

## **PROCENA POTREBA ZA UNAPREĐENJEM KOMPETENCIJA RUKOVODILACA U PREDUZEĆIMA U SRBIJI**

<sup>1</sup>Dobrića Vujić, <sup>2</sup>Jelena Dostanić

1 Visoka škola "Pravne i poslovne akademske studije, Novi Sad, Srbija  
vujicd@eunet.rs

2 Visoka škola "Pravne i poslovne akademske studije, Novi Sad, Srbija  
jelena.dostanic.sm@gmail.com

**Abstrakt:** U radu su prikazani rezultati istraživanja potreba za unapređenjem kompetencija rukovodilaca u preduzećima u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno 2011. anketnim putem na uzorku od 672 ispitanika iz javnih preduzeća, privatnih uslužnih, privatnih proizvodnih i ostalih preduzetničkih jedinica.

Procenjavano je 14 dimenzija uloge neposrednih rukovodilaca, a profilom je obuhvaćeno 30 kompetencija. Procena je vršena na skali od 1-5 Likertovog tipa.

Cilj ovog rada je da odgovori na pitanje - da li postoje razlike u pogledu procene potreba za unapređenjem kompetencija rukovodilaca u javnim i privatnim preduzećima, i ako postoje među kojim kompetencijama su te razlike statistički značajne.

Rezultati su pokazali da su potrebe za unapređenjem kompetencija rukovodilaca, prema proceni na uzorku u celini, najviše izražene u privatnim proizvodnim preduzećima, zatim u javnim, a najmanje u privatnim uslužnim. Na uzorku u celini, statistički značajna razlika (0,05) javlja se kod unapređenja međuljudskih odnosa i najizraženija je u privatnim proizvodnim preduzećima.

**Ključne reči:** kompetencije rukovodilaca, potrebe za unapređenjem kompetencija, javna preduzeća, privatna preduzeća

### **1. UVOD**

Poznato je da se menadžment najčešće definiše kao proces rada sa drugima i pomoću drugih ljudi na ostvarenju ciljeva organizacije u datoj, promenljivoj sredini, uz upotrebu raspoloživih resursa. Da bi mogli uspešno da obavljaju svoju složenu interaktivnu i dinamičku ulogu, menadžeri moraju da imaju određene kompetencije.

Za zemlje u tranziciji koje su prošle i prolaze kroz fazu restrukturiranja i reinženjeringa preduzeća, kakva je i Srbija, važne su kompetencije za transformaciono vođenje.

Efektivan transformacioni lider treba da ima: (1) sposobnost da postavi dijagnozu zahteva situacije i okolnosti i (2) da u skladu s tim, prilagodi svoj stil vođenja.

Pri tom je neophodno da transformacioni lider poseduje veštine motivisanja zaposlenih. Primerena tehnika motivisanja je motivisanje putem ciljeva. Transformaciono liderstvo se prvenstveno odnosi na promene u organizaciji, a potom na inspirisanje zaposlenih da prihvate promene. Treba postići da pojedinac stavi ciljeve grupe/ organizacije iznad ličnih, što predstavlja razvijanje svesti o dugoročnim interesima i izlaženje iz okvira ličnog i trenutnog.

### **2. ŠTA SU KOMPETENCIJE MENADŽERA**

Ima mnogo različitih definicija kompetencija, ali zajedničko svima njima je da se kompetencije odnose na ukupne karakteristike ličnosti, sposobnosti, znanja, veštine i ponašanje koje vodi uspešnom rezultatu u radu, odnosno u rukovođenju.

Boyatzis [1] je definisao kompetencije kao „ kapacitet koji ličnost poseduje, a koji rezultira ponašanjem usklađenim sa zahtevima posla i organizacijske sredine i koji, kao takav, dovodi do željenih rezultata”. Veštine predstavljaju ključni elemenat kompetencija, a kada je reč o uspešnosti u rukovođenju, one su prvenstveno bile predmet pažnje.

Robins i drugi autori [2] navode da menadžeri treba da poseduju: (1) *konceptualne veštine*, (2) *veštine rada sa ljudima*, (3) *tehničke veštine* i (4) *političke veštine*.

## Kompetencije lidera

Danas se sve više traže rešenja u utvrđivanju kompetencija lidera koja u sebi objedinjuju i osobine ličnosti i stil ponašanja, a zatim znanje i iskustvo prilagođene kontekstu u kome organizacija posluje. Cilj je da se identifikuju kombinacije ovih karakteristika koje vode ka učinku – većim performansama. Uostalom, koncept kompetencija je orijentisan na učinak, rezultat, tačnije na ponašanje koje vodi rezultatu.

Kombinacija ima mnogo, praktično onoliko koliko i autora koji se bave istraživanjem u ovoj oblasti. U praksi pak, svaka je kombinacija jedinstvena i karakteristična za datu organizaciju, vrstu delatnosti i nivo radnog mesta.

Navodimo najpre tri klastera kompetencija lidera koje je identifikovao Boyatzis sa saradnicima [3]. (tabela 1)

**Tabela 1: Kompetencije lidera prema Boyatzisu i saradnicima**

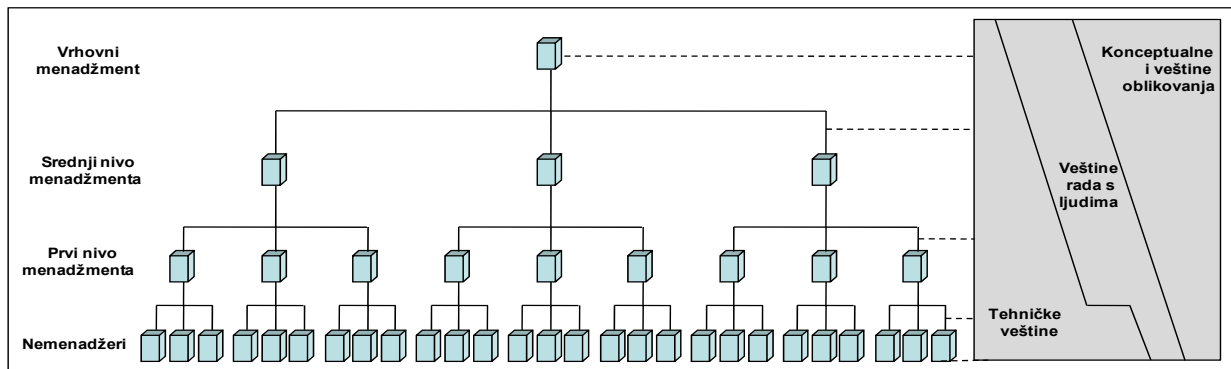
Klasteri	Sadržaj klastera
Sposobnost postavljanja ciljeva i organizovanja akcija	Orijentacija na efikasnost, Planiranje, Inicijativa, Usmerenost na detalje, Samokontrola, Fleksibilnost.
Sposobnost rada sa ljudima	Empatija, Sposobnost uveravanja, Povezivanje , Pregovaranje, Samopoštovanje, Rad u grupi, Razvoj drugih, Verbalna komunikacija.
Sposobnost analitičkog mišljenja	Razvijanje i korišćenje koncepata, Sistemska mišljenje , Načini procene, Razvijanje teorija ( opšteg okvira), Korišćenje tehnologije, Kvantitativne analize, Socijalna nepristrasnost, Pisana komunikacija

Izvor: Boyatzis, Cowen, Kolb & Associates, 1995: 82-91.

Veštine predstavljaju ključni elemenat kompetencija, a kada je reč o uspešnosti u rukovođenju, one su prvenstveno bile predmet pažnje.

Buble [4], izjednačava pojam veština i pojam kompetencija. Istovremeno naglašava da svaka od veština koje navodi Robins [2] ima određeni značaj za uspešnost u rukovođenju, zavisno od nivoa rukovođenja. (slika 1).

Za prvi nivo menadžmenta – neposredne rukovodioce, čije kompetencije su predmet ovog istraživanja, važne su stručne veštine, interpersonalne, a zatim konceptualne veštine i veštine oblikovanja pod kojima ovaj autor podrazumeva veštine organizovanja i rešavanja problema.



Slika 1: Važnost veština po nivoima rukovođenja Izvor: Buble, 2010 [3]

### 3. METOD ISTRAŽIVANJA

Problem ovog akcionog istraživanja bio je da se utvrdi da li kod naših rukovodilaca i zaposlenih u preduzećima postoji svest o potrebi unapređenja kompetencija rukovodilaca, koje bi kompetencije trebalo prvenstveno unapređivati i da li u tom pogledu postoji razlika između javnih i privatnih preduzeća. Svest o potrebi za promenama je preduslov uvođenja promena i uspešnog transformacionog menadžmenta. Nama je posebno neophodna, s obzirom da još uvek, u najvećem broju slučajeva, a posebno u javnim preduzećima i institucijama, nismo prošli proces tranzicije iz socijalističkog sistema.

Istraživanje je sprovedeno 2011. anketnom tehnikom na uzorku od 672 ispitanika, zaposlenih u javnim institucijama, privatnim uslužnim i proizvodnim preduzećima, agencijama, što uzorku daje karakteristike reprezentativnosti.

Model kompetencija je definisan na bazi uočenih karakteristika naših rukovodilaca u preduzećima u Srbiji i obuhvatao je sledeće aspekte njihove uloge: (1) posedovanje znanja i obučenost za primenu znanja iz savremenog menadžmenta, (2) inovativnost i kreativno rešavanje problema, (3) odlučivanje i prihvatanje odgovornosti, (4) lični razvoj, (5) vođenje saradnika, (6) komuniciranje, (7) usmerenost na potrebe klijenata, stranaka, potrošača, (8) disciplina u radu i ponašanju, (9) zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije, (10) spremnost na prihvatanje promena, (11) organizacione sposobnosti, (12) međuljudski odnosi, (13) timski rad i (14) nivo energije. Kompetencije lidera i menadžera nisu razdvajane, jer one objektivno, u našoj praksi nisu diferencirane.

Procena potreba za unapređenjem kompetencija na bazi 30 indikatora, vršena je na petostepenoj skali Likertovog tipa, konstruisanoj od strane autora istraživanja. U ovom tekstu analiziramo podatke samo za javna preduzeća i institucije, privatna proizvodna i privatna uslužna. Ostale vrste preduzetničkih jedinica i institucija nisu uzete u obzir.

### 4. REZULTATI PROCENE POTREBA ZA UNAPREĐENJEM KOMPETENCIJA

Ocene potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca - linijskih menadžera kreću se u rasponu od 2,95 do 3,57, dakle između 3 i 4 na petostepenoj skali. To znači da postoji izražena potreba za unapređenjem svih kompetencija neposrednih rukovodilaca - linijskih menadžera u preduzećima u Srbiji. Ocena se može smatrati relativno objektivnom, jer je stanje očigledno

nepovoljno. Izuzeci su delovi multinacionalnih kompanija, kao i neka naša uspešna privatna preduzeća koja posluju po tržišnim principima i orijentisana su na rezultat.

S obzirom da je aritmetička sredina (AS) osetljiva na ekstreme, urađena je klaster analiza da bi se videla distribucija (grupisanje) ispitanika prema ocenama koje su ispitanici davali. Klaster analiza je sprovedena preko Euklidovih kvadriranih distanci, Wardovim metodom.

Rezultati su pokazali da se izdvajaju dva klastera ispitanika i to: oni ispitanici koji smatraju da postoji potreba za unapređenjem svih kompetencija, i oni ispitanici koji smatraju da potrebe za unapređenjem ne postoje ili da su one vrlo male.

Razlike među klasterima su proverene kanoničkom diskriminacionom analizom (KDA). Dobijeni rezultati dati su u tabeli 2.

**Tabela 2: Rezultati kanoničke diskriminacione analize**

Latentna vrednost	Kanonička korelacija	Wilksova Lambda	p
2,351	0,838	0,298	0,000

Na osnovu analize matrice strukture, može se zaključiti da su sve stavke u pozitivnoj korelaciji sa dobijenom diskriminacionom funkcijom. Svi koeficijenti su veći od 0,4.

Položaj aritmetičkih sredina (AS) klastera na diskriminacionoj funkciji dat je u tabeli 3.

**Tabela 3: Rezultati klaster analize**

Klaster	Broj članova klastera	Položaj AS na funkciji
Prvi klaster	281 (43%)	1,780
Drugi klaster	380 (57%)	- 1,317

Primenom KDA potvrđeno je da I klaster čine oni ispitanici koji smatraju da postoji potreba za unapređenjem svih kompetencija, dok II klaster čine oni ispitanici koji smatraju da potrebe za unapređenjem ne postoje ili da su one vrlo male.

Rezultati klaster analize ukazuju da je u proceni evidentna crno-bela logika – *sve ili ništa* koja je indikator nezrelog, neselektivnog rezonovanja u suočavanju sa problemima u radu sa ljudima i u rukovođenju. Pristup - *sve ili ništa* ne vodi ka uspešnim promenama. Za to je potreban racionalan odnos - objektivna procena na bazi koje je moguće identifikovati prioritete i definisati akcioni plan.

Ovaj nalaz neodoljivo podseća na uobičajeni žargon naših političara kada daju obećanja građanima u stilu: učinićemo sve da...

Odgovori na pitanje „Koje karakteristike neposrednih rukovodilaca bi trebalo najpre unaprediti i u kojoj meri, da bi se uspešno realizovali poslovni ciljevi vašeg preduzeća”, prikazani su u tabeli 4.

**Tabela 4: Najizraženije potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca na uzorku u celini**

Kompetencije neposrednih rukovodilaca (linijskih menadžera, „šefova”):	Procena potreba za unapređenjem kompetencija		
	AS	SD	Rang
Primena savremenog znanja iz menadžmenta u praksi	3,57	1,11	1
Veština postupanja sa „teškim zaposlenima”	3,50	1,22	2
Veštine motivisanja saradnika	3,49	1,23	3
Pažnja i usmerenje na talentovane	3,48	1,26	4

Ispitanici su, logično, procenili da najpre treba unaprediti primenu savremenog znanja iz menadžmenta u praksi, slede interpersonalne veštine, u ovom slučaju - postupanja sa tzv. *teškim zaposlenima*, veština motivisanja, i zatim pažnja usmerena na talentovane. Šta su tačno pod ovim

kompetencijama podrazumevali ispitanici, moglo bi se utvrditi primenom kvalitativnih metoda ispitivanja. To bi bio sledeći korak u nastavku ove vrste istraživanja.

### Procena potreba za unapređenjem kompetencija po vrstama preduzeća

Na uzorku ispitanika u celini potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca, posmatrano po vrstama preduzeća procenjene su približno isto. (tabela 5).

Tabela 5: Procene potreba za unapređenjem kompetencija po vrstama preduzeća

Vrsta preduzeća	N	Procena potreba za unapređenjem kompetencija	
		AS	SD
Privatna proizvodna preduzeća	107	3,38	1,16
Javna preduzeća i institucije	187	3,37	1,17
Privatna uslužna preduzeća	190	3,27	1,32

Iako su razlike minimalne, redosled ukazuje da su potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca najizraženije u privatnim proizvodnim preduzećima, a najmanje u privatnim uslužnim.

Prikazujemo najizraženije potrebe za unapređenjem pojedinačnih kompetencija po vrstama preduzeća u posebnim tabelama.

Na celom uzorku ispitanika, koji čine i rukovodioci i izvršioc, statistički značajne razlike među procenjivačima po vrstama preduzeća dobijene su samo kod stavke *razvijanje međuljudskih odnosa* ( $F=3,717$ ;  $p<0,05$ ). Zaposleni u privatnim proizvodnim preduzećima smatraju da bi u većoj meri trebalo raditi na razvijanju međuljudskih odnosa nego oni u privatnim uslužnim i javnim preduzećima i institucijama. Postupanje sa „teškim zaposlenima“, što je jedan od indikatora međuljudskih odnosa i međuljudski odnosi u celini u našim preduzećima i institucijama su nezadovoljavajući i nalaze se među prioritetima za unapređenje. Poznato je da se u uslovima loših međuljudskih odnosa ne može računati na motivaciju i angažovanje zaposlenih na ostvarenju učinka. U prilog ovim nalazima su i rezultati iz istraživanja iz 2006., Vujić [5], gde je nađeno da je povećanje performansi statistički značajno povezano sa *obavezom rukovodilaca da razvijaju dobre međuljudske odnose* ( $r = ,348^{**}$ ). Istovremeno, unapređenje kompetencija je takođe statistički značajno povezano sa *obavezom rukovodilaca da razvijaju dobre međuljudske odnose* ( $r = ,296^{**}$ ). Oba koeficijenta po veličini zauzimaju prva dva mesta na listi od 26 mehanizama koji mogu biti povezani sa unapređenjem performansi i kompetencija. Nema sumnje da je ponašanje rukovodilaca značajan faktor koji utiče na klimu i međuljudske odnose u organizaciji, na motivaciju zaposlenih i na mogućnost razvoja kompetencija zaposlenih. U nepovoljnim međuljudskim odnosima, energija zaposlenih je, između ostalog, usmerena na emocionalnu i socijalnu zaštitu pojedinaca, umesto na realizaciju radnih zadataka. U daljem tekstu prikazan su procene kompetencija koje treba procenjivati po prioritetima i vrstama preduzeća (tabele : 6., 7. i 8.) .

Tabela 6: Najizraženije potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca u javnim preduzećima i institucijama

Kompetencije neposrednih rukovodilaca (linijskih menadžera, „šefova“) (N=187)	Prosečne ocene i rang		
	AS	SD	Rang
Primena savremenog znanja iz menadžmenta u praksi	3,66	1,00	1
Pažnja i usmerenje na talentovane kadrove	3,65	1,14	2
Veštine motivisanja saradnika	3,65	1,07	3
Inovativnost (davanje novih ideja,	3,61	1,03	4

predloga, rešenja...)			
Spremnost za prihvatanje novih tehnologija	3,59	1,16	5
Spremnost na prihvatanje promena u pravcu modernog tržišnog načina mišljenja i ponašanja	3,57	1,11	6

**Tabela 7: Najizraženije potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca u privatnim proizvodnim preduzećima**

Kompetencije neposrednih rukovodilaca (linijskih menadžera, „šefova”) (N=107)	Prosečne ocene i rang		
	AS	SD	Rang
Prihvatanje odgovornosti	3,66	1,33	1.
Veština postupanja sa „teškim zaposlenima”	3,64	1,14	2.
Primena savremenog znanja iz menadžmenta u praksi	3,58	,96	3.
Pažnja i usmerenje na talentovane	3,58	1,17	4.
Razvijanje dobrih međuljudskih odnosa	3,56	1,22	5.

**Tabela 8: Najizraženije potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca u privatnim uslužnim preduzećima**

Kompetencije neposrednih rukovodilaca (linijskih menadžera, „šefova”) (N=190)	Prosečne ocene i rang		
	AS	SD	Rang
Primena savremenog znanja iz menadžmenta u praksi	3,65	1,13	1.
Posedovanje znanja iz menadžmenta	3,53	1,22	2.
Inovativnost (davanje novih ideja, predloga, rešenja...)	3,50	1,24	3.
Veštine motivisanja saradnika	3,49	1,31	4.
Spremnost na prihvatanje promena u pravcu modernog tržišnog načina mišljenja i ponašanja	3,44	1,28	5.
Prihvatanje odgovornosti	3,42	1,40	6.

**Razlike u proceni potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca, zavisno od procenjivača, po vrstama preduzeća**

Da bi se stekli uslovi za promene u ponašanju, u ovom slučaju na planu kompetencija neposrednih rukovodilaca, važno je da oni sami sebe procene, ali da ih procene i njihovi saradnici, izvršioци. Poznato je da se u mnogim kompanijama u te svrhe primenjuje koncept procene nazvan *360 stepeni*, koji uključuje praktično sve relevantne procenjivače.

U ovom istraživanju nisu dobijene značajne razlike između procene potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca, kada su procenjivači bili sami neposredni rukovodioci i izvršioци. U oba slučaja prosečne ocene se kreću između 3 i 4 na skali od 1-5.

Upoređivanjem procena potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca od strane samih neposrednih rukovodilaca kao procenjivača po vrstama preduzeća nisu dobijene statistički značajne razlike.

Među ocenama potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca, od strane izvršilaca kao procenjivača posmatrano po vrstama preduzeća, uočene su statistički značajne razlike. U tabeli 9. prikazane su te razlike na pojedinačnim kompetencijama.

**Tabela 9: Razlike u proceni potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca od strane izvršilaca po vrstama preduzeća**

Kompetencije	AS (I)	(I)	AS (J)	(J)	Razlike u AS (I-J)
Prihvatanje odgovornosti <b>F=3,11; p&lt;.05</b>	3,12	privatn o uslužno	3,40	javno preduzeće	-,27839
			3,82	privatno proizvodno	<b>-,70588(*)</b>
Zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije kao celine <b>F=3,75; p&lt;.05</b>	2,85	privatn o uslužno	3,21	javno preduzeće	<b>-,41969(*)</b>
			3,44	privatno proizvodno	<b>-,65294(*)</b>
Zalaganje za realizaciju radnih zadataka u svojoj organizacionoj celini <b>F=3,42; p&lt;.05</b>	2,85	privatn o uslužno	3,06	javno preduzeće	-,21235
			3,53	privatno proizvodno	<b>-,68235(*)</b>
Spremnost za prihvatanje novih tehnologija <b>F=4,79; p&lt;0,01</b>	3,18	privatn o uslužno	3,56	javno preduzeće	<b>-,38789(*)</b>
			3,94	privatno proizvodno	<b>-,76471(*)</b>
Vođenje saradnika - usmeravanje njihovog angažovanja i potencijala prema ciljevima organizacije <b>F=3,53; p&lt;0.05</b>	2,99	privatn o uslužno	3,25	javno preduzeće	-,25929
			3,59	privatno proizvodno	<b>-,60000(*)</b>
Razvijanje dobrih međuljudskih odnosa <b>F=3,11; p&lt;.05</b>	3,21	privatn o uslužno	3,56	javno preduzeće	-,35259
			3,85	privatno proizvodno	<b>-,64118(*)</b>
Nivo energije <b>F=5,66; p&lt;.01</b>	2,80	privatn o uslužno	3,22	javno preduzeće	<b>-,41782(*)</b>
			3,62	privatno proizvodno	<b>-,81765(*)</b>
Organizacione sposobnosti <b>F=3,06; p&lt;.05</b>	3,06	privatn o uslužno	3,38	javno preduzeće	-,32118
			3,68	privatno proizvodno	<b>-,61765(*)</b>
Timska orijentacija <b>F=3,82; p&lt;.05</b>	3,04	privatn o uslužno	3,52	javno preduzeće	<b>-,48946(*)</b>

			3,56	privatno proizvodno	-,52353(*)
--	--	--	------	---------------------	------------

Kada je reč o proceni izvršilaca o tome koje bi kompetencije neposrednih rukovodilaca trebalo unapređivati, dobijeno je mnogo više razlika posmatrano prema tipu preduzeća. Razlike su dobijene na sledećim stavkama: *prihvatanje odgovornosti* ( $F=3,11$ ;  $p<0,05$ ), *zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije kao celine* ( $F=3,75$ ;  $p<0,05$ ), *zalaganje za realizaciju radnih zadataka u svojoj organizacionoj celini* ( $F=3,42$ ;  $p<0,05$ ), *spremnost za prihvatanje novih tehnologija* ( $F=4,79$ ;  $p<0,01$ ), *vođenje saradnika - usmeravanje njihovog angažovanja i potencijala prema ciljevima organizacije* ( $F=3,42$ ;  $p<0,05$ ); *razvijanje međuljudskih odnosa* ( $F=3,11$ ;  $p<0,05$ ); *nivo energije* ( $F=5,66$ ;  $p<0,01$ ); *organizacione sposobnosti* ( $F=3,06$ ;  $p<0,05$ ); *timaska orijentacija* ( $F=3,82$ ;  $p<0,05$ ). Izvršioци iz privatnih uslužnih preduzeća u manjoj meri prepoznaju potrebu za unapređenjem gore navedenih kompetencija rukovodilaca nego oni iz privatnih proizvodnih, i kada je reč o *zalaganju za ostvarenje ciljeva organizacije kao celine, spremnosti za prihvatanje novih tehnologija, nivou energije, timskoj orijentaciji* nego li izvršioци iz javnih institucija. Između izvršilaca u javnim institucijama i privatnim proizvodnim preduzećima nema značajnih razlika u proceni potreba za unapređenjem ovih kompetencija.

Kao što se vidi, zaposleni u privatnim proizvodnim preduzećima i javnim preduzećima i institucijama pokazali su veću osetljivost za potrebe unapređenja kompetencija neposrednih rukovodilaca nego zaposleni privatnim uslužnim preduzećima.

Detaljniji podaci o procenama potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca mogli bi se dobiti, kako je već napomenuto, kvalitativnim istraživanjem. Problem je, međutim, u tome što preduzeća nisu otvorena za istraživače u pravom smislu reči. U javnim preduzećima čekaju se stalno najavljivane bazične promene - restrukturiranje, promene u vlasništvu i kadrovskoj strukturi, što proizvodi nesigurnost, povlačenje i pasivizaciju kod zaposlenih, a samim tim i nesprijetnost za iskrenu komunikaciju sa istraživačima. U privatnim preduzećima zaposleni su uglavnom pod neposrednim nadzorom rukovodilaca, opterećeni normom i radnim zadacima, tako da bi trebalo dobiti posebnu dozvolu od vlasnika za vreme koje bi, na primer, zahtevao intervju.

Ozbiljniji pristup istraživanju mogao bi da se realizuje i imao bi smisla pod uslovom da postoji istinska želja za promenama i za unapređenjem pristupa rukovođenju u preduzećima. Za početak, dovoljni su i ovi rezultati akcionog kvantitativnog ispitivanja koji ukazuju na prepoznavanje prioritarnih potreba za promenama u neposrednom rukovođenju.

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog akcionog istraživanja je bio da se ispita osetljivost neposrednih rukovodilaca i izvršilaca na potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca po vrstama preduzeća u Srbiji. Posmatrano po vrstama vlasničke strukture preduzeća, statistički značajne razlike na uzorku u celini dobijene su samo kod stavke - *razvijanje dobrih međuljudskih odnosa*. Najveću osetljivost za unapređenje međuljudskih odnosa od strane neposrednih rukovodilaca izrazili su procenjivači u privatnim proizvodnim preduzećima. Ako uporedimo samo ocene izvršilaca, najveću osetljivost za potrebe unapređenja većeg broja kompetencija neposrednih rukovodilaca (*spremnost za prihvatanje novih tehnologija, nivo energije...*) ispoljavaju izvršioци iz proizvodnih privatnih preduzeća, a zatim iz javnih preduzeća i institucija.

## CONCLUSION

The aim of this action survey was to examine sensitivity of line managers and subordinates about the need for an improvement of line managers, according to types of companies in Serbia.

From the perspective of various types of companies, statistically significant differences on the entire sample are discovered only at the point of - development of good human relations. The most considerable sensitivity about the development of human relations from the line of managers point



of view was expressed by assessors in the private manufacturing companies. If we compare the mere marks of subordinates, the biggest sensitivity for the improvement of numerous competences of the line managers (a readiness for the acceptance of the new technologies, a level of energy...) was shown by the subordinates from the manufacturing private companies, and then from the public companies and institutions.

## 6. LITERATURA

- [1] Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- [2] Robbins, S. P. & Hunksaker, P.L. (2006). *Training in interpersonal Skills, TIPS for Managing People at Work* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- [3] Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., Kolb, D.A. and Associates (1995). *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [4] Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- [5] Vujić, D. (2006). Shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i pristup upravljanju ljudskim potencijalima. *Psihologija*, 39 (4), 527-549.