

Kompetencije - odgovor na nove izazove upravljanja ljudskim resursima Competences – answer to new challenges of human resources management

¹Dobrića Vujić

*Visoka škola „Pravne i poslovne akademske studije“, Novi Sad,
Univerzitet Union, Beograd*

Apstrakt

Ovaj rad je teorijsko-empirijskog karaktera. Prikazana je (re)afirmacija koncepta kompetencija zaposlenih u ulozi izvršioca i rukovodioca. U empirijskom delu prikazani su rezultati akcionog istraživanja o proceni potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca u našim preduzećima. Istraživanje je sprovedeno 2011. anketnom tehnikom na uzorku od 672 ispitanika iz javnih preduzeća, privatnih uslužnih i proizvodnih preduzećima što uzorku daje karakteristike reprezentativnosti. Procena potreba za unapređenjem kompetencija na bazi 30 indikatora, vršena je na petostepenoj skali Likertovog tipa, konstruisanoj od strane autora istraživanja. Rezultati su pokazali da se izdvajaju dva klastera ispitanika i to: oni ispitanici koji smatraju da postoji potreba za unapređenjem svih kompetencija, i oni koji smatraju da potrebe za unapređenjem ne postoje ili da su one vrlo male. Posmatrano po vrstama vlasničke strukture preduzeća najveću osetljivost za unapređenje međuljudskih odnosa od strane neposrednih rukovodilaca izrazili su ispitanici u privatnim proizvodnim preduzećima.

Ključne reči: upravljanje ljudskim resursima, koncept kompetencija, neposredni rukovodioci

Abstract

This paper has theoretical and empirical character. The paper deals with reaffirmation of the employees competence concept of subordinates and line managers. Empirical part of the paper presents some results of action research concerning estimation of the needs to improve line managers' competences in our enterprises. The research has been performed in 2011 using questionnaire technique on the representative sample of 672 examinees from public enterprises, private service and manufacturing enterprises. Estimation of the needs for improving of the competences on the basis of 30 indicators has been performed on the Likert's five degrees scale designed by researchers. Results have been shown that there are two clusters of examinees as follows: examinees who consider that exists a need for improving all competences and examinees who consider that needs for improving do not exist or needs are very small. The most sensitivity for improving human relationship has been expressed by examinees in private manufacturing enterprises.

Key words: Human Resource Management, concept of competences, line managers.

1. UVOD

Postoje brojna značenja pojma *kompetencije* koja se međusobno prepliću i deo su svakodnevnog života. Istovremeno, kompetencije su predmet izučavanja u okviru naučnih i stručnih disciplina: psihologije obrazovanja, psihologije rada i organizacije i menadžerskih teorija, teorija organizacionog ponašanja. Poznato je da postoje pristupi izučavanju kompetencija sa stanovišta :

- psihologije individualnih razlika,
- psihologije obrazovanja i
- teorija organizacije i menadžmenta.
- Najpoznatiji autor koji se bavio kompetencijama kao karakteristikama ličnosti je Ričard Bojacić (1982). Poznato je njegovo istraživanje kojim je obuhvatio 2000 menadžera na različitim nivoima u 12 organizacija i na 41 poslu, s ciljem da utvrdi koje karakteristike imaju uspešni menadžeri, a koje neuspešni, tačnije – u čemu se razlikuju. Koristio je kao glavnu tehniku intervju na bazi kritičnog događaja.

Polazna hipoteza u ovom istraživanju je bila da postoji odedeni (fiksni) broj kompetencija po kojima se razlikuju uspešni od neuspešnih menadžera. (Prema:Wood.R.,& Payne,T.,1998). Na bazi istraživačkih nalaza, ovaj autor je identifikovao 21 kompetenciju menadžera, grupisanih u 5 klastera i to:

- upravljanje ciljevima i akcijama,
- vođstvo,
- ljudski resursi,
- usmeravanje podređenih i
- usmerenost na druge.

Pored pristupa utvrđivanju kompetencija za uspešno obavljanje posla, praktikuje se i **orijentacija na utvrđivanje kompetencija za *superiorne, izvrsne izvršioce***. Ovu orijentaciju je svojevremeno uspostavio Meklilend (Mc Clelland,1973), kritikujući opšti pristup selekciji baziran skoro isključivo na testovima inteligencije i motivaciji potignuća i naglašavajući važan uticaj ličnih karakteristika na uspeh u poslu. Promene u poslovnom okruženju i orijentacija na rezultat uslovile su (re)afirmaciju koncepta kompetencija koji je pokrenuo Meklilend još u drugoj polovini prošlog veka.

Kompetencije – *velika ideja* upravljanja ljudskim resursima u XXI veku ?

U nastojnju da se poveća efektivnost i efikasnost angažovanja ljudskog potencijala i odgovori na nove zahteve poslovnog okruženja, mnoge organizacije i jedinice državne administracije usmeravaju se prema kompetencijama i HRM (Human Resource Mnagement) sistemu baziranom na kompetencijama. „ Zato nije čudo, kako navode Redman i Vilkinson (Redman &Wilkinson, 2006),da je koncept kompetencija glavna tema u HRM-u poslednjih godina. Konok (Connock,1992), smatra da je koncept kompetencija jedna od velikih ideja (*big ideas*) HRM-a i da je nastao kao rezultat težnje nekih kompanija da razviju integrativnu strategiju HRM -a“ (prema Vujić, 2015). Ta orijentacija nije nastala slučajno. Ona ima svoje organizaciono, psihološko i finansijsko opravdanje. „Danas je definitivno jasno da organizacija ne može da upravlja razvojem potencijala zaposlenih bez individualnog učešća svakog pojedinca.

U svetu razvijenih, kandidati za zapošljavanje su posebno zainteresovani za kompanije koje pružaju veće mogućnosti profesionalnog razvoja. Na pojedincu je da poseduje energiju, upornost, veštine komuniciranja i stabilnu motivaciju, a na organizaciji da identifikuje potencijale, procenjuje uspešnost uz odgovarajuće povratne informacije, daje odgovarajuće nagrade i ulaže u obrazovanje i trening.“ (Vujić, 2011, str 185).

Armstrong (2006) navodi da je „opšti cilj strateškog menadžmenta ljudskih resursa (Strategic Human Resource Mnagement - SHRM), razvijanje kapaciteta organizacije koji mogu da joj obezbede vešte, posvećene i dobro motivisane zaposlene, potrebne da bi se postigla održiva konkurentska prednost organizacije“.

Prema Guestu (1989), jedan od četiri opšta cilja SHRM je „ **strateška integracija**, ili sigurnost u to da je HRM u potpunosti integrisan u strateško planiranje, da je politika HRM-a koherentna i da se HRM tehnike primenjuju svakodnevno u praksi linijskih menadžera, da su

sastavni deo njihovog posla“. Ta strateška integracija se ne može postići bez kompetentnih pojedinaca – pre svega zaposlenih u HR funkciji i linijskih menadžera.

Posmatrano kroz istoriju nastanka u praksi i primenjenim istraživanjima, koncept kompetencija je prvenstveno bio usmeren na menadžere, a zatim - i na rast nemanadžerskih grupa. U poslednjoj dekadi prošlog veka, u HRM praksi, u mnogim uspešnim kompanijama javlja se orijentacija na utvrđivanje kompetencija pri zapošljavanju, umesto tradicionalnog pristupa zasnovanog na proceni znanja, sposobnosti, veština, izvedenih iz analize posla, posmatranih odvojeno. Paralelno s tim, javljaju se i promene u sadržaju izučavanja psihologije rada i organizacije. U tekstu pod naslovom *Stabilnost i promene u psihologiji rada i organizacije* (Borman et al, 2003), dat je pregled objavljenih analitičko – istraživačkih tekstova u vodećim časopisima od 1992 do 2001 iz koga se vidi da u najzastupljenije oblasti spadaju procena performansi zaposlenih (Job performance) i prediktori u selekciji (Prema : Vujić, 2010).

Promene u poslovnom ambijentu i posledice promena

Napredak tehnologija omogućava brzo širenje informacija i znanja i na taj način utiče na sam sadržaj i način rada, brzinu i lakoću izvođenja operacija, ali i na način organizovanja radnog mesta i pojavu novih organizacionih formi. Tako, na primer, doprinosi pojavi da radnici i menadžeri *operišu* na velikoj udaljenosti jedni od drugih. To se, između ostalog, odrazilo na način kontrole i procenu performansi („Ako ne mogu da vidim zaposlenog / zaposlenu, kako da znam da li radi?“). **Umesto kontrole i procene bazirane na vremenu, uvodi se kontrola bazirana na rezultatu.** (Cascio, W.F., 2003). Problem kontrole i procene rešen je, može se reći, na obostranu korist.

Okretanje svetu usluga pred HRM funkciju postavlja nove zahteve. Analizom opisa posla u uslugama, suočićemo se sa potrebom da zaposleni poseduju, posebnu kombinaciju *integriranih sposobnosti, osobina ličnosti i veština* zasićenih socijalnim i emocionalnim komponentama koje vode efektivnom ponašanju pojedinca, u skladu sa poslovnim ciljevima.

Čini se da su samo ove dve istaknute vrste promena dovoljna osnova za orijentaciju ka *integriranom efektivnom ponašanju zaposlenih* pri selekciji i poveravanju poslova, umesto tradicionalnog fragmentarnog pristupa. Time su stvoreni uslovi da se aktualizuje koncept *kompetencija* u poslovnom okruženju i istovremeno - u sistemu obrazovanja.

„ Danas je mnogo više potrebno da zaposleni poseduje opšte kompetencije koje će mu omogućiti da obavlja različite složene poslove unutar organizacije kao celine, da je mobilan i fleksibilan u promeni posla i organizacija širom planete, nego da ispunjava tradicionalne zahteve posla kao što su sposobnosti veštine i znanja neophodna za izvršenje konkretnog posla.“ (Ivančević, 2010).

Nameće se pitanje: šta su zapravo kompetencije i kako one mogu da odgovore na nove zahteve HRM -a? Za početak, počićemo od određenja kompetencija koje daje Bojacis (Boyatzis, 1982).

Prema ovom autoru kompetencije su „ključne karakteristike zaposlenih kao što su: motivi, crte ličnosti, veštine, aspekti self-koncepta, socijalne veštine ...ili- otelotvoreno znanje koje rezultira efektivnim ili superiornim performansama.“ Detaljnije o definicijama i vrstama kompetencija biće reči u posebnim poglavljima.

Pitanje koje se samo po sebi nameće je – **zašto bi kompetencije mogle biti odgovor na nove trendove u HRM –u?**

Prema navodima iz USOPM (United States Office of Personnel Management) studije, kompetencije mogu da odgovore novim trendovima u HRM zato što :

- olakšavaju prihvatanje promena u HRM,
- koriste kao *poluga za podizanje* nivoa performansi zaposlenih i dodali bismo - zato što su orijentisane na tekući rezultat, učinak, ali i na prognozu uspeha u budućim izazovima i promenama.

Odnos kompetencija i performansi zaposlenih

Performanse se, prema Bojacisu, ostvaruju na bazi usklađivanja kompetencija pojedinca (karakteristika koje pojedinac sa sobom nosi) sa jedne strane i zahteva posla i organizacije, sa druge.

Iz prikaza na Slici 1. jasno se vidi da postoje kompetencije pojedinca i kompetencije koje zahteva posao i organizacija. Ove druge se u praksi često nazivaju **traženim profilom kompetencija**.

Slika pokazuje da najpovoljnije uslove za ostvarenje performansi imaju pojedinci čije se sopstvene kompetencije najvećim delom poklapaju sa traženim profilom kompetencija. Traženi profil kompetencija definiše se na bazi vrste posla, radnih zadataka/ uloga i karakteristika radne sredine, radnog okruženja, počev od vrste delatnosti do organizacione kulture i klime.

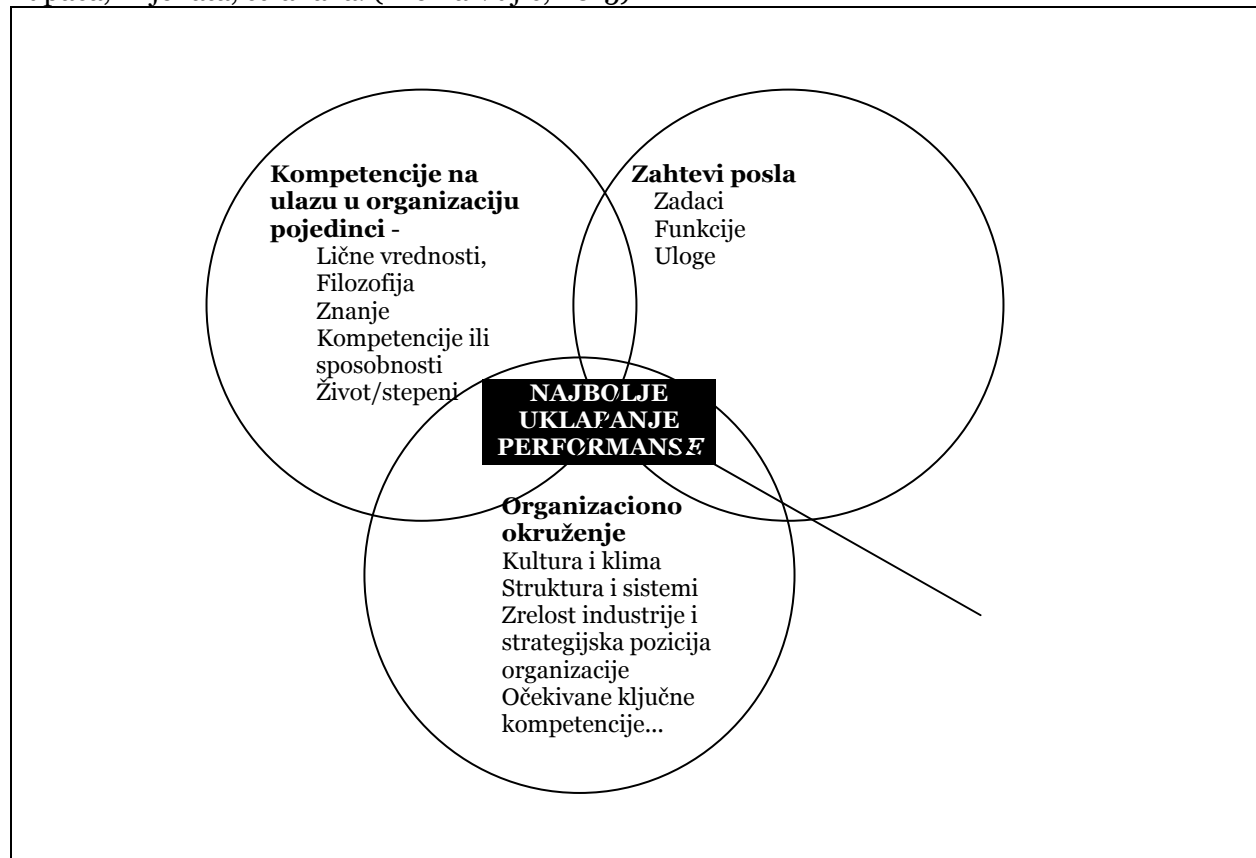
Kao što se vidi, zahtevi u odnosu na pojedince su oštri i sužen je prostor da se zadovolje kompetencije organizacija. Organizacije to mogu sebi da „dozvole“, imajući u vidu veliku nezaposlenost i veliku ponudu kandidata sa tržišta rada, posmatrano na globalnom nivou.

Selekcijom na bazi kompetencija, može se doći do kvalitetnih saradnika u sredinama gde postoje uslovi da se kompetencije kontinuirano stiču i razvijaju.

Istovremeno, organizacije moraju preuzeti odgovornost za svoje interno okruženje, ako hoće dalji razvoj kompetentncija odabranih kandidata i već postojećih zaposlenih.

Kompetencije kao instrument za transformaciju menadžmenta ljudskih resursa

Pristup ljudskim potencijalima u organizaciji baziran na kompetencijama prime- njuje se integralno, počev od selekcije, pa sve do nagrađivanja zaposlenih. Mitrani i saradnici (Mitrani et al., 1992) navode da model kompetencija u organizaciji ima široku primenu i to: u selekciji, treningu i razvoju, sistemu procene performansi, do nagrađivanja zaposlenih. Armstrong (2002) smatra da između nagrađivanja prema kompetencijama i prema ostvarenim individualnim rezultatima postoje važne razlike. Nagrađivanje prema ostvarenim rezultatima je *retrospektiva*, bazirana na merenju nečega što se desilo u prošlosti (najčešće u protekloj godini), dok nagrađivanje prema kompetencijama, obuhvata i *pogled unapred*, povezano je sa tekućom, ali i budućom efektivnošću. Na taj način se razvija i usmerava potencijal zaposlenih prema očekivanim ciljevima organizacije, što rezultira povećanjem njihovog učinka. Time se razvija i željeno ponašanje koje vodi ka kvalitetu, smanjenju troškova i povećanju zadovoljstva korisnika, kupaca, klijenata, stranaka. (Prema Vujić, 2015)



Slika 1 *Kontingentna teorija performansi prema Bojacisu* . Izvor: Journal of Management Development Vol.27No1.2008 pp 512.

Istraživanje potreba za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca u našim preduzećima

Ima mnogo različitih definicija kompetencija menadžera i lidera, 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 (1982) 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 Hunksaker (Robbins(& Hunksaker, 2006) navode da menadžeri treba da poseduju: (1) *konceptualne veštine*, (2) *veštine rada sa ljudima*, (3) *tehničke veštine* i (4) *političke veštine*.

Problem 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.

Metod

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 obučenosť za primenu znanja iz savremenog menadžmenta,
- (2) inovativnosť i kreativno rešavanje problema,
- (3) odlučivanje i prihvatanje odgovornosti,
- (4) lični razvoj,
- (5) vođenje saradnika,
- (6) komuniciranje,
- (7) usmerenosť na potrebe klijenata, stranaka, potrošača,
- (8) disciplina u radu i ponašanju,
- (9) zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije,
- (10) spremnosť 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.

2. REZULTATI I DISKUSIJA

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 rukodilaca - 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 1.

Tabela 1: Rezultati kanoničke diskriminacione analize

Latentna vrednost	Kanonička orelacija	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 2: 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 3.

Ispitanici su, logično, procenili da najpre treba unaprediti primenu savremenog znanja iz menadžmenta u praksi, što je očekivano. U našoj sredini se rukovođenje ne smatra naučenom veštinom, niti kompetencijom, već se v iše doživljava kao delegiranje moći da se upravlja ljudima ili organizuje posao, a način organizovanja i upravljanja ljudima prepušta se *prirodnim osobinama ličnosti* pojedinca.

Sledi zatim potreba za unapređenjem interpersonalnih veština, u ovom slučaju - postupanja sa tzv. *teškim zapslenima*, 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.

Tabela 3: 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

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 4).

Tabela 4: 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	3,26	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, 2006), 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. (**, značajnost na nivou 001)

3. REZIME

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. 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.

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. Izraženost potreba za unapređenjem kompetencija ukazuje na osetljivosti za rešavanje problema rukovođenja, a ne o posedovanju kompetencija rukovodilaca.

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 nespremnost 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, imamo ove rezultate akcionog kvantitativnog ispitivanja koji ukazuju na prepoznavanje prioriternih potreba za promenama u neposrednom rukovođenju.

LITERATURA

- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- Armstrong, M. (2002). *Employment Reward*, (3rd edn), London, CIPID.
- Barrick, R. M., Ann M. Ryan. (2003). *Personality and Work. Reconsidering the Role of Personality in Organizations*. www.josseybass.com
- Borman, W. C, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski. (2003). *Handbook of Psychology*, John Wiley & Sons, Inc.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in Industrial and Organizational Psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, d., Christiansen, J.P., et al. (1993), in *Controlled Fusion ... 17: BALET, B., BOYD, D.A., CAMPBELL, D.J., et al., Nucl. The mixed shear-dependent model (a) proposed in this paper is compared ..* www.afs.enea.it/vlad/Papers/vlad98nf/node8.html.
- Cascio, W..F. (2003). *Changes in Workers, Work and Organizations u: Personality and Work: Barrick, M.R and Ann M., R., Editors, Jossey Bass, A Wiley Imprint ; www.josseybass.com*.
- Connock, S. (1992). *The importance of big ideas to HR Managers*, *Personnel Management*, Vol.21, No 11.

- Guest, D. (1989). *Personnel and HRM: Can you tell the difference?*, Personnel Management (January).
- Ivancevich, J. (2010). *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, International Edition, 11 th Edition.
- Mc Clelland. D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, American Psychologist , January.
- Mitrani, A., Dalizel , M. M. and Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management*, London, Kogan Pege.
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2006) . *Contemporary Human Resource Managemen*, sec. ed. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Hunksaker, P.L. (2006). *Training in interpersonal Skills, TIPS for Managing People at Work* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Vujić, D. (2006). Shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i pristup upravljanju ljudskim potencijalima. *Psihologija*, 39 (4), 527-549.
- Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, treće izmenjeno i izdanje, CPP, DPS, Beograd.
- Vujić, D. (2010). *Psihologija rada – čovek i rad u savremenom poslovnom okruženju*, USEE, Prometej , Novi Sad.
- Vujić, D. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima* , USEE, Prometej , Novi Sad.
- Vujić, D. (2015). *Kompetencije za rad i rukovođenje - novi izazovi primenjene psihologije i menadžmenta ljudskih resursa*, CPP, DPS, Beograd. (Knjiga u štampi)
- Wood. R., & Payne, T. (1998). *Competency-Based Recruitment and Selection*. Best Practices - Implementation Stages - Vendors - See also.