

TRANZICIONI ASPEKTI RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA U PREDUZEĆU

Msc. Azra Ahmetović, email: ahmetovicazra020@gmail.com
Ekonomsko-trgovinska škola, Novi Pazar, Republika Srbija

Sažetak: Politika ljudskih potencijala, kao deo strategije preduzeća, imanentni je deo te strategije, i to u svakoj opciji. Od klasičnih resursa (sirovine, mašine, kapital, ljudi), danas se sve više naglašavaju ljudi. Za njihov se razvoj izdvajaju značajna sredstva, njima se bave i stručna kadrovska služba i menadžeri svih nivoa. U vremenima tranzicije osnovne (obavezujuće) funkcije ljudskih potencijala u preduzeću su analiza radnih mesta, planiranje, selekcija, obrazovanje, motivacija, nagrađivanje, unapređenje, ocenjivanje uspešnosti, otkrivanje menadžerskih potencijala, informisanje i sl. U radu autor daje prikaz uticaja tranzicije na privredu, preduzeće i ljudske resurse.

Ključne reči: tranzicija, preduzeće, ljudski resursi

TRANSITIONAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCES IN THE ENTERPRISE

Abstract: The policy of human potentials is the essential part of strategy in every option. Among the classical resources (raw materials, machines, capital, people), the stress lies more and more on people nowadays, for whose development the significant assets have been allocated, and the administrative personnel service and the managers of all levels are concerned with them. In the time of transition, the basic (and the obligatory) functions of human potentials in enterprise are the analysis of workplaces, planning, selection, education, motivation, remuneration, advancement, merit rating, discovering of managerial potentials, information etc. In this work, the author gives an overview of the impact of the transition on the economy, enterprise and human resources.

Key words: transition, enterprise, human resources

Uvod

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, za razliku od pojmova koji su mu prethodili (>personalna politika< i >kadrovski razvoj<), danas se definiše kao (a) integralni deo strategije preduzeća usmeren na postizanje motivacije i zadovoljstva, a kroz proizvodnost preduzeća i zadovoljavanje korisnika usluga, i (b) obuhvatanje većeg broja funkcija, procesa ili aktivnosti koje obavljaju stručnjaci za ljudske potencijale i rukovodioci svih nivoa - u jednakoj meri.(1)

U tržišnoj privredi, a pogotovu ako preduzeće teži >Total quality managementu< ili standardima ISO 9000, menadžeri su spona između zaposlenih, preduzeća i korisnika proizvoda ili usluga. Ako zaposleni nisu motivisani za rad i nije im osigurano relativno zadovoljstvo na radu, neće se postići ni opšta proizvodnost ni zadovoljavanje krajnjih korisnika. Znači, biće promašena osnovna misija i ciljevi preduzeća. Taj, pak, opširan i značajan zadatak menadžeri će zajedno sa stručnjacima-specijalistima u kadrovskoj službi - obavljati kroz niz procesa, koji su u preduzeću razvrstani prema određenom tehnološkom redosledu.

1. Tranzicija i ljudski potencijali

U oblasti privrednog prestrukturiranja tranzicija podrazumeva napuštanje postojeće tehnološki zastarele i ekonomski neefikasne strukture (koja produkuje nedovoljne stope rasta proizvodnje i zaposlenosti, ograničenu izвозnu ponudu, visoku uvožnu zavisnost, skromnu ili nikakvu akumulaciju, zabrinjavajuću nelikvidnost i gomilanje gubitaka u poslovanju, brojne unutrašnje deficite, veliku spoljnu zaduženost i sl.) u korist nove, zasnovane na naučnom i tehnološkom napredovanju, sve odlučnijem uticaju svetskog tržišta i raspoloživim proizvodnim faktorima (koja obezbeđuje povećanje konkurentnosti domaće privrede, njenu otvorenost i punu afirmaciju tržišta, brzu primenu tehnoloških inovacija, jačanje razvojnih i platno-bilansnih funkcija izvoza, zaštitu životne sredine, odnosno stvaranje uslova za dinamičan i efikasan ekonomski rast i fleksibilnost u prilagođavanju svim unutrašnjim i spoljnim izazovima). Vitalnost naše privrede i njena buduća pozicija na stranim tržištima bitno će zavisiti od sposobnosti da brzo i efikasno reaguje na dva ključna svetska izazova – na procese tehnologizacije i globalizacije, odnosno od sposobnosti za permanentne unutrašnje transformacije u skladu sa glavnim svetskim tehnološkim i ekonomskim trendovima. Savremena tržišna privredna struktura ne formira se jedinstvenim i harmoničnim delovanjem, već autonomnim aktivnostima preduzeća, državnih institucija i međunarodnih ekonomskih sistema. S toga je u našim uslovima neophodan razuman pristup unutrašnjem i spoljnom prilagođavanju na svim nivoima (kako na globalnom i regionalnom, tako i na granskom i preduzetnom planu) putem ekspanzije izvoza i liberalizacije uvoza bez obzira na iskušenja koja to mogu ometati.

Mada tranzicija u većini bivših istočnoevropskih socijalističkih zemalja vodi u pravcu transfera na stranu savremenog kapitalizma, ona se, ipak, ne javlja, u bukvalnom smislu, kao povratni put iz socijalizma u kapitalizam (dakle, kao povratak na početak). Naime, ne treba dokazivati da je savremeni kapitalizam daleko odmakao u odnosu na ideološke »kapitalističke« predstave«. Isto tako, ni tranzicija u pretežnom delu evropskih postsocijalističkih zemalja se ne odigrava toliko po scenariju vlasti ili eksperata Međunarodnog monetarnog fonda, koliko pod uticajem konkretnih materijalnih i socijalnih okolnosti. Tržišna tranzicija je »đavolski« posao, pa su zbog toga početni tranzicioni učinci neugodni za izvesna preduzeća i pojedine privredne grane, za određene regione, za neke slojeve stanovništva. Sledi da prelazak na tržišno privređivanje podrazumeva prethodnu društvenu saglasnost, pošto moguća strana pomoć samo delimično umanjuje teret promena, a nema nikakvih garancija da će proces tranzicije uspeti (Marušić et al., 1995) .

Tranzicija podrazumeva izmenu stare institucionalne infrastrukture, jer prelaz na tržišnu ekonomiju nije moguć bez odgovarajućeg zakonodavstva i primerenih institucija. Institucionalna infrastruktura tranzicije mora da bude fleksibilna, pošto je sam tranzicioni proces veoma protivurečan i nepredvidiv. Ona treba da bude okrenuta procesima, organizovane deregulacije privrednog i društvenog života. Privrede u tranziciji zahtevaju takvo ustavno uređenje, koje stimuliše promene, omogućava slobodu ulaska ili izlaska privrednih subjekata, ograničava državni intervencionalizam na utvrđene okvire, obezbeđuje prevazilaženje konfliktnih situacija i minimizaciju tranzicionih troškova i rizika, podstiče preduzetništvo i poslovno liderstvo, garantuje sigurnost privatnog vlasništva i poštovanje ugovora, kao i odgovornosti za pričinjenu štetu.

Na putu ka tržišnoj privrednoj strukturi u nas se isprečila još jedna gotovo nezaobilazna socio-ekonomska prepreka u vidu ustaljene tzv. Socio-psihološke infrastrukture na ovim prostorima. Socio-psihološka infrastruktura označava celokupnost, umreženih u lokalnim tradicijama i načinu života, takvih kulturnih i ekonomskih navika i sklonosti stanovništva određene

teritorije, koji se javljaju u karakterističnim, za većinu njenih stanovnika, kvalitetu, intenzivnost i disciplini rada, veštini uzajamnog delovanja u procesu proizvodnje, prijemčivosti za dostignuća tehnološkog progressa, inovativnosti, te konačno u nivou produktivnosti rada i njoj imanentnoj dinamičnosti.

2. Funkcije i aktivnosti ljudskih potencijala

Strategija preduzeća je okvir u kome se sprovodi kompletna delatnost ljudskih potencijala, a obuhvata dugoročno razdoblje, operativni plan i plan akcije. Okruženje menadžementa u nekoliko slojeva (politika, privreda, tehnologija, organizacija, kultura, tržište rada, školski sistem i dr.) sigurno deluje na sve što se događa u preduzeću i treba ga proučiti pre nego što se bilo šta interno planira s ljudima. Najvažnije funkcije, koje se uglavnom ne mogu preskočiti ni u jednom preduzeću, imaju svoj obuhvat, i manje ili više fiksiran redosled, (Marušić et al., 1995) su:

1) Analiza radnih mesta obuhvata opis poslova, izbor metodologije, tehnike i njenu primenu na formiranje sistema plata, obrazovanje uz rad, napredovanje i sl.

2) Planiranje je priprema strategijskog, operativnog i akcionog plana ljudskih potencijala, uz tehniku predviđanja broja i profila ljudi.

3) Zapošljavanje radnika počinje utvrđivanjem potreba, nastavlja se analizom sopstvenih već zaposlenih radnika da bi se oglasom za spoljne kandidate došlo do potencijalnih spoljnih kandidata koji će osvežiti krv< sastava ljudi u preduzeću.

4) Selekcija (izbor najboljih) se deli na inicijalnu selekciju i na postupke za interne i eksterne kandidate. Ona uključuje testiranje, intervju i druge tehnike, zajedničku sednicu i zajedničku odluku svih zainteresovanih, a na kraju i razmeštaj novozaposlenih.

5) Uvođenje u posao s instruktažom, profesionalnim usmerenjem i vođenjem dosijea, važan je početak razvitka karijere svakog pojedinca.

6) Razvitak karijere znači da je potrebno osigurati kontinuitet, sopstveno učestvovanje radnika, voditi ljude kroz etape razvitka i napredovanje, identifikovati menadžerske talente - sve do prestanka rada u preduzeću. Tu se uključuju i međuljudski odnosi sa zadacima kao što su rad sa grupama, menadžement stresa i konflikata, formiranje organizacione kulture, i sl.

7) Obrazovanje (posebno ono kontinuirano) kada se (mladi) radnik već zaposlio u preduzeću, gotovo je zapušten deo razvitka karijere kod nas. Obrazovanje bi moralo obuhvatiti plan školovanja i plan obrazovanja, praćenje i vrednovanje obrazovnih oblika, povezivanje obrazovanja s napredovanjem i posebno je važno obrazovanje menadžera.

8) Profesionalna orijentacija označava pomoć (mladom) radniku da se opredeli između ponuđenih opcija, a u skladu sa željom i sposobnostima, pri čemu se on prati i savetuje, dalje razvija, do nivoa kada donosi profesionalne odluke.

9) Napredovanje se organizuje vertikalno, vodoravno i dijagonalno, sa određenim brojem nivoa, ali tako da svakome ono bude omogućeno pod određenim uslovima.

10) Prekid radnog odnosa može biti odlazak u penziju samovoljno napuštanje preduzeća, ili otkaz.

11) Motivacija za rad se postiže stimulisanjem motivacionih faktora, eksternih i internih, radi višeg nivoa proizvodnosti i zadovoljstva zaposlenih. Posebna se briga poklanja platama i beneficijama, dizajnu radnog mesta, organizaciji, rukovođenju, obrazovanju uz rad, napredovanju, kreativnosti, realizaciji sposobnosti.

12) Kreativnost je delom nasleđena osobina ličnosti zaposlenoga, delom proizvod brige preduzeća za razvoj kadrova. Obuhvata prepoznavanje kreativnih radnika, program i tehnike za razvitak kreativnosti, zatim pretvaranje ideja u realizaciju i sl.

13) Ocenjivanje uspešnosti mora postati jedna od naglašenijih radnji u novom položaju ljudskih potencijala u preduzeću. Odnosi se na probleme i potrebe ocenjivanja kadrova, pravne aspekte, motivacione faktore i na različite metodološke postupke kojima se dolazi do relativno objektivnih ocena.

14) Otkrivanje rukovodnih potencijala u vlastitom preduzeću izuzetno je važan zadatak, jer gotovih, obrazovanih menadžera gotovo da i nema na tržištu rada. Ono obuhvata aktivnosti od utvrđivanja potreba u preduzeću za zadovoljavajućim profilima rukovodilaca u odnosu na funkcije koje oni treba da obavljaju, preko identifikacionih postupaka, do dopunskog seminarskog obrazovanja i studija.

15) Informisanje se >provla~i< kroz sve funkcije i postupke i predstavlja transparentnost organizacije i rada u svakom preduzeću.

Svaka od ovih kratko opisanih aktivnosti ima u formiranju politike ljudskih potencijala jednaku >težinu<. U ovom radu mi ćemo se zadržati na nekima, koje su kod nas, (zbog veoma različitih razloga) slabije uvedene.

3. Zapošljavanje radnika i selekcija

Proces pribavljanja kandidata ima za cilj da privuče što veću grupu kvalifikovanih ljudi zainteresovanih za određeni posao u preduzeću tako da je posle moguće izvršiti odgovarajući izbor. Ako je broj kandidata jednak broju slobodnih mesta, selekcije nema. Izbor su obavili kandidati, a ne preduzeće.

U tipičnom procesu zapošljavanja najpre se određuje plan ljudskih potencijala, na osnovu i u skladu sa strategijom preduzeća, dugoročnom, srednjoročnom i operativnom. Zatim je uobičajeno da menadžer obavesti kadrovsku službu da postoji radno mesto koje treba popuniti. Tada zaduženi službenik i menadžer utvrđuju uslove za posao, potrebnu kvalifikaciju, a prema analitičkoj proceni, još i posebne karakteristike i specifičnosti (Stefanović et al., 1997).

Tek kada je to objavljeno kreće se u pravu akciju zapošljavanja. Najpre se pretraže banke podataka (ili dosijei) radnika već zaposlenih u preduzeću koji su mogući kandidati za premeštaje, za proširivanje posla ili za unapređenja. Zatim se, ako je potrebno, vrši obraćanje spoljnim kandidatima (novim radnicima), da bi se svi zajedno (interni i eksterni) proveli kroz jednak selekcionu postupak. Multidisciplinarni tim stručnjaka iz kadrovske službe definiše listu predloga za prijem.

3. 1. Zapošljavanje radnika

Postoje neke razlike u postupcima pri zapošljavanju internih i eksternih kandidata. Za prijem internih kandidata (s kojima se počinje zbog mogućih viškova zaposlenih) tehnike su: oglasna tabla, fabrički list, evidencija ljudskih potencijala i plan kadrova u preduzeću, te informacije znanaca. Eksterni kandidati >osvežavaju krvotok< preduzeća, a ponuda je na tržištu rada veća i bogatija. Za njihov prijem tehnike su: oglasi u medijima, Zavod za tržište rada (ima stručnu ekipu koja poput teritorijalne kadrovske službe može obaviti i prvu selekciju), neprofitne organizacije, privatni biroi, školske ustanove, telefon, faks i elektronska pošta.

3.2. Inicijalna selekcija

Pošto je završena akcija pripreme zapošljavanja, potrebno je (posebno u slučaju većeg broja kandidata za određeno radno mesto) obaviti inicijalnu selekciju. Ona može uštedeti vreme i novac, a pravednija je prema kandidatima. Obavlja se za interne i eksterne kandidate paralelno, istim postupcima, što sve zainteresovane stavlja u jednak položaj.

a) **Pregled molbi kandidata** obično je prvi postupak. Zbog šarenila stilova, tehnika, sadržaja, načina pisanja otežano je upoređivanje, pa je bolje kandidatima ponuditi poseban formular sa standardizovanom prijavom. U njemu su obično rubrike (Stefanović et al., 1997) :

- Identifikacija (ime, adresa, telefon)
- Lični podaci (državljanstvo, bračno stanje, osuđivanje)
- Radne preferencije (tip posla, puno ili skraćeno radno vreme, poslovi za koje se kandiduje)
- Vojna obaveza (muškarci)
- Školska sprema (osnovna, srednja škola, fakultet, magistratura, doktorat-s naslovima škola, adresom itd...)
- Zaposlenje (dosadašnja zaposlenja hronološki od poslednjega prema prethodnima, vrsta posla)
- Specijalizacije, kursevi, usavršavanje (diplome).

b) **Pismene su preporuke** prethodnih poslodavaca, odnosno nastavnika škola i fakulteta, institucija veoma razvijena u svetu, ali kod nas ne previše sigurna. Da bi se preskočile razlike s razvijenim svetom, preporučujemo standardizovani upitnik u koji se upisuju podaci.

c) **Testiranje i intervju** treba da primei Zavod za tržište rada, ili samo preduzeće, ako ima za to osposobljeni tim. Obično se ne radi o opširnijem testiranju, već o >screeningu<, a kod intervju-a više o grupnom nego o individualnom.

3.3. Selekcija

Zbog toga što većina preduzeća još u kadrovskoj službi nema zaposlene psihologe, zanimljivo je da su u SAD istraživali (osim psihološkog testiranja) i vrednost drugih metoda selekcije. Izračunata vrednost bila je sledeća:

Tabela br.1. Selekcija i testiranje

Metoda	Vrednost
Testovi sposobnosti	53
Ocene uspešnosti	49
Ocene kolega	49
Assessment Centar	43
Biografske informacije	37
Preporuke	26
Intervjui	24

Na osnovu ovih istraživanja, makar da su američka, jer naših još nemamo, predlažemo za selekciju i internih i eksternih kandidata sledeće metode i tehnike:

a) **Biografske informacije** ili Curriculum Vitae valja u pravom smislu tek uvesti kod nas. Postoji opasnost da kandidat da netačne podatke (što se u današnje elektronsko doba lako proverava), ili da i ne zna pisati biografiju. U tom slučaju trebalo bi mu pomoći listom podataka koji se obavezno moraju uključiti, kao što su (Stefanović et al., 2012) :

- Lični podaci
- Ciljevi zapošljavanja
- Obrazovanje (od poslednje završene škole prema prethodnima)
- Radno iskustvo (od sadašnjega zaposlenja prema prethodnima)
- Izvanškolske i slobodne aktivnosti (klubovi, komisije, sport, kultura)
- Reference

b) **Psihološki testovi** su primer baždarenih, pouzdanih, osetljivih i validnih instrumenata u selekciji. Psiholozi će kombinovati koloplet testova od onih za ocenu mentalnih sposobnosti, preko fizičkih, do testova uspeha i upitnika ocene ličnosti i interesa.

c) **Intervjui** nisu visoko na lestvici vrednosti (SAD) kao metoda selekcije, ali niko ih se neće odreći, jer daju višestruke informacije o kandidatima. Mogu ih voditi i iskusniji menadžeri uz saradnju psihologa iz kadrovske službe. Dele se na slobodne, strukturane i sekvencijalne (koje s istim kandidatom vodi nekoliko stručnjaka). Za praktično korišćenje u našim prilikama preporučuju se strukturani, tj. oni intervjui za koje se unapred pripremaju glavna pitanja.

d) **Assessment Center** je novija metoda selekcije koja je uvedena u anglosaksonskom svetu, a zapravo znači da kvalifikovana grupa stručnjaka koristi nekoliko metoda i tehnika na istom mestu.

Uz nabrojane metode i tehnike ređe se koriste sledeće: igre uloga, grupne rasprave (u kojima se kandidati ocenjuju), zatim grafologija, poligraf - test.

Dodatne metode za interne kandidate najčešće su **ocene uspešnosti i ocene kolega**. Obe se nalaze visoko na američkoj listi vrednosti indikatora uspeha, pa se s toga mnogo koriste. Nema razloga da se ne koriste i u kadrovskoj praksi R.Srbije. Jer, *ocene uspešnosti* se još ne sprovode sistemski, pa ih tek valja uvesti. **Ocenu kolega** takođe bi trebalo znatno više koristiti nego što je to danas slučaj. Nekoliko kolega ocenjuje kandidata za opšti kvalitet

rada, ili još bolje za veći broj posebno opisanih faktora uspešnosti (pa se svaki od njih posebno ocenjuje). Najbolje je to učiniti skalom od 1-5 kao u školi.

Zajednička sednica postavljena je na kraju procesa zapošljavanja i selekcije. Radi se o sastanku na kojem svi oni koji su učestvovali u prethodnim postupcima sa menadžerom ustanovljuju redosled kandidata za prijem na radno mesto, odlučuju o prijemu u preduzeće, ali odmah i o raspoređivanju na posao, o programu pripravnčkog staža i o praćenju razvoja svakog novozaposlenog.

4. Razvitak karijere

Razvitak karijere se definiše kao put čoveka u preduzeću, njegovo uvođenje u posao, školovanje, napredovanje, rečju razvijanje do penzije. Veći broj autora u karijeru ubraja i pripremu za vreme redovnog školovanja, kao i život posle penzionisanja.

Da bi se osigurao optimalan razvoj svakog pojedinca potrebne su mnoge pretpostavke. To su, pre svega, kontinuirano obrazovanje (u našoj praksi snishodljivo postoji, ali obrazovanja uz rad ima sve manje), bolje mogućnosti zapošljavanja i iskorišćavanja kadrovske energije, stručno uvođenje u posao, pronalaženje i osposobljavanje kvalitetnih mladih menadžera, sistem napredovanja, profesionalna orijentacija, i sl.

5. Ocenjivanje uspešnosti

Ocenjivanje uspešnosti je formalni sistematski pregled po razdobljima sa evolucijom uspešnosti na radu svakog zaposlenog u preduzeću. Ocenjivanje se u svetu obično radi svakih 6 meseci, svaka 3 meseca ili jedanput godišnje. To se radi permanentno, iako se navode i neki prigovori (nepotpuna preciznost, neujednačenost ocenjivača, neiskustvo, subjektivnost). Ipak, zbog toga se od ocenjivanja nikada ne odustaje, jer ono pruža veliki broj informacija.

U R.Srbiji je bilo povremenog ocenjivanja, pokušaja da se to uvede i kao stalna aktivnost, ali smatramo da to ipak nije ono što bi danas bilo neophodno. Do opšteg će ocenjivanja morati da dođe veoma brzo, jer je to neophodan preduslov tržišne privrede. Suština ocenjivanja je: izbor ljudi za promociju, odabir za školovanje, napredovanje, otpuštanje, postavljanje uslova za prijem novih radnika, itd.

Zbog toga što ocenjivanje može imati pravne posledice, valja u startu raditi stručno, s pouzdanim instrumentima i s prosečnim ocenama ili rangovima, jer se to onda može lakše i na sudu braniti (Torington et al., 2012).

1) Upitnici (skale) najčešća su metoda ocenjivanja uspešnosti. Najbolje je kad se ocenjivaču u upitniku ponudi skala od 1-5 (kao školske ocene), ili od 1-10. Posebne se skale formiraju za radnike, posebne za rukovodioca (koje mogu ocenjivati radnici, ili pak viši rukovodioci). Za oba postupka potrebna su najmanje dva ocenjivača koji će redom ocenjivati jedan po jedan indikator, i na kraju izračunati prosečnu ocenu.

2) Upoređivanje u parovima radi se samo za manji broj obeležja, često kao dodatak osnovnim skalama. Rukovodioci ocenjuju korisnost radnika (nižih rukovodioca) za preduzeće u određenom trenutku, i to tako da imenuje boljega u svakom paru. To je nešto teže raditi ako su grupe velike.

3) Rangiranje traži da se radnici u grupi razvrstavaju od najboljeg do najslabijeg. Alternativno je rangiranje nešto teže, jer se biraju najpre oni sa br. 1 i recimo br. 21 (poslednji). Zatim br. 2 i br. 20, i tako redom dalje.

4) Kritični su incidenti kratke anegdotalne zabeleške rukovodioca o nekim potezima i ponašanjima radnika, koji su izrazito dobri ili izrazito loši. Naglasak je na ponašanju, ne na osobini kandidata. Te zabeleške treba voditi duže vreme, jer ih tek onda ima dovoljno za korisno upoređivanje. što se više metoda i tehnika vodi u kombinaciji, to će se dobiti sigurnije procene i ocene.

6. Otkrivanje menadžera (rukovodilaca) u preduzeću

Nov način poslovanja preduzeća traži novi profil menadžera. Tih novih menadžera (sa svim potrebnim znanjima) nema na tržištu rada, poslovne škole u R.Srbiji su relativno novijeg datuma, pa će ih preduzeća morati potražiti i naći u vlastitoj sredini, i onda ih školovati. Proces otkrivanja rukovodnih (menadžerskih) potencijala nešto je dug, naporan i kreativan. Njega čine (1) utvrđivanje poželjnih osobina menadžera za određeno preduzeće, (2) specifikacija standardnih poslova menadžera, (3) analiza strategije i stepena razvoja preduzeća, (4) metod i tehnika identifikacije (Torington et al., 2012).

(1) Poželjne osobine menadžera (rukovodioca) utvrđivane su tokom mnogih godina u svetu, a i u našoj zemlji već postoje takvi pokušaji. To se može postaviti na različite načine, ali najčešće analizom neke od opštih skala.

Tabela br.2. Matrica poželjnih osobina menadžera

Osoba	Preduzeće	Poslovi
Preduzetnost Sistem vrednosti Komuniciranje Vitalnost Odlučnost Srdačnost Kreativnost	Pouzdanost Integritet Predanost Identifikacija	Efikasnost Ekonomičnost Administracija Dobit Zadovoljstvo

(2) Standardni poslovi menadžera (rukovodioca) razlikuju se od preduzeća do preduzeća, posebno ako se uzme u obzir njegova veličina. Ipak, uobičajeno je da se utvrđuju standardni zadaci kao što su: simbolika, razvijanje i obrazovanje zaposlenih, prikupljanje informacija, informisanje, preduzetništvo, korišćenje resursa, uveravanje, struktuiranje i organizacija, rutinska administracija, formiranje mreže kontakata i nepredviđeni prekidi u poslu.

(3) Analiza strategije i stepena razvoja preduzeća je važna, jer pojedine faze u razvitku traže različite osobine i različite profile rukovodilaca.

Razume se da pri izboru rukovodnih potencijala mora da se razmišlja dinamično, jer je preduzeće dinamičan mehanizam, pa se situacije menjaju.

Postoji više metoda identifikacije rukovodnih potencijala. Osnovno je pravilo: **nikada se ne treba koristiti samo jednom metodom, nego s njih više**. Neke najpogodnije metode su:

Psihološki testovi koje sprovode iskusni psiholozi najtačnije mogu utvrditi menadžerske (rukovođeće) potencijale kandidata. To su testovi s generalnim faktorom, verbalnim, numeričkim ili specijalnim faktorom, matematičkim sposobnostima, percepcijom prostora, mehanikom i dr. Njima se mogu pridodati merenja sposobnosti komuniciranja, inicijativnosti, kreativnosti. Psihološki testovi se ne preporučuju kao jedina, već možda kao prva metoda kod utvrđivanja menadžerskih (rukovodnih) potencijala.

Upitnici o ličnosti i interesovanju nešto su manje pouzdani od testova, ali se u svetu mnogo koriste. Preporučuje se da ih primenjuju psiholozi ili veoma iskusni menadžeri, a kao mali prilog utvrđivanju nekih poželjnih osobina menadžera koje mogu važiti za više situacija (izvučeno iz upitnika), mogu se nabrojati neke karakteristike: većtine upravljanja, vođenje grupe, odlična komunikacija, upotreba stranih jezika, analitička sposobnost, timski pristup, inicijativa za promene, međunarodni pogled, spremnost za putovanja, fleksibilnost.

Ovome se mogu dodati i (u istraživanjima pronađene) karakteristike ličnosti kreativnih ljudi (menadžeri bi morali u sebi nositi bar delić kreativnosti). Te su karakteristike sledeće: znatiželja; nekonvencionalnost; intelegencija; sklonost asimetriji; fleksibilnost; brzo prihvatanje promena; svest o vlastitom kvalitetu; volja za radom; upornost; mentalno i fizičko zdravlje (Stefanović et al., 2009).

Biografija je jednostavna metoda za primenu, ali samo uz uslov da se tekstovi biografija bar donekle standardizuju - bez obzira sastavljaju li ih rukovodne grupe iz kompjuterskih podataka u evidenciji preduzeća, ili sam kandidat. Za potencijalne menadžere potrebna je opširna biografija.

Ocene kolega mogu se smatrati prilično preciznima u selekcijskim postupcima, pa tako i u izboru menadžerskih potencijala. Mogu se primeniti na više načina: (a) prinudni izbor jednog najboljeg i najslabijeg u nekoj dimenziji uspešnosti, (b) numeričke, verbalne ili kombinovane lestvice, najčešće od 1-5, (c) rangiranje od najboljeg do najlošijeg, (d) upoređivanje u parovima.

Intervjuom se prikupljaju neposredne informacije o kandidatu, obično u kombinaciji s drugim metodama. Najpogodniji će biti strukturirani intervju s predhodno naznačenim za sve jednakim pitanjima, iz kojih se onda zaključuje o fizičkom izgledu, o rezultatima školovanja, o proceni snalažljivosti, o posebnim osobinama, o motivaciji, ličnim osobinama, i dr.

Preporuke će se ovde koristiti kao i u selekciji kandidata za prijem u preduzeće, tj. biće to učinjeno preko propisanih upitnika. Uvek kada neko od komisije posumnja u objektivnost preporuke, tu je preporuku potrebno proveriti.

Ocene uspešnosti na radu, pogotovo kad se one uvedu kao redovna aktivnost u procesu upravljanja i razvijanja ljudskih potencijala, biće veoma značajan pokazatelj u grupi podataka o kandidatu - potencijalnom rukovodiocu. Smatramo da će one u kombinaciji s psihološkim testovima, s intervjuom i s biografijom već predstavljati prilično zaokruženu i pouzdanu bazu za odlučivanje.

Testovi situacije mogu biti: (a) okrugli sto s razgovorom o zadatoj temi poslovnog slučaja, (b) rešavanje u kojoj se >imitira< izrada pisama, memoranduma, telefonskih poruka, faksova i drugih materijala koji se svakodnevno nalaze na stolu rukovodioca, (c) poslovne igre i kompjuterske simulacije, opet s poslovnim slučajevima. Za sve ove oblike obično postoji stručni >žiri< za ocenjivanje, koji kod svakog kandidata s ocenama od 1-5 beleži osobine kao što su: agresivnost, uverljivost, nagovaranje, verbalni uticaj, samopouzdanje, otpornost na stres, energičnost, međuljudski kontakt, spremnost za saradnju i sl.

Projektovane tehnike biće korisne samo onda ako ih primenjuje iskusen psiholog, i to u uslovima što sličnijim laboratoriji. Obično su to fotografije ili crteži koji se pokazuju

kandidatu da bi on onda na njih reagovao. Možda je tu metodu ipak podesno koristiti za veoma specifična i osetljiva radna mesta (bolnice, vojska, policija i sl.)

Umesto zaključka

Za uspeh tranzicije neophodan je radikalna zaokret u tretiranju i razvoju ljudskih potencijala u preduzećima svih privrednih delatnosti. To znači poštovanje svih principa i načela izbora ljudskih resursa, praćenje njihovog daljeg razvoja sve do završetka karijere. Tranzicija podrazumeva i mnogo više konkurentskih odnosa na svim nivoima što mogu da iznesu samo sposobni i motivisani ljudski resursi.

Literatura:

- [1] Marušić dr Sveto - "Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala", Ekonomski institut, Zagreb, 1995., str. 48.
- [2] Wayne Cascio " Managing Human Resources", McGraw-Hill, London, 2012.
- [3] Marušić dr Sveto: "Upravljanje i razvoj...", Op.cit., Steve Ipps: "Selecting and Managing Personel", Telegraph Publications, London, 1989.; Gary Dessler: "Human Resource Management", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1994.
- [4] Derek Torington, Barbara Hall: "Personel Mangement", Prentice-Hall, London, 2012.
- [5] Videti: Dr Vidoje Stefanović - Mr Radmila Mičić- Ocenjivanje sposobnosti i uspešnosti menadžera u tržišno orijentisanim granama", Zbornik radova, Brezovica 1997.
- [6] Marušić dr Sveto - "Management promjena i poduzeće koje uči", Ekonomski institut, Zagreb, 1995. str. 75.
- [7] Više o tome: dr Vidoje Stefanović - "Menadžment ljudskih resursa", PMF, Niš, 2009.g