori, kao na primer u prodaji ili kupovini polovnog automobila.

Greška br. 3: Davanje prednosti pozicijama umesto interesima

Već smo ranije govorili o razlici između interesa i pozicija. Ako vodimo računa samo o pozicijama, ne možemo iskoristiti sve potencijalne dobiti, dok zajedničkim rešavanjem problema pregovarači stvaraju novu vrednost i vode računa o interesima obe strane. Pogledajmo sledeći primer: grupa „zelenih" i farmeri su se suprotstavili planovima jedne američke kompanije za proizvodnju i distribuciju električne energije da izgradi branu i hidroelektranu. Dve strane su imale suprotstavljene pozicije: „apsolutno da" i „nikako". Ipak, ispod tih naizgled nepomirljivih pozicija bili su kompatibilni interesi. Farmere je zabrinjavao smanjen protok vode zbog brane, ekolozi su se brinuli za stanište jedne vrste ždrala, a kompaniji su bili potrebni novi kapaciteti i bolji imidž što se tiče ekološkog poslovanja. Nakon skupe parnice na sudu koja nije dovela do rešenja, tri interesne grupe su došle do dogovora koji je bio svakako bolji od skupog parničenja. Dogovor je uključivao izgradnju manje brane na manjem bočnom toku, garanciju normalnog toka vode, zaštitu ekosistema i fond koji će pomagati staništa ždralova na drugim mestima.

Greška br. 4. Previše truda da se nađu zajednički interesi

Logično je da razmišljamo da pregovorima prevazilazimo razlike među ljudima. Tako se često misli da ćemo doći do *win-win* dogovora jedino ako tražimo zajedničke interese. Ipak, često se desi da upravo međusobne razlike dovedu do novih i kreativnih rešenja problema.

Setimo se primera sa izgradnjom brane. Sve tri strane su imale različite interese, ali su upravo razlike među njima omogućile da dođu do postignutog dogovora. Razlike između interesa ili prioriteta često omogućavaju da svaka strana dobije ono što za nju ima najveću vrednost, a sa najmanjim troškom za suprotnu stranu.

Naravno, ove greške nisu jedine, a neke smo već ranije pomenuli, kao što su ignorisanje kulturalnih razlika, loša komunikacija, nenamerno pokazivanje nepoverenja ili nepoštovanja, loše odabrano vreme pregovora, obraćanje suviše pažnje na ličnost pregovarača suprotne strane umesto na pitanja o kojima se pregovara itd. Iskusni pregovarači posmatraju čitavu situaciju i interese svih uključenih strana da bi osmislili najbolje rešenje problema.

REZIME

Pregovaranje se događa kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas. Postoje dve glavne vrste pregovora: saradnički i suparnički. U saradničkim pregovorima je cilj da obe strane dobiju ono što žele, a u suparničkim se nadmeću za što veću dobit. Pregovori će biti uspešniji ako se vodi računa o interesima, a ne o pozicijama. Kod pripreme pregovora pregovarač osim određivanja svojih i tuđih interesa takođe treba da odredi krajnju cenu do koje je spreman da ide, svoju najbolju alternativu ako ne dođe do sporazuma i da li je voljan da pravi ustupke i koji su to ustupci. Nacionalna kultura pregovarača u velikoj meri utiče na njegovo ponašanje za vreme pregovora i na kasnije poštovanje potpisanog sporazuma.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBE

1. Objasnite razliku između saradničkog i suparničkog pregovaranja.
2. Šta su to interni pregovori?
3. Na koji način kupoprodaju kuće možete pretvoriti u saradničke pregovore?
4. Pregovarate satima o važnom poslu i mislite da ste blizu željenog rešenja. U tom momentu drugi pregovarač prima hitan telefonski poziv i izlazi iz prostorije. Vraća se nakon nekog vremena i kaže da mora da prekine pregovore i da jedino možete da potpišete dogovor ako prihvatite trenutno zatečeno stanje (ono o čemu ste se dogovorili do tog trenutka) – uzmi ili ostavi. Šta ćete uraditi?
    a. Tražićete pet minuta da se dogovorite sa svojim ljudima
    b. Prihvatićete ponudu
    c. Pretvaraćete se da niste razumeli to što je rekao i nastavićete dalje sa pregovorima kao da ništa nije bilo
    d. Odbićete dogovor jer će ga to naučiti pameti.

LITERATURA

1 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 100

2 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2

3 Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, pp. 194-195

4 Levinson, J.C., (1999) Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want, John Wiley and Sons Inc, New York, p.6

5 Levinson, J.C., (1999) Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want, John Wiley and Sons Inc, New York, p.7

6 www.karass.com

7 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 7

8 Harvard Business School Publishing Corporation (2007) *Pocket Mentor: Negotiating Outcomes,* pp. 26-27

9 Wyatt, D. (1999), "Negotiation Strategies for Men and Women", *Nursing Management*, Vol. 30 Issue 1, p. 24

10 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 120-140

11 Cellich, C. (1997) "Closing Your Business Negotiations", International Trade Forum, No 1, pp.14-19, prema Lewicki, R., Saunders, M., Barry, B. (2010) *Negotiation, Readings, Exercises and Cases*, sixth edition, McGraw-Hill, Singapore, p.67

12 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills, Duncan Baird Publishers, London, pp. 80-83

13 Cohen, R. (1991), Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy, United States Institute of Peace Press, Washington, D.C.

14 Zimmerman, M. (1985) *How to Do Business with the Japanese,* Random House; Underwood, L. (1997) "Topcs – American Chamber of Commerce in Taipei" *American Chamber of Commerce in Taipei*; Foster, D. A. (2000) *The Global Etiquette Guide to Asia: Everything You Need to Know for Business and Travel Success,* New York, John Wiley and Sons, prema: Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing, Eleventh Edition,* McGraw-Hill, New York, p. 128; Bryson, B. (2009) *Mother Tongue*, Penguin Books, St. Ives Place, p. 183

15 Harvard Business School Publishing Corporation (2007) *Pocket Mentor: Negotiating Outcomes*, pp. 24-35

16 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 162

17 Lewicki, R.J, Barry, B. and Saunders, D.M. (2010) "Best Practices in Negotiation", in Lewicki, R.J, Barry, B. and Saunders, D.M. (eds) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 6th ed, McGraw-Hill, Singapore, pp. 443-452

18 Diamond, S. (2012) Getting More: How to Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World: How You Can Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World, Three Rivers Press, New York, p. 2

19 Diamond, S. (2012) Getting More: How to Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World: How You Can Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World, Three Rivers Press, New York, p. 6

20 Sebenius, L. (2010) "Six Habits of Merely Effective Negotiators", in Lewicki, R.J, Barry, B. and Saunders, D.M. (eds) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 6th ed, McGraw-Hill**, S**ingapore, pp. 472-482



VIII - glava
ORGANIZACIONI KONFLIKTI

1. DEFINICIJA KONFLIKTA

Konflikt je važan elemenat međuljudskih odnosa. Kad bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije ili države dođu u kontakt i pri tome pokušavaju da ostvare svoje ciljeve, njihov odnos postaje nekompatibilan. Odnosi između bilo koja dva ili više entiteta mogu postati problematični „u slučaju kad žele slične resurse kojih nema dovoljno za sve, kad smatraju da se svi moraju ponašati na određeni način u okviru zajedničkih aktivnosti, ili imaju različite stavove, vrednosti, verovanja i veštine."[1] Prema drugoj definiciji, konflikt je „proces društvene interakcije koji uključuje borbu za resurse, moć i status, verovanja i druge preferencije i želje. Ciljevi strana u konfliktu mogu biti od jednostavnog pokušavanja da drugi prihvate njihov način razmišljanja, preko osiguranja prednosti nad resursima, do povređivanja ili eliminisanja suprotne strane."[2] Ovde ćemo definisati konflikt kao „proces koji počinje kad jedna strana uoči da druga strana negativno utiče, ili će uticati, na nešto do čega je prvoj strani stalo."[3] Moramo da naglasimo da konflikt mora biti uočen kao takav, jer da li konflikt postoji ili ne je stvar percepcije. Ako nismo svesni konflikta, onda on i ne postoji.

Nakon pregleda većeg broja definicija konflikta, možemo zaključiti da sve one, iako se razlikuju, sadrže sledeće elemente:

1. Konflikt uključuje *suprotstavljene interese* između pojedinaca ili grupa u situacijama sa ograničenim resursima;
2. Da bi konflit postojao, uključene strane moraju *uvideti* suprotstavljene interese;
3. Konflikt uključuje *ubeđenja* koja druga strana smatra preprekom njenim interesima;
4. Konflikt je *proces,* on se razvija na osnovu postojećih odnosa između pojedinaca ili grupa, i odslikava njihove prošle interakcije i kontekste u kojima su se odvijali; i
5. Konflikti podrazumevaju *aktivnosti* jedne ili obe strane koje zapravo dovode do prepreka ciljevima suprotne strane. [4]

Kad god su nečije potrebe i želje u sukobu sa željama i potrebama drugih, postoji mogućnost pregovaranja. Zato možemo definisati pojam pregovaranja uz pomoć definicije konflikta:

- **Konflikt** je situacija gde dve ili više strana imaju različite interese ili percepcije.
- **Pregovaranje** je proces razmene u svrhu rešavanja konflikta i dolaženja do uzajamno korisnog sporazuma.[5]

Do konflikta dolazi kad se ono što želimo razlikuje od onoga što možemo da imamo.[6] Konflikt će nestati jedino ako promenimo ono što želimo ili ono što možemo da imamo. Da stvari budu još gore, vrlo često se događa da neko drugi želi istu stvar ili želi nešto što će nas sprečiti da dobijemo ono što mi hoćemo. Kad se to dogodi, obično se fokusiramo na tu drugu osobu umesto na problem. Zatim, umesto da radimo na rešenju problema, mi radimo na sprečavanju druge osobe da dobije ono što želi. Važno je napomenuti da u literaturi ne postoje jasna pravila koja bi odredila kad konflikt treba da se smanji, kad da se ignoriše, a kad da se poveća. Sve naravno zavisi od situacije.

2. POJAM I VRSTE ORGANIZACIONIH KOFLIKATA

Postoje razlike između konflikta i drugih osećanja ili iskustava koja mogu biti uzrok ili posledica konflikta, kao što su neodlučnost, neslaganje ili stres. Pogledajmo definiciju konflikta na radnom mestu: „Odnos ili stanje među radnicima čiji poslovi su povezani, koji se osećaju ljutima, koji smatraju da drugi greše i koji se ponašaju na taj način da stvaraju probleme na poslu.“[7] Analizom različitih konfliktnih situacija došli smo do sledećih zajedničkih karakteristika:

- Strane u konfliktu su *međuzavisne* - svakom je potrebno nešto od druge strane i ranjivi su ako to ne dobiju.
- Strane *krive jedni druge* kao uzrok problema.
- *Ljuti su* jedni na druge.

- Njihovo ponašanje *uzrokuje problem*. Njihova produktivnost je pogođena zbog nedostatka saradnje. Činjenica što se ne podnose ne predstavlja problem sama po sebi, već je problem njihov smanjen radni učinak.

Radno okruženje je jedno od mesta gde se konflikti najčešće javljaju, naročito pošto organizacije postaju manje hijerarhijski organizovane i više funkcionalno. Međuzavisnost i saradnja između zaposlenih, kao i između različitih organizacionih delova sa različitim interesima i stanovištima postaju sve važniji u organizaciji, tako da dolazi i do većih mogućnosti za sukobe. Još neki uzroci sukoba u organizaciji su racionalizacija broja zaposlenih i sve veće nadmetanje za ograničene resurse u preduzeću.[8]

Dok su teoretičari ranije smatrali da konflikt loše utiče na organizacionu efikasnost, i stoga treba biti minimizovan, tokom poslednjih nekoliko decenija postalo je prihvatljivo da je tenzija u organizacijama normalna. Iako jedan broj današnjih teoretičara još uvek smatra konflikt disfunkcionalnim za organizaciju, većina ih smatra da je umeren nivo konflikta, ako se njime rukovodi konstruktivno, nužan za održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti. „Organizacioni konflikt se danas smatra legitimnim, nezaobilaznim i čak pozitivnim pokazateljem uspešnog upravljanja organizacijom".[9] Danas se čak smatra da je do određene mere konflikt neophodan za bolju produktivnost. Zapravo, konflikt može biti funkcionalan ako doprinosi kreativnom rešavanju problema ili ostvarivanju organizacionih ciljeva koje ne bi bilo moguće ostvariti bez konflikta. Odsustvo ili prenizak nivo konflikta u organizacijama može dovesti do stagnacije, lošeg odlučivanja i slabije efektivnosti. Sa druge strane, ako se ne kontroliše, organizacioni konflikt može dovesti do disfunkcionalnosti organizacije.

Osnovna hipoteza upravljanja konfliktima u organizaciji je da premalo konflikta može dovesti do stagnacije, osrednjosti i grupnog razmišljanja, a suviše konflikta može dovesti do dezintegracije organizacije. Umerena količina konflikta, kojim se upravlja na konstruktivan način, je značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.

Nije svaki konflikt pozitivan za organizaciju. Da li je konflikt dobar ili loš zavisi od vrste konflikta. Potrebno je razlikovati funkcionalni i disfunkcionalni konflikt. Oni konflikti koji podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performase su **funkcionalni**, a oni koji sprečavaju dobar rad grupe su **disfunkcionalni** ili destruktivni.[10]

2.1. VRSTE I IZVORI ORGANIZACIONIH KONFLIKATA

Organizacioni konflikt je sukob koji nastaje pod dejstvom organizacionih faktora. Među njima su najznačajniji veličina grupe, tj. organizacije, različitost osoblja, participacija, razlika između administrativnih i proizvodnih delova organizacije („bele" i „plave kragne"), sistem nagrađivanja, međusobna zavisnost resursa i moć.[11]

U literaturi o organizacionom ponašanju susrećemo se sa različitim podelama konflikata, a jedna od uobičajenih podela je na osnovu izvora koji su doveli do njih. Konflikti u organizaciji mogu biti rezultat velikog broja izvora, kao što su zadaci, vrednosti, ciljevi itd:

1. **Emotivni konflikt** nastaje kad dva entiteta (pojedinca, grupe, organizacije itd), dok pokušavaju da zajedno reše problem, postanu svesna da su njihova osećanja po nekim ili svim pitanjima nekompantibilna. Ovaj konflikt se još naziva i **psihološki**.[12]
2. **Konflikt interesa** se definiše kao neusklađenost stavova zainteresovanih strana o alokaciji ograničenih resursa. On se događa „kad svaka strana, deleći isto razumevanje situacije, želi drugačije i pomalo nekompatibilno rešenje problema koje uključuje ili međusobnu podelu ograničenih resursa ili odluku o podeli posla za rešenje problema."[13] Primer konflikta interesa su dva menadžera koji žele mesto direktora filijale.
3. **Konflikt vrednosti** ili **ideološki konflikt** se javlja kad se dva društvena entiteta razlikuju po svojim vrednostima ili ideologijama o određenim pitanjima. Vrlo se često susreće u svakodnevnom životu, npr. između političkih partija ili između onih koji se zalažu za abortus ili genetski inženjering i onih koji se tome suprotstavljaju.
4. **Kognitivni konflikt**[14] nastaje kad dva pojedinca ili grupe, u procesu rešavanja problema, postanu svesni da su njihova razmišljanja, percepcije ili rasuđivanja različita ili suprotna. Ekstremni oblik ovog konflikta je kad dve strane dođu do suprotnih i isključivih zaključaka na osnovu istih podataka.
5. **Konflikt ciljeva** nastaje kad su željeni rezultati dva entiteta protivrečni. Primere ove vrste ciljeva često nalazimo u svakodnevnom životu, kao i u politici, u raspravama između političkih grupa.
6. **Konflikt sadržaja** se događa kad se dva ili više članova organizacije razilaze u mišljenju o svojim zadacima, tj. o osnovnim elementima nekog pitanja ili problema. Strane mogu doći u sukob oko činjenica, metoda za ostvarivanje zajedničkih ciljeva itd. Robins[15] konflikte ciljeva i konflikte sadržaja tretira kao jednu grupu, i naziva je **konflikt zadataka**.
7. **Konflikt odnosa** se fokusira na međusobne odnose članova organizacije. Oni su obično disfunkcionalni, jer stalna frikcija i međusobne netrpeljivosti umanjuju uzajamno razumevanje, te time sprečavaju izvršavanje organizacionih zadataka.
8. **Konflikt procesa** se odnosi na sukob o načinu na koji se radi posao. Da bi bio funkcionalan, mora se držati na niskom nivou (kao i konflikt zadataka), jer se tako stimuliše diskutovanje o idejama koje dovode do boljih performansi. Sa druge strane, stalne rasprave o tome ko šta i kako radi može dovesti do nesigurnosti i povećati vreme za obavljanje zadataka.
9. **Realni vs. nerealni konflikt**. Realni konflikt su neslaganja oko nekog racionalnog sadržaja, kao što su zadaci, ciljevi, vrednosti i sredstva. Nerealni konflikt se događa kao rezultat nečije potrebe za podizanjem tenzije i isticanjem neprijateljstva. Dok je realni konflikt uglavnom vezan za racionalna neslaganja i organizacione ciljeve, nerealni konflikt su „uglavnom cilj sam po sebi, i ima malo veze sa ciljevima grupe ili organizacije."[16]

10. **Institucionalizovani vs. neinstitucionalizovani konflikt**. Institucionalizovani konflikt se događa u situacijama u kojima učesnici slede eksplicitna pravila, ponašaju se na predvidljiv način i stalno su u međusobnom odnosu, kao npr. sukobi između menadžmenta i sindikata ili administartivnog osoblja i proizvodnih radnika. Rasni sukobi uglavnom spadaju u neinstitucionalizovane konflikte, osim npr. što je to bio slučaj u Južnoafričkoj Republici za vreme aparthejda.
11. **Osvetnički konflikt** se javlja u situacijama u kojima strane osećaju potrebu za stalnim i nerešenim sukobom da bi kaznili suparnika. Svaka strana definiše ciljeve delom prema ostvarivanju što veće štete ili problema svom suparniku.[17] Sukobi u Severnoj Irskoj ili na Bliskom Istoku spadaju u ovu vrstu konflikta.
12. **Konflikt pogrešnih percepcija** se odnosi na pogrešnu procenu uzroka (ponašanja, strana ili problema) konflikta.[18] Primer ove vrste konflikta je zaposleni koji nepravedno optužuje svog nadređenog za smanjenje plate ili drugih beneficija, dok je odluku o smanjenju plate doneo menadžer višeg nivoa, uprkos protivljenju šefa koji je želeo da zaštiti radnika.
13. **Pomereni konflikt** se događa ili kad strane u sukobu usmeravaju svoje frustracije ili neprijateljstva na druge entitete (pojedince ili grupe) koji nisu uključeni u konflikt, ili kad diskutuju o sekundarnim, tj. manje važnim pitanjima.[19]

Postoje još mnogi drugi potencijalni izvori organizacionog konflikta, između ostalih:

1. ličnost – kao što su stavovi, lične osobine ili određene lične potrebe, bolest ili stres
2. grupa – kao što su grupne veštine, neformalna organizacija i grupne norme
3. organizacija – kao što su komunikacija, struktura autoriteta, stil rukovođenja, ponašanje menadžera, nejednako postupanje prema svim zaposlenima, nejednake mogućnosti za napredovanje itd.
4. razlika u godinama – npr. odnos između starijih zaposlenih i mlađih menadžera, gde je iskustvo sa jedne strane a moć sa druge, što može da vodi do konflikta.[20]
5. raniji nerazrešeni događaji
6. mobing.

Verovatno nijedan proces odlučivanja nije više sklon stvaranju konflikta i nezadovoljstva nego evaluacija performansi. Ne samo što je ego osobe uvučen u taj proces, već se često (svesno i nesvesno) poteže pitanje tzv. organizacione pravde. Organizaciona pravda se odnosi na fer, pravedni i moralni tretman pojedinaca unutar organizacije. Dok je konflikt nešto što nikad neće biti eliminisano iz organizacije, bitno je da organizacija obrati pažnju na percipiranu pravdu konflikata.

2.2. NIVOI ORGANIZACIONIH KONFLIKATA

Organizacioni konflikt se može podeliti na **intraorganizacioni** (tj. konflikt unutar organizacije) i **interorganizacioni**[21] (tj. konflikt između dve ili više organizacija). Intraorganizacioni konflikt se takođe može podeliti na osnovu nivoa (pojedinačni, grupni, itd) na kojem se javlja. Stoga, možemo govoriti o četiri grupe organizacionog konflikta:

1. Intrapersonalni konflikt
   Ova vrsta konflikta se događa kad se od člana organizacije traži da izvrši određeni zadatak ili ulogu koji ne odgovaraju njegovom iskustvu, interesima, ciljevima i vrednostima. Na primer, kad niži menadžer mora da otpusti lošeg radnika koji je pri tome njegov prijatelj.
2. Interpersonalni konflikt
   Ovo je konflikt između dva ili više članova organizacije na istim ili različitim hijerarhijskim nivoima ili radnim jedinicama.
3. Intragrupni konflikt
   Odnosi se na konflikt među članovima grupe, ili između dve ili više podgrupa unutar jedne grupe, a u vezi sa njenim ciljevima, zadacima, procedurama itd. Ovaj konflikt može nastati i kao rezultat neslaganja između nekih ili svih članova grupe i njenog vođe.
4. Intergrupni konflikt
   Ovo je konflikt između dva ili više odeljenja ili grupa unutar organizacije. Primeri ove vrste konflikta su sukobi između administrativnog i proizvodnog osoblja, između proizvodnje i marketinga, između glavnog štaba i lokalnih filijala, kao i između radnika i menadžmenta.

Konflikti koji su klasifikovani prema izvorima takođe mogu da se jave na ova četiri nivoa. Drugim rečima, neslaganja izazvana različitim nabrojanim izvorima se mogu pojaviti u kontekstu pojedinaca, grupe ili više grupa.

2.3. PROCES ODVIJANJA KONFLIKTA

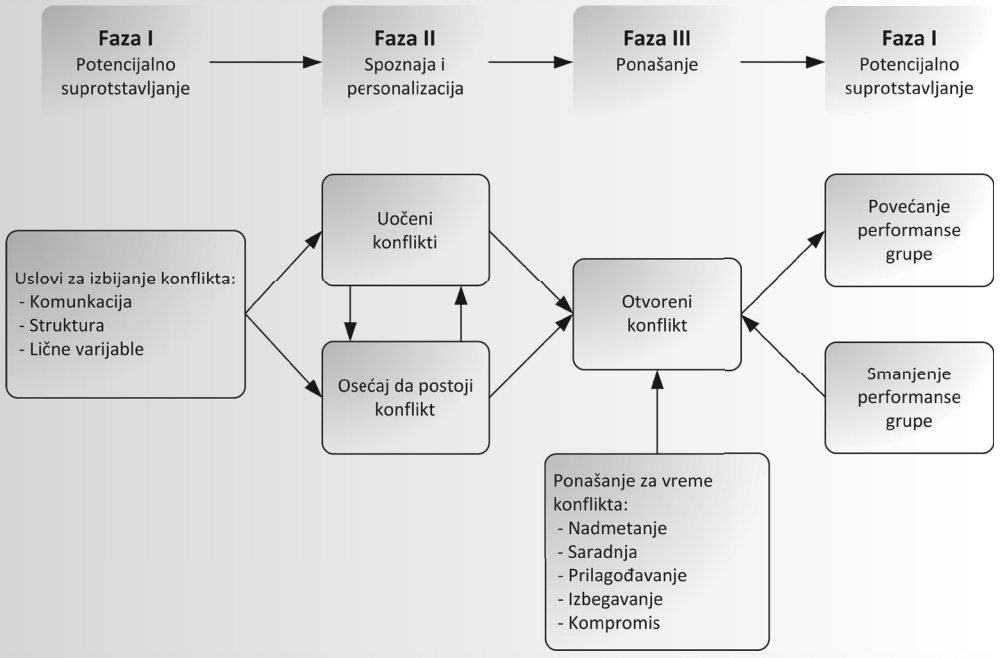
Ljudi na različite načine reaguju na konflikte u organizaciji. Neki prihvate strategiju ignorisanja konflikta i pretvaraju se da on ne postoji, pošto smatraju da zbog zajedničkih ciljeva sukobi ne treba da postoje u organizaciji. Većina ljudi ne voli da bude uvučena u konflikt, pa pribegavaju obraćanju nekom na višem položaju u hijerarhiji. Još jedna moguća reakcija je predaja, tj. popuštanje kad god se pojavi sukob, što se događa kad je nekom više stalo do mira nego do sopstvenih želja i potreba. Jedna od najlošijih reakcija je pasivno-agresivni odgovor, gde se osoba ili grupa složi sa promenom, ali nastavi da radi po svome. Svi ovi odgovori nisu produktivni načini za rešavanje konflikta.[22]

Konflikt se odvija kroz četiri faze koje vidimo na slici XX:

1. Potencijalno suprotstavljanje
2. Spoznaja i personalizacija
3. Ponašanje
4. Rezultati[23]

Naravno, te faze nisu oštro razgraničene i često se prepliću, osim kad se dogodi da pojedinačni događaj izazove sukob među zaposlenima.

Slika 1. Proces odvijanja konflikta



Izvor: Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey , p. 196

2.3.1. I faza: Potencijalno suprotstavljanje

Prvi korak u procesu konflikta je prisustvo uslova koji stvaraju priliku za eskalaciju konflikta. Oni ne moraju nužno da dovedu do konflikta, ali jedan od navedenih uslova je neophodan da konflikt nastane. Sve uslove za izbijanje konflikta (a to su u stvari izvori konflikta) možemo da podelimo u tri grupe: komunikacija, struktura i lične varijable.

Komunikacija. Uslovi vezani za komunikaciju su oni koji dolaze od semantičkih teškoća, nerazumevanja i buke u komunikacionim kanalima. Iako problemi u komunikaciji ometaju saradnju i stimulišu nerazumevanje, oni ipak nisu uzroci svih konflikata. Semantičke razlike, nedovoljna razmena informacija i buka u komunikacionom kanalu su barijere komunikaciji i potencijalni uslovi za razvijanje konflikata. Semantičke razlike dolaze od različitog obrazovanja, selektivne percepcije i neodgovarajućih informacija o drugima. Istraživanja pokazuju da se potencijal za konflikt povećava ako ima suviše ili premalo komunikacije, jer je povećanje komunikacije funkcionalno samo do jednog određenog nivoa, nakon čega višak informacija može dovesti do konflikta.

Izraz „**struktura**“ u ovom kontekstu uključuje varijable kao što su veličina organizacije, specijalizacija poslova, stepen do kojeg se poslovi rutinski obavljaju, standardizacija

zadataka, heterogenost grupe, stilovi upravljanja, sistemi nagrađivanja i stepen međuzavisnosti između grupa. Što je grupa veća i što su poslovi više specijalizovani, veći su izgledi za konflikt. Što je duži radni staž, manje ima mogućnosti za konflikt. Najveći su izgledi za konflikt kad su članovi grupe mlađi i kad se često menja radna snaga.

Najvažnije **lične varijable** su individualni sistem vrednosti i temperament. Istraživanja pokazuju da određeni tipovi ličnosti, npr. autoritarne osobe, vode do potencijalnog konflikta. Razlike u sistemu vrednosti, tj. važnost koju ljudi pridaju slobodi, zadovoljstvu, teškom radu, samopoštovanju, iskrenosti, poslušnosti i jednakosti su među najvažnijim razlozima za konflikt.

Mnogo puta do konflikta dolazi zbog tendencije da pretpostavke predstavljamo kao činjenice.[24] Činjenica je nešto što se zaista dogodilo, što postoji ili je istina, dok je pretpostavka nešto što se uzima kao istinito bez dokaza.

2.3.2. II faza: Spoznaja i personalizacija

Ako uslovi iz prve faze stvore frustraciju, tada se potencijal za sukob realizuje u drugoj fazi. Navedeni uslovi vode do konflikta jedino ako je jedna ili više strana svesna konflikta. Kao što je ranije rečeno, potrebna je **percepcija** da bi konflikt postojao. Stoga, jedna ili više strana mora biti svesna uslova koji dovode do konflikta. Ipak, uočeni konflikt ne znači da je postao ličan. Možemo biti svesni da postoje neslaganja između nas i kolege, ali to ne mora da poveća tenziju i ne mora da promeni naše raspoloženje prema tom kolegi. Na ovom nivou, kad učesnici počnu da osećaju sukob, postaju i emotivno uključeni, tj. osećaju nervozu, tenziju, frustracije ili neprijateljstvo.

Emocije su jako bitne pre i tokom samog konflikta[25]. To je naročito tačno u radnom okruženju, gde organizacione norme eksplicitno ili implicitno određuju kako treba da se osećamo (i kako da izrazimo te emocije). Konflikt je emotivno definisan u smislu okruženja i značenja kojeg ima za sukobljene strane, kao i strategijske opcije koje strane imaju da bi rešile konflikt. Potreban je neki događaj kao okidač konflikta i pratećih emocija. U toku konflikta emocije će biti različitog intenziteta, pa će tako uticati na sam proces konflikta. Osim toga, intenzitet emocija se može razlikovati za sukobljene strane. Sukob takođe uključuje i osećaj morala uključenih strana. Procena događaja kao dobar/loš ili pravedan/nepravedan se zasniva na našem sistemu vrednosti i određuje našu orijentaciju prema pitanjima u konfliktu.

2.3.3. III faza:Ponašanje

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

U ovoj fazi se započinje većina ponašanja kojim ljudi izlaze na kraj sa konfliktom, a to su nadmetanje, saradnja, izbegavanje, prilagođavanje i kompromis.[26] Ovi stilovi će biti detaljnije objašnjeni kasnije u delu Upravljanje konflliktima u organizacijama.

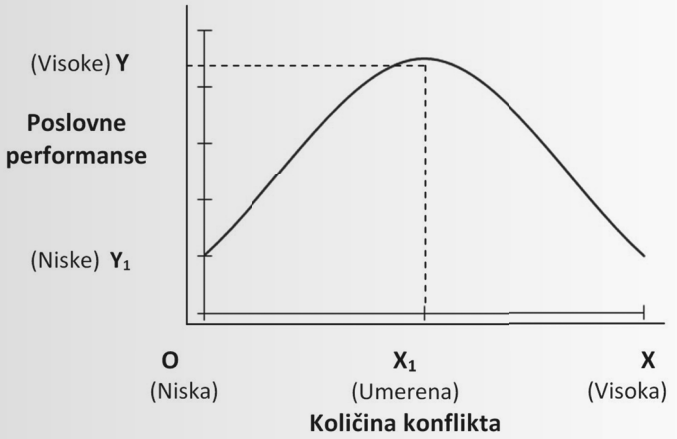
2.3.4. IV faza: Rezultati

Kao što je ranije pomenuto, rezultati konflikta mogu biti konstruktivni i destruktivni.

Konstruktivni konflikt. Dok otvoreni i nasilni sukob uglavnom ne može imati dobre posledice, nizak i umeren nivo konflikta može poboljšati performanse grupe (slika 22). Nizak nivo performansi (OY_1) postoji kad je količina konflikta niska (O) ili visoka (OX). Sa umerenom količinom konflikta (OX_1) može se dostići optimalan nivo poslovnih performansi (OY). Konflikt je konstruktivan (tzv. kognitivni konflikt) kad poboljšava kvalitet odlučivanja, kad stimuliše zainteresovanost i radoznalost članova grupe, kad obezbeđuje sredstvo putem kojeg će se problemi i tenzija rešiti i kad stvara okruženje samovrednovanja i promene. Konflikt može poboljšati kvalitet odlučivanja u slučaju da dozvoli da se čuju sva mišljenja, naročito onih članova grupe koji su u manjini.

Primer kompanije koja je imala premalo funkcionalnog konflikta je Dženeral motors (*General Motors).* Mnogi od problema ove kompanije, od kasnih 1960-ih do kasnih 1990-ih godina mogu se naći u odsustvu funkcionalnog konflikta. Kompanija je zapošljavala i unapređivala radnike koji su bili lojalni do nivoa da nikad nisu dovodili u pitanje aktivnosti kompanije. Menadžeri su uglavnom bili homogena grupa: beli muškarci odrasli na srednjem zapadu SAD koji su se opirali promenama – radije su se osvrtali za prošlim uspesima nego da gledaju napred ka novim promenama. Bili su uvereni da će ono što je dobro funkcionisalo u prošlosti nastaviti da ima uspeha u budućnosti.

Slika 2. Odnos između količine konflikta i poslovnih performansi



Izvor: Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, second edition, Praeger Publishers, Westport, CT, p.39

Jahu! *(Yahoo!)* je još jedna kompanija koja je imala probleme zbog premalo funkcionalnog konflikta. Nastao 1994. godine, do 1999. Jahu! je postao jedan od najznačajnijih brendova na internetu. A onda je došlo do ogromnog pada akcija *„dot.com"* kompanija. U proleće 2001. godine Jahuove akcije su pale za 92% od rekordne cene. Tada je izašao na videlo njihov najveći problem, a to je bila nesposobnost reakcije na promene zbog odsustva funkcionalnog konflikta. Menadžeri i zaposleni su se suviše dobro osećali jedni sa drugima da bi menjali *status quo*, a to je ograničavalo pojavu i kretanje novih ideja. Izvor problema je bio generalni direktor kompanije, Tim Kugl (*Tim Koogle*), koji je uspostavio atmosferu u kojoj je konfrontiranje bilo nepoželjno. Tek kad je umesto Kugla došao drugi direktor, kompanija je počela da rešava svoje probleme.

Destruktivni konflikt. Nekontrolisano sukobljavanje dovodi do nezadovoljstva, koje podriva zajedničku bazu u grupi i kasnije vodi do njenog uništenja. U ovom slučaju nesuglasice i neprijateljstvo su lične prirode (tzv. afektivni konflikt). Među nepovoljnim posledicama sukoba su lošija komunikacija, smanjenje grupne povezanosti, i podređivanje ciljeva grupe borbi između njenih članova. Kao ekstreman rezultat se može javiti privremena obustava rada organizacije ili čak potpuno raspadanje grupe. Kao primer imamo poznatu njujoršku advokatsku firmu, Ši i Guld (*Shea & Gould*), koja se raspala zato što 80 partnera jednostavno nije moglo da se složi.[27]

Stvaranje konstruktivnog konflikta. Podsticanje konflikta u organizacijama je pravi izazov. Osnovna karakteristika kompanija koje to uspešno rade je da nagrađuju neslaganje i kažnjavaju one koji izbegavaju konflikt. Jedan od najvećih izazova za menadžere je da paravilno reaguju kad čuju vesti koje ne žele da čuju. Kompanija Volt Dizni (*Walt Disney Company*) ohrabruje velike, nekontrolisane i bučne sastanke da bi stvorili frikciju i stimulisali stvaranje kreativnih ideja. Hjulit-Pakard (*Hewlett-Packard*) nagrađuje one koji slobodno iskazuju svoje ideje, čak i u slučajevima kad menadžment odbija te ideje. IBM takođe ima formalni sistem koji nagrađuje neslaganje. Zaposleni mogu nekažnjeno dovoditi u pitanje odluke svojih šefova. Grupa Rojal Dač Šel (*Royal Dutch Shell Group*), Dženeral elektrik (*General Electric*) i Anhojzer-Buš (*Anheuser-Busch)* u proces odlučivanja uključuju timove koji treba da preispitaju odluke i daju argumente u korist jedne i druge opcije, i na taj način dolaze do alternativa koje ranije nisu bile razmatrane.

Osnova konstruktivnog konflikta je dobar protok informacija među zaposlenima. Informacije se u kompaniji prenose formalnim i neformalnim putevima interne komunikacije. Dobra interna komunikacija je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima.

3. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U ORGANIZACIJAMA

3.1 STRUKTURA KONFLIKTA

Da bismo uspešno rešili konflikt, moramo razumeti njegovu *strukturu*. Pogledajmo ovih šest karkteristika konflikata:[28]

1. **Međuzavisnost**. Koliko su strane u konfliktu potrebne jedna drugoj da bi sarađivale, da bi obezbedile resurse ili da bi zadovoljile svoje potrebe? Ako je velika međuzavisnost, onda će troškovi nerešenog problema verovatno takođe biti visoki. Kad ne bi bilo nikakve međuzavisnosti, onda konflikt ne bi ni postojao. Po definiciji, konflikt se javlja samo između ljudi koji su potrebni jedni drugima i koji ne mogu jednostavno da napuste međusobni odnos bez negativnih posledica.
2. **Broj zainteresovanih strana**. Koliko je strana (pojedinaca ili grupa) zainteresovano za rešavanje konflikta? Što je veći broj zainteresovanih strana, i naročito ako se radi o grupama, teže će doći do rešenja konflikta.
3. **Predstavljanje drugih**. Da li strane predstavljaju interese drugih ljudi koji nisu direktno uključeni u sam proces rešavanja konflikta? Mnogo je lakše doći do rešenja problema ako govorimo samo u svoje ime i nismo u obavezi da zadovoljavamo druge koji nisu prisutni.
4. **Autoritet pregovarača.** Ako se strane sastoje od više od jednog pojedinca, da li osoba ili tim koji predstavlja interese te organizacije ili odeljenja imaju autoritet da daju ustupke drugoj strani ili da dođu do kreativnog rešenja bez potrebe da dobiju odobrenje od svojih pretpostavljenih ili drugih zainteresovanih? Ako progovarač ima autoritet za donošenje odluka, onda će biti mnogo lakše i brže da se dođe do rešenja.
5. **Hitnost.** Da je nužno rešiti problem što je brže moguće ili ima vremena da se razgovorom dođe do najboljeg rešenja? Što je manje vremena za rešenje problema, manja je verovatnoća da će dogovor dovesti do konsenzusa.
6. **Kanali komunikacije.** Da li strane razgovaraju licem u lice u istoj prostoriji? Ili komuniciraju putem telefona ili interneta? Najbolja i najbrža rešenja uglavnom dolaze kad su obe strane u isto vreme na istom mestu prilikom pregovora.

Prema jednom istraživanju, menadžeri kod kojih postoji veliki pritisak za što bržim rešenjem konflikta u najvećem broju slučajeva zaobilaze medijaciju, već koriste autokratske procedure (kontrolisanje ishoda pregovaranja i samog procesa pregovaranja).[29]

Prema jednoj teoriji,[30] ključ transformacije konflikta delom leži u složenosti konflikta. Složenost je funkcija broja učesnika i broja pitanja uključenih u konflikt. Što je konflikt složeniji, ima više potencijala za kreativnu, konstruktivnu transformaciju.

Ako je sklop konflikta suviše jednostavan, strane neće biti dovoljno motivisane da ga transformišu. U takvim situacijama je potrebno uključiti dodatne učesnike ili istaknuti nove probleme da bi konflikt postao složeniji. Na primer, ako je zaposleni odbijen za učestvovanje u projektu iako je visoko kvalifikovan, on se neće dalje baviti tim pitanjem dok ne shvati da bez tog projekta neće moći da dobije bonus. Ipak, složenost je prihvatljiva do određenog nivoa, jer ljudski um može uspešno da obrađuje samo oko sedam kognitivnih elemenata, npr. četiri problema/cilja i tri učesnika. Ako ima više od sedam elemenata, konflikt postaje preširok pa učesnici u svom umu pojednostavljuju situaciju i ignorišu neke elemente. U svojoj krajnosti, ovakakvo pojednostavljivanje dovodi do toga da se ljudi gledaju kao dobri ili loši, problemi kao crni ili beli, ideje kao prave ili pogrešne. To se takođe događa i kad su emocije u konfliktu previše intenzivne. Konačni cilj je ravnoteža između složenosti i jednostavnosti.

3.2. MERENJE KONFLIKTA

Postoje različiti instrumenti za merenje internziteta konflikta i stilova ponašanja sa nadređenima, podređenima i kolegama. Uglavnom se zasnivaju na anketama koje ispunjavaju članovi organizacije. Mogu se modifikovati da bi se izmerio konflikt u specifičnoj grupi, ili da se izmeri percepcija člana organizacije o tome kako njegov/njen šef rešava konflikt sa zaposlenima. Ovi instrumenti se koriste u istraživanju odnosa između stilova ponašanja u konfliktu i ličnosti, organizacione klime, efektivnosti, premora na poslu, zadovoljstva poslom, organizacionog nivoa, obrazovanja itd. S obzirom na njihovu složenost, nećemo ih obrađivati u ovom udžbeniku.

3.3. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

Ljudi u konfliktu često misle da su moguća samo dva rešenja: ili će biti onako kako ja kažem, ili onako kako ti kažeš, bez treće mogućnosti. Drugi smatraju da je jedino rešenje konflikta kompromis, tj. podela između dve pozicije, a pri tom obe strane pokušavaju da daju što manje ustupke. Često se previđa da obe strane mogu da dobiju ono što žele.

Primer konflikta

Dvoje zaposlenih se lepo slažu i dobro sarađuju. Odjednom primećujete da su njihovi odnosi zahladneli i to počinje da se vidi po lošijim rezultatima. Njihov odnos takođe počinje da utiče na raspoloženje i performance čitavog tima u kojem rade.

Šta ćete da uradite?

Kao menadžer prve linije i njihov direktni pretpostavljeni nasamo razgovarate sa svakim od njih. Ispostavilo se da jedan zaposleni imao nedavno porodičnu tragediju o kojoj nije pričao na poslu. A drugi radnik je, ne znajući za to, ispričao neslanu šalu o bolesti od koje je umro član porodice njegovog kolege.

Nakon razgovora, ovaj prvi uvređeni zaposleni pristaje da ispriča kolegi zašto ga je taj vic toliko povredio. Kolega se iskreno izvini i njihovi odnosi polako počinju da se popravljaju, a time i performase radnog tima.

Iako se obično kaže da je konflikt funkcionalan za organizaciju, veliki broj organizacija se još uvek ograničava na rešavanje konflikta, smanjenje ili minimizovanje. Danas fokus konflikt menadžementa nije *rešavanje* konflikta, već *upravljanje* konfliktom i ne mora nužno da znači njegovo smanjenje ili eliminisanje.

Upravljanje različitim vrstama organizacionog konflikta uključuje sledeće:

- Upravljanje intrapersonalnim konfliktom uključuje usklađivanje individualnih ciljeva i očekivanih uloga na poslu sa potrebama zadataka i odgovornostima zaposlenog da bi se optimizovalo ostvarivanje individualnih i organizacionih ciljeva.
- Upravljanje interpersonalnim konfliktom uključuje osposobljavanje članova organizacije da nauče pet stilova ponašanja u konfliktu da bi koristili odgovarajući stil u različitim situacijama.
- Upravljanje konfliktom unutar grupe uključuje učenje uglavnom integrativnog stila ponašanja sa drugim članovima organizacije, tako da se njihova energija, stručnost i resursi kanališu ka stvaranju i/ili ostvarivanju ciljeva grupe.
- Na nivou konflikta između dve ili više grupa, konflikt menadžment uključuje uglavnom učenje integrativnog stila, tako da se energija, stručnost i resursi članova sukobljenih grupa usmeravaju ka sinergetskim rešenjima zajedničkih problema ili ostvarivanju organizacionih ciljeva.[31]

Upravljanje organizacionim konfliktom uključuje dijagnozu i intervenisanje u konfliktu. Odgovarajuća dijagnoza treba da uključi merenje količine konlikta, stilove ponašanja u konfliktu, izvore konflikta i efektivnost. Intervencija je potrebna ako postoji premalo ili previše organizacionog konflikta i ako se ne koristi odgovarajući stil ponašanja u određenoj situaciji.

3.4. STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

Da bismo klasifikovali ponašanje ljudi u konfliktu, upotrebićemo dve dimenzije: briga za sebe i briga za druge. Prva dimenzija objašnjava stepen (visok ili nizak) do kojeg osoba pokušava da zadovolji sopstvene potrebe i interese. Druga dimenzija govori koliko osoba želi da zadovolji interese drugih. Kombinacijom dve dimenzije dobijamo matricu kao na slici 24. Stilovi upravljanja konfliktom, tj. ponašanja u konfliktima su:

1. **Saradnja**: visok nivo brige za sebe i za druge

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

2. **Prilagođavanje**: velika briga za druge, mala za sebe

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

Slika 3. Dvodimenzioni model stilova ponašanja u konfliktima



Izvor: Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p.24, adaptirano iz Rahim, A. & Bonoma, T. V. (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention," *Psychological Reports*, No. 44, p. 1327

3. **Nadmetanje**: velika briga za sebe, mala za druge

   Ovaj stil se još naziva dominirajući stil i karakteriše ga *win/lose* orijentacija. Dominantne osobe čine sve da ostvare svoje ciljeve, što je često na račun interesa drugih. Ovaj stil je pogodan kad su pitanja iz konflikta važna za nas, ili kad bi nepovoljna odluke suprotne strane mogla biti štetna za nas. Treba da ga koriste menadžeri kad se radi o rutinskim stvarima ili se zahteva brza odluka, ili kad rade sa upornim/agresivnim ili manje stručnim zaposlenima. Ovom pristupu odgovaraju pretnje, kažnjavanje i zastrašivanje.

4. **Izbegavanje**: nizak nivo brige za sebe i za druge

   Ovaj stil predstavlja povlačenje iz konfliktne situacije ili odlaganje problema do „boljeg momenta". Pošto izbegavaju konfrontaciju i rešavanje problema,

takve osobe ne uspevaju da zadovolje svoje interese, kao ni tuđe.Ovaj stil treba koristiti kad se radi o trivijalnim pitanjima, ili kad postoje potencijalni disfunkcionalni efekti sukobljavanja sa drugom stranom.

5. **Kompromis**: prosečna briga za sebe i za druge

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

Kad ćemo upotrebiti koji stil upravljanja konfliktima zavisi od situacije. Jedan stil može biti uspešan u jednoj situaciji, dok je u drugoj potpuno neprikladan. Pogledajmo različite situacije u tabeli XX.

Tabela 1. Stilovi upravljanja konfliktima i situacije u kojima su oni prikladni ili neprikladni

Stil upravljanja konfliktima	Odgovarajuće situacije	Neodgovarajuće situacije
Saradnja	1. Pitanja su komplikovana. 2. Potrebna je sinteza ideja da se dođe do boljeg rešenja. 3. Potrebna je uključenost druge strane da bi se primenilo rešenje. 4. Ima dovoljno vremena za rešavanje problema. 5. Jedna strana ne može sama da reši problem. 6. Više strana poseduje resurse koji su potrebni za rešavanje zajedničkog problema.	1. Zadatak ili problem je jednostavan. 2. Neophodna je brza odluka. 3. Druga strana nije zainteresovana za ishod. 4. Druge strane nemaju potrebne veštine rešavanja problema.
Prilagođavanje	1. Smatrate da možda niste u pravu. 2. Pitanja su važnija drugoj strani. 3. Voljni ste da nešto ustupite drugoj strani u zamenu za nešto drugo što ćete od njih dobiti u budućnosti. 4. Vi ste slabija strana u sukobu. 5. Važno vam je očuvanje dobrih odnosa.	1. Pitanje vam je važno. 2. Verujete da ste u pravu. 3. Druga strana nije u pravu ili se ponaša neetički.
Nadmetanje	1. Pitanje je trivijalno. 2. Neophodna je brza odluka. 3. Zahteva se akcija koja se nikome neće dopasti. 4. Potrebno je dovesti u red neposlušne podređene. 5. Odluka druge strane bi vam mogla predstavljati problem. 6. Podređeni nisu dovoljno stručni da samo donesu odluku. 7. Pitanje vam je važno.	1. Pitanje je složeno. 2. Pitanje vam nije važno. 3. Obe strane su jednako moćne. 4. Odluka ne mora de donese brzo. 5. Podređeni su stručni da donesu odluku.

(nastavak tabele na sledećoj strani)

Izbegavanje	1. Pitanje je trivijalno. 2. Potencijalni negativni efekti konfrontacije sa drugom stranom su veći od koristi koje donosi rešenje. 3. Potreban je period „hlađenja" emocija.	1. Pitanje vam je važno. 2. Donošenje odluke je vaša odgovornost. 3. Strane nisu voljne da odgode rešenje problema, pitanje mora da se reši. 4. Potrebno je brzo rešenje.
Kompromis	1. Ciljevi dve strane se uzajamno isključuju. 2. Strane su jednako moćne. 3. Konsenzus ne može da se postigne. 4. Saradnja ili dominirajući stil nisu bili uspešni. 5. Potrebno je privremeno rešenje problema.	1. Jedna strana je moćnija. 2. Problem je dovoljno složen da zahteva pristup rešavanja problema.

Izvor: Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p.43

3.5. ETIKA U UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA

Ne postoje precizna pravila i načini za etičku upotrebu konflikta u organizacijama. Da li je neko ponašanje moralno ili ne zavisi uglavnom od situacije. Da bismo odredili da li je neki stil ponašanja odgovarajući u datoj situaciji, možemo se rukovoditi sledećim kriterijumima:[32]

- Doprinos zajedničkim ciljevima organizacije
- Zadovoljenje društvenih potreba
- Ispunjenje moralnih normi organizacionih članova.

Najbolje se u svim slučajevima koristiti saradnički stil, jer sve učesnike tretira sa maksimumom poštovanja.

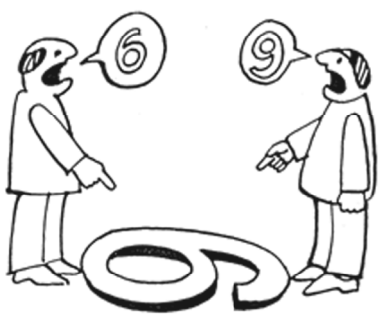
4. PRAKTIČNI SAVETI ZA UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA NA RADNOM MESTU

Da bismo uspešno rešili konflikt u organizaciji, najpre moramo da odgovorimo na ovih šest pitanja:[33]

1. **Kako se konflikt ispoljava?** Što pre vidimo ove znakove, tj. simptome konflikta, pre ćemo moći da intervenišemo i rešimo problem. Neki znakovi konflikta su vrlo očigledni, npr. svađe između kolega ili sastanci između menadžera i zaposlenih koji se završavaju zategnutim odnosima. Sa druge strane, neki ljudi vrlo vešto prikrivaju svoja negativna osećanja, pa je naizgled sve u najboljem redu. Još neki znakovi konflikta su pad motivacije,

promene ponašanja (npr. povremena dobacivanja i jetke primedbe kolegama), pad produktivnosti, povećan broj odsustvovanja s posla zbog bolovanja i drugih razloga, odgovori u anketama zaposlenih pokazuju nezadovoljstvo.

2. **Ko je uključen u konflikt?** Lako je dati odgovor na ovo pitanje ako imate dobre odnose sa kolegama. Da li razgovarate o problemima ili se oslanjate na „šesto čulo"? Učesnici mogu biti pojedinci (konflikt između zaposlenih i konflikt između menadžera i zaposlenih) i grupe (konflikt između timova i konflikt između većih grupa zaposlenih i menadžera).
3. **Šta je uzrok konflikta?** Uzroci često mogu biti sakriveni. Tek kad jednom otkrijete uzrok, moći ćete da vidite i šta su pozicije, a šta stvarni interesi uključenih strana. Već smo pominjali moguće uzroke konflikta, npr. loš menadžment, nejednako postupanje prema svim zaposlenima, nejednake mogućnosti za napredovanje itd. Ove pojave mogu biti direktni uzroci konflikta, a mogu biti i latentni, pa je potreban povod da oni izbiju na površinu. Ti povodi mogu biti npr. osobine ličnosti zaposlenih, naše želje i očekivanja koje se menjaju sa vremenom, nerešeni problemi iz prošlosti ili preopterećenje na poslu. Primer je ako menadžer odredi smene koje zaposlenima onemogućavaju da vode decu u vrtić na vreme ili ako menadžer zahteva od zaposlenog da ostane prekovremeno bez ranijeg opozorenja.
4. **Kako možete da upravljate konfliktom?** Treba da osmislite strategiju za rešenje konkretnog problema. Ona treba da uključi procedure i tehnike, npr. procedure za smanjenje besa, za poboljšanje komunikacije itd. Nekad je dovoljan neformalan razgovor sa zaposlenim da se reši problem, dok je nekad potrebna i pomoć sa strane u slučaju ozbiljnijeg problema. Zaposleni moraju da znaju kome mogu da se obrate u slučaju problema i da će se njihove brige uvek uzeti za ozbiljno.
5. **Da li vam je potrebna pomoć?** Nekad zaposleni ne mogu sami da reše konflikt, nego im je potrebna pomoć kolega ili menadžera, u vidu medijacije, arbitraže ili pomirenja. Kod arbitraže nezavisna treća strana donosi odluku koja je obavezujuća za sve uključene strane, dok medijator pomaže stranama u konfliktu da sami dođu do rešenja. Medijator koristi različite tehnike koje pomažu razvijanju samog procesa, da navede strane u konfliktu da se dogovore.



6. **Kako možete da sprečite pojavu konflikta u budućnosti?** U radnom okruženju treba da stvorimo trajnu klimu uzajamnog poverenja i poštovanja između svih zaposlenih, uključujući i menadžere. S obzirom na to da kao pojedinci imamo različite poglede na svet, a time i na obavljanje poslova, normalno je da

i u takvoj atmosferi dođe do nesuglasica. Dve osnovne stvari treba da imamo na umu:

- Zaštititi dostojanstvo svih uključenih strana. Lako je izgovoriti nešto zbog čega bismo se kasnije kajali. Zato uvek treba da odvojimo ljude od problema i da se zapitamo kako možemo da izrazimo svoj problem, a da pri tome ne vređamo druge.
- Slušati druge (ali stvarno). Treba da saslušamo druge bez donošenja sudova unapred i bez obzira na to da li se slažemo sa njihovim mišljenjem ili ne. Potrudimo se da shvatimo zašto druga osoba istu situaciju vidi na drugačiji način. Svi smo mi pojedinci za sebe, sa različitim obrazovanjem, vaspitanjem, iskustvima i načinima gledanja na svet. [34]

REZIME

Konflikt je važan element međuljudskih odnosa. Ljudi dolaze u konflikt u slučaju kad žele slične resurse kojih nema dovoljno za sve ili imaju različite stavove, vrednosti i verovanja. Konflikt mora biti uočen kao takav, tj. suprotstavljene strane moraju uvideti da imaju suprotne interese. Konflikti u organizaciji mogu imati pozitivne i negativne efekte. Oni konflikti koji podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performase su funkcionalni, a oni koji sprečavaju dobar rad grupe su disfunkcionalni ili destruktivni. Do konflikata u organizaciji dolazi zbog velikog broja razloga, npr. loša komunikacija, različiti ciljevi i način rada zaposlenih, raniji nerazrešeni događaji itd. Postoje različiti stilovi ponašanja u konfliktima, a oni zavise od toga koliko vodimo računa o svojim i tuđim interesima: saradnja, prilagođavanje, izbegavanje, nadmetanje i kompromis.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBE

1. Na koji način konflikti mogu biti dobri za organizaciju?
2. Koji su najčešći izvori organizacionog konflikta?
3. Koji stil upravljanja konfliktima ćete upotrebiti u slučaju da ste vi slabija strana?
4. Kako biste rešili problem četvorice cimera koji se stalno svađaju jer imaju samo jedan džojstik uz zajednički Xbox?
5. Zamislite da ste menadžer i da ste u proceni radnog učinka morali da date lošu ocenu zaposlenom, što je dovelo do sukoba između vas dvoje. Kako ćete postupiti?

LITERATURA

1 Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p.1

2 Bisno, H. (1988), *Managing Conflict,* Sage, Newbury Park, CA, pp.13-14

3 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 193

4 Baron, R. A. (1990), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (third edition), Allyn and Bacon, Nedam Heights, MA, p. 199

5 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 2

6 Withers, B., Lewis, K. D. (2003), *The Conflict and Communication Activity Book*, AMACOM, New York, NY

7 Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK p. 5

8 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 4

9 Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p. 13

10 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 19

11 Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 415

12 Ross, R.S., & Ross, J. R. (1989) *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, p. 69

13 Druckman, D. & Zechmeister, K. (1973) "Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict", *Human Relations*, Vol. 26, pp. 449-466

14 Holzworth, J. (1983), "Intervention in a Cognitive Conflict", *Organizational Behavior and Human Decision Process,* Vol. 32, pp. 216-231

15 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 195

16 Ross, R.S., & Ross, J. R. (1989) *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, p. 139

17 Saaty, T. L. (1990), "The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, p. 49

18 Deutsch, M. (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT, preuzeto sa Beyond Intractibility, na web stranici http://www.beyondintractability.org/booksummary/10405/

19 Deutsch, M. (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT, preuzeto sa Beyond Intractibility, na web stranici http://www.beyondintractability.org/booksummary/10405/

20 Mullins, L. J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, pp. 907-908

21 Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, pp. 21-22

22 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 4-5

23 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 196

24 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, p. 29

25 Bodtker, A. M.& Jameson, J. (2001), "Emotion In Conflict Formation And Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, Issue 3

26 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 195-202 i Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, pp. 23-28

27 Primeri o *Dženeral Motorsu, Jahu* i Ši & Guld uzeti iz Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 200-201

28 Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw - Hill; 1 edition, Maidenhead, UK pp. 5-6

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

30 Galtung, J. (1996), Peace By Peaceful Means: Peace And Conflict Development And Civilization, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 70-127

31 Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p. 38

32 Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p.147

33 ACAS: Promoting Employee Relations and HR Excellence *Managing Conflict at Work* (online). Dostupno na http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=960&p=0 Pregledano 28.12.2012.

34 Kindler, H. (2009) *Conflict Management: Resolve disagreement at work*, 4th ed., Axzo Press

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.336:005-051(075.8)
005.96(075.8)

RAZVOJ karijere i poslovnih veština / Jelena Đorđević Boljanović ... [et al.]. - 5. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2020 (Beograd : Birograf). - XI, 2 str. : ilustr. ; 24 cm

Tiraž 2.500. - Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-86-7912-649-8

1. Ђорђевић-Бољановић, Јелена, 1968- [ауто
а) Менаџмент људских ресурса б) Менаџери -- Пословни успех

COBISS.SR-ID 282694412

© 2020.
Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 126498

Jelena Đorđević Boljanović
Lazar Dražeta
Lepa Babić
Gordana Dobrijević

RAZVOJ KARIJERE I POSLOVNIH VEŠTINA



Predmet namenjen razvoju karijere i poslovnih veština, ima veoma važnu ulogu u životima sadašnjih studenata, budućih akademskih građana. Sadržaj nastavnog plana usmeren je kako na kreiranje njihovih novih pogleda na svet, tako i na razvoj veština koje će im umnogome pomoći da upravljaju svojim znanjem i vremenom, kao i da stupaju u efikasne odnose sa drugim ljudima koji će im omogućiti povećanje šansi za uspeh, na ličnom i na poslovnom planu. U tom smislu, ovaj udžbenik se može smatrati sredstvom koje će studentima omogućiti da prepoznaju svoje raznovrsne mogućnosti, vrednosti, snage i težnje i da ih, uz spoznaju odgovarajućih saznanja i veština, usmere ka ostvarenju svojih životnih i profesionalnih ciljeva.

Univerzitet Singidunum