



# KOMPETENCIJE KAO ODGOVOR NA NOVE IZAZOVE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

## COMPETENCIES AS AN ANSWER TO NEW CHALLENGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Dobrića Vujić

Visoka škola za pravne i poslovne akademske studije, Novi Sad, Srbija  
Univerzitet Union, Beograd, Srbija

### Apstrakt:

Ovaj rad je teorijsko-empirijskog karaktera. Prikazana je (re)afirmacija koncepta kompetencija zaposlenih u ulozi izvršioaca 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. godine anketnom tehnikom na uzorku od 672 ispitanika iz javnih preduzeća, privatnih uslužnih i proizvodnih preduzeća, 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 dve grupe 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 izrazili su ispitanici u privatnim proizvodnim preduzećima.

### Gljučne reči:

upravljanje ljudskim resursima, koncept kompetencija, neposredni rukovodioci.

## 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 obrzovanja, psihologije rada i organizacije, menadžerskih teorija, teorija orgnizacionog ponašanja. Poznato je da postoje pristupi izučavanju kompetencija sa stanovišta:

- ♦ psihologije individualnih razlika,
- ♦ psihologie obrazovanja i
- ♦ teorija organizacije i menadžmenta.

Autor koji se bavio kompetencijama kao karakteristikama ličnosti je Ričard Bojacis (1982). Poznato je njegovo istraživanje kojim je obuhvćeno 2.000 menadžera, na različitim nivoima u 12 organizacija, i na 41 poslu, s ciljem da utvrdi karakteristike koje poseduju uspešni menadžeri, a koje neuspešni, tačnije u čemu se oni razlikuju. Kao glavnu tehniku, koristio je 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 (Wood & Payne, 1998). Na bazi istraživačkih nalaza, autori su identifikovali 21 kompetenciju menadžera, grupisanu u 5 klastera i to:

- ♦ upravljanje ciljevima i akcijama,
- ♦ vodstvo,

### Abstract:

This paper is primarily of theoretical and empirical character. It deals with the re-affirmation of the employee competencies as subordinates and first line managers. The empirical part of the paper presents some results of action research concerning the estimation of the needs to improve line manger competences in our enterprises. The research was conducted in 2011 by means of a questionnaire on a representative sample comprising 672 examinees from public enterprises, private services and manufacturing enterprises. The assessment of the need for improving the competencies on the basis of 30 indicators was performed on the 5-point Likert scale designed by researchers. The results indicate two clusters of examinees as follows: examinees who consider that there is a need for improving all competencies and those who consider such improvements unnecessary or insignificant. The highest sensitivity for the improvement of human relationships has been expressed by the examinees in private manufacturing enterprises.

### Key words:

human resource management, competencies, first line managers.

- ♦ 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 (McClelland, 1973), kritikujući opšti pristup selekcije baziran isključivo na testovima inteligencije, motivaciji potignuća, pri tom naglašavajući važan uticaj ličnih karakteristika na poslovni uspeh. Promene u poslovnom okruženju i orijentacija na rezultat uslovile su (re) afirmaciju koncepta kompetencija koji je Meklilend pokrenuo 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 usmerene su prema kompetencijama i HRM (*Human Resource Management*) sistemu. Kako navode Redman i Vilkinson (2006) nije čudno što je koncept kompetencije glavna tema menadžmenta ljudskih resursa poslednjih godina. Konok (1992), smatra da je koncept kompetencija jedna od velikih ideja (*big ideas*) menadžmenta ljudskih resursa nastala kao rezultat te-



žnje nekih kompanija da razviju integrativnu strategiju HRM-a. (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 razvijenom svetu, 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 Management - SHRM*) razvijanje kapaciteta koji mogu da obezbede vešte, posvećene i dobro motivisane zaposlene, neophodne za postizanje održive konkurentne prednosti organizacije“.

Prema Guestu (1989) jedan od četiri opšta cilja SHRM je strateška integracija ili sigurnost potpune integracije HRM u strateško planiranje, koherentna politika HRM-a, i svakodnevna primena HRM tehnike, kao sastavnog dela posla, u praksi linijskih menadžera. 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 umesto tradicionalnog pristupa zasnovanog na proceni znanja, sposobnosti i veština izvedenih iz analize posla, u HRM praksi mnogih uspešnih kompanija javlja se orijentacija utvrđivanja kompetencija pri zapošljavanju. Paralelno s tim, javljaju se 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 analitičko-istraživačkih tekstova u vodećim časopisima od 1992. do 2001. godine, iz koga se vidi da su najzastupljenije oblasti procena performansi zaposlenih (*Job performance*) i prediktori u selekciji (Vujić, 2010).

## PROMENE U POSLOVNOM AMBIJENTU I NJIHOVE POSLEDICE

Napredak tehnologije omogućava brzo širenje informacija i znanja i na taj način utiče na sadržaj i način rada, brzinu i lakoću izvođenja operacija, ali i na način organizovanja radnog mesta i pojavu novih organizacionih formi. Ona omogućava saradnju radnika i menadžera na velikoj udaljenosti. 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, 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 integrisanih sposobnosti, osobina ličnosti i veština zasićenih socijalnim i emocionalnim komponentama koje vode efektivnom ponašanju pojedinca, u skladu sa poslovnim ciljevima.

Čini se da su ove dve istaknute vrste promena dovoljna osnova za orijentaciju ka integrisanom 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 važnije 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? Počićemo od određenja kompetencija koje daje Boyatzis (1982).

Prema ovom autoru kompetencije su ključne karakteristike zaposlenih kao što su: motivi, crte ličnosti, stavovi o sebi, socijalne veštine ili znanje koje rezultira efektivnim ili superiornim performansama.

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

Prema navodima 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,
- ♦ orijentisane su na tekući rezultat, 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 (karakteristike koje pojedinac poseduje) sa jedne strane, i zahteva posla i organizacije sa druge strane.

Iz prikaza na Slici 1. jasno se vidi da postoje kompetencije pojedinca i kompetencije koje zahteva posao i organizacija, a koje se u praksi često nazivaju traženi profil 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 osnovu 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 koji se postavljaju pojedincima 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 kompetencija 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 (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, oid 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 oid ka kvalitetu, smanjenju troškova i povećanju zadovoljstva korisnika, kupaca, klijenata, stranaka (Vujić, 2015).



Slika 1. Kontingentna teorija performansi prema Bojatzisu

Izvor: Boyatzis, R.E. (2008)

## ISTRAŽIVANJE POTREBA ZA UNAPREĐENJEM KOMPETENCIJA NEPOSREDNIH RUKOVODILACA U NAŠIM PREDUZEĆIMA

Brojne su definicije kompetencija menadžera i lidera, ali svi ma je zajedničko 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 element kompetencija, a kada je reč o uspešnosti u rukovođenju, one su prvenstveno bile predmet pažnje.

Robins i 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 neop-

hodna s obzirom na to 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. godine 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:

- ♦ posedovanje znanja i obučenosť za primenu znanja iz savremenog menadžmenta,
- ♦ inovativnosť i kreativno rešavanje problema,
- ♦ odlučivanje i prihvatanje odgovornosti,
- ♦ lični razvoj,
- ♦ vođenje saradnika,
- ♦ komuniciranje,
- ♦ usmerenosť na potrebe klijenata, stranaka, potrošača,
- ♦ disciplina u radu i ponašanju,
- ♦ zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije,
- ♦ spremnosť na prihvatanje promena,
- ♦ organizacione sposobnosti,
- ♦ međuljudski odnosi,
- ♦ timski rad i
- ♦ 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 preduzeća. 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 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 1.



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

Tabela 1. Rezultati kanoničke diskriminacione analize

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.

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

Tabela 2. Rezultati klaster analize

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 crnobela 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: učinimo sve da...

U tabeli 3 prikazani su odgovori na pitanje: koje karakteristike neposrednih rukovodilaca bi trebalo najpre unaprediti i u kojoj meri, da bi se uspešno realizovali poslovni ciljevi vašeg preduzeća?

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 naučnom veštinom, niti kompetencijom, već se više doživljava kao delegiranje moći da se upravlja ljudima ili organizuje posao, a način organizovanja i upravljanja ljudima prepušta se prirodnim osobinama ličnosti pojedinca.

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

Tabela 3. Najizraženije potrebe za unapređenjem kompetencija neposrednih rukovodilaca na uzorku u celini

Sledi potreba za unapređenjem interpersonalnih veština, 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 4).

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

Tabela 4. Procene potreba za unapređenjem kompetencija po vrstama preduzeća

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 rukovodioci i izvršioци, 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 „problematičnim zaposlenima” je jedan od indikatora loših međuljudskih odnosa u preduzeću. Sveukupna slika međuljudskih odnosa u našim preduzećima i institucijama nije zadovoljavajuća, stoga je veoma važno unaprediti ovaj segment. Poznato je da se u usloviima loših međuljudskih odnosa ne može računati na motivaciju i angažovanje zaposlenih na ostvarenju učinka. U prilog ovim nalazima su i rezultati istraživanja iz 2006. godina (Vujić, 2006), kojima je utvrđeno 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* ( $r=2,96^{**}$ ). 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).



## REZIME

Cilj ovog akcionog istraživanja je bio da se ispita osetljivost neposrednih rukovodilaca i izvršilaca na potrebe za unapređenjem njihovih kompetencija po vrstama preduzeća u Srbiji. Rezultati su pokazali da se izdvajaju dva klastera ispitanika i to: ispitanici koji smatraju da postoji potreba za unapređenjem svih kompetencija, i 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, itd.) ispoljavaju izvršioc i iz proizvodnih privatnih preduzeća, 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 u tome što preduzeća nisu otvorena za istraživače u pravom smislu reči. U javnim preduzećima čekaju se stalno najavljenane 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 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 rezultate akcionog kvantitativnog ispitivanja koji ukazuju na prepoznavanje prioritarnih potreba za promenama u neposrednom rukovođenju.

## LITERATURA

- Armstrong, M. (2002). *Employment Reward*. London: CIPID.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Barrick, R.M., & Ryan, A.M. (2003). *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J., & Weiner, I.B. (2003). *Handbook of psychology: Volume 12*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12. DOI: 10.1108/02621710810840730
- 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*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cascio, W.F. (2003). *Changes in Workers, Work and Organizations*. In *Handbook of Psychology*. DOI: 10.1002/0471264385.wei1216
- Connock, S. (1992). The importance of "big ideas" to HR Managers. *Personnel Management*.
- Guest, D. (1989). *Personnel and HRM: Can you tell the difference?* *Personnel Management* (January).
- Ivancevich, J. (2010). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. Washington: American Psychologist.
- Mitrani, A., Dalziel, M.M., & Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Hunsaker, P.L. (2006). *Training in interpersonal Skills, TIPS for Managing People at Work*. 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*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa.
- Vujić, D. (2010). *Psihologija rada: čovek i rad u savremenom poslovnom okruženju*. Novi Sad: Prometej.
- Vujić, D. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima*. Novi Sad: Prometej.
- Vujić, D. (2015). *Kompetencije za rad i rukovođenje: novi izazovi primenjene psihologije i menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa.
- Wood, R., & Payne, T. (1998). *Competency-based recruitment and selection*. Chichester: Wiley.