

Реформа средњег стручног образовања у Републици Србији

Приручник бр. 1

# НОВИ ПРИНЦИПИ УПРАВЉАЊА У СТРУЧНОМ ОБРАЗОВАЊУ

*Приручник за запослене у Министарству просвете*

Програм реформе средњег стручног образовања – фаза 2

Април, 2008



## УВОД

Сврха Приручника јесте да се вишим службеницима Министарства просвете обезбеди „храна за мисли“ о модерном менаџменту, извор идеја. У државним организацијама широм Европе уочљива је тенденција промене - од простог управљања процесом ка ширем концепту менаџмента. Менаџер новог доба одговоран је не само за то како његова служба функционише, већ и за резултате које она постиже; не само за управљање ресурсима којима располаже, већ и за то да се могућности ресурса доведу на оптималан ниво.

Прошло је, или је бар требало да прође, време када су менаџери постављани на основу тога што су добри стручњаци у некој области. Посао менаџера, разумљиво, постајаће све захтевнији, али ће и менаџер много више да добија. Надамо се да ће Вам информације које овај Приручник садржи помоћи да на прави начин одговорите на изазове које носи Ваша будућа улога.

# ОПШТИ МЕНАЏМЕНТ

- 01. Менаџмент и лидерство
- 02. Управљање засновано на учинку (Performance Management)
- 03. Управљање у јавној служби

## 01. МЕНАЏМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

Степен и квалитет лидерства које обезбеђују менаџери од круцијалног је значаја за успех индустрије, трговине или јавног сектора. Зато менаџери имају тако висок статус. Међутим, у пракси, развој кључних менаџерских и лидерских вештина препуштен је случају.

Зачуђујуће је то што организацијама које не би запослиле необученог возача, наставника или пројектанта, управљају људи необучени за посао менаџера. **Често се дешава да особе долазе на менаџерске позиције зато што су добри стручњаци, а не зато што поседују добре менаџерске вештине или лидерске способности.**

Наравно, постоје природни лидери којима је потребно мало обуке, али таквих је заиста мало. Чињеница је да велика већина људи на лидерским позицијама може да има корист од практичне обуке о томе шта треба да учине како би се људи са којима раде више ангажовали и били вољни да посао обављају најбоље што могу. Модерни менаџмент је данас академски признат и укључује широк спектар знања и вештина крајње техничке природе, као што су:

- управљање пројектом,
- планирање људских ресурса,
- евалуација посла,
- стратешко планирање,
- развој људских ресурса...

Лидери модерног доба нису више они који управљају процесом. Они су одговорни за резултате. Имајући то у виду, изузето је важно да за своју улогу буду припремљени на одговарајући начин.

### ЛИДЕРСТВО

Продуктивност, било у јавном или приватном сектору, зависи од максимално увећања потенцијала расположивих ресурса – финансијских, техничких или људских. Најважније, а најчешће најскупље и најтеже, јесте максимално увећање потенцијала људских ресурса на шта се, у крајњој линији, ефективно лидерство и своди.

Као што је већ речено, сувише често људи постају менаџери зато што су добри хемичари, инжењери или рачуновође. Зато и не чуди то што понекад не постигну циљ, или што управљају без већег успеха. Менаџери, наравно, морају да имају техничке компетенције потребне за постизање тражених резултата, али, такође, морају да поседују и вештине које захтева њихова јединствена позиција, која подразумева предвођење других, одн. обавезу да и други обаве посао.

Менаџери могу бити успешни или неуспешни лидери. Управо они су ти који сnose одговорност за то да запослени посао обављају најбоље што могу, без обзира на то да ли су на позицији начелника службе, менаџера канцеларије или пословође. **Они су одговорни за рад својих подређених.** Менаџери морају да обављају посао преко њих, а циљ менаџера мора да буде максимално коришћење способности и квалитета подређених, као и свођење њихових недостатака на минимум и, уколико је могуће, стално настојање да се њихов рад побољша. Ово је циљ ефективног лидерства.

---

Звучи логично и са психолошког и са економског становишта. Већини људи је важно да се њихове способности у потпуности искористе. За министарство и државу је најбитније да људски ресурси не остану неискоришћени. Све је већа потреба за менаџерима који су успешни лидери.

### Модел лидерства:

Како онда менаџери могу да унапреде своје лидерске вештине? У принципу, успешност менаџера као лидера зависи од његове способности да утиче на тим, али и способности да дозволи да тим, чланови тима, утичу на њега приликом обављања заједничког задатка.

У пракси то значи:

- осигуравање да се дати **ЗАДАЦИ** стално извршавају,
- изградња и јачање **ТИМА/ГРУПЕ**, тимски рад и развој тимског духа,
- развој сваког **ПОЈЕДИНЦА** – члана тима.

Успешан лидер ради у све три поменуте области, често истовремено. Оне се често преплићу, а то је приказано једноставним моделом:



### Модел лидерства Џона Адера

Кругови се преклапају. Ако затамнимо круг који представља задатак, исто се дешава са великим делом круга који представља групу и круга који представља појединца. Према томе, одсуство заинтересованости за задатак проузрокује деморализацију и незадовољство и групе и појединаца. Исто тако, постизање циљева утицаће на подизање морала групе.

Ако затамнимо круг који представља групу, утичемо и на друга два круга. Ако лидер не настоји да подстакне изградњу тима и развој тимског духа, постизање тражених резултата се, дугорочно посматрано, доводи у питање. Исто тако, уколико се запостави развој појединца, ефективност задатка и тима се умањује.

Кругови који представљају појединца и групу могу се посматрати и као акумулатори који се с времена на време испразне, нпр. након периода у ком су били под великим притиском. У том случају, лидер мора да настоји да се поново „напуне батерије“.

У наредна три одељка значај три испреплетана круга биће објашњен не кроз личне особине, већ кроз активности које могу да буду спроведене. Нагласак није на томе шта су лидери, нити на томе шта знају, већ на томе шта заправо чине да би постигли тражене резултате, без обзира на то да ли је реч о њиховом личном раду или раду који обављају посредством својих подређених.

Листе за проверу сачињене су тако да помогну менаџерима да постану бољи лидери. С обзиром на то да су кругови тесно повезани, питања која се налазе на једној листи могу да буду значајна и за другу листу. Из практичних разлога питања су смештена у онај круг на који се највише односе. Листе се, наравно, ту не завршавају.

### **Извршавање задатка:**

Извршавање задатака због којих одељење/јединица/организација постоји примарна је и очигледна дужност менаџера.

Међутим, у својој преданости остварењу циљева за које су одговорни, менаџери пречесто подлегну искушењу да „сами одраде посао“. Али то није посао лидера и уколико менаџери ухвате себе како то раде, требало би да се запитају зашто то чине.

Лидер највише може да допринесе постизању циља тако што:

- даје јасне информације о задатку, објашњава уз ентузијазам и често подсећа људе на задатак,
- разуме како се дати задатак уклапа у опште краткорочне и дугорочне циљеве организације,
- планира извршење задатка,
- утврђује и обезбеђује потребне ресурсе, укључујући време и надлежност сваког појединца,
- чини све како би осигурао да организациона структура дозвољава ефикасно извршење задатка,
- прати напредак у постизању циља,
- врши евалуацију резултата и пореди их са оригиналним плановима и циљевима организације.

---

## Листа за проверу која се односи на извршавање задатка:

1. Да ли су ми јасне дужности и надлежности?
2. Да ли су ми јасни циљеви мог тима сада и у наредних неколико месеци и да ли сам о томе разговарао са својим надређеним?
3. Да ли сам разрадио план постизања ових циљева?
4. Да ли послови могу да буду осмишљени тако да подстичу посвећеност појединаца и тима?
5. Да ли су физички услови за рад (размештај, опрема, осветљење...) одговарајући?
6. Да ли свако тачно зна шта је његов посао? Да ли је сваки члан тима јасно одредио циљеве и стандарде постигнућа после консултација са мном и са осталим члановима тима? Да ли је мој надређени учинио исто?
7. Да ли свако зна коме одговара за свој рад?
8. Да ли је тим у потпуности способан да изврши задатак? Ако није, да ли предузимам кораке са циљем да унапредим способност тима, било да је реч о додатним обукама или ангажовању додатног особља?
9. Да ли знам како мој тим проводи време? Да ли је то најбољи начин? Да ли су наши приоритети прави?
10. Када директно учествујем у пословима техничке природе, да ли правим такву организацију да тим добро функционише и да захтеви чланова тима не остану занемарени?
11. Да ли добијам редовне извештаје на основу којих могу да пратим напредак и уочим евентуалне недостатке или грешке?
12. Како организујем управљање за време свог одсуства са посла?
13. Да ли периодично правим преглед спроведених активности? Да ли сам постигао претходно постављене циљеве? Ако нисам, зашто нисам?
14. Да ли својим радом и понашањем дајем најбољи пример тиму?

## Развој појединаца:

Не смемо да заборавимо да сви чланови тима морају да наставе да живе и да се остварују као појединци, да брину о онима који зависе од њих, да пронађу задовољство у свом послу и слободном времену, да их прихвате они са којима раде и они са којима се друже. Да би задовољили ове потребе, морају да се потруде – морају да се ангажују.

Срећом, постоји велика подударност између ових потреба и обавезе менаџмента да оствари резултате тако што ће најбоље да искористи ресурсе - у овом случају, људске.

Да би ниво мотивације био довољно висок, а тиме и степен задовољства послом, сви појединци:

- Морају да буду у стању да се остваре у послу који обављају и да осећају да знатно доприносе остваривању циљева тима и организације,
- Морају да осете да је посао сам по себи изазован, да захтева њихов максимум и да их обавезује да максимално искористе своје способности,
- Морају да добију признање за своја постигнућа,
- Морају да имају контролу над свим деловима посла за који су одговорни,
- Морају да осете да се они, као појединци, развијају и стичу вештине и искуство.



Обезбеђивање одговарајућих услова и стварање могућности за сваког појединца да задовољи поменуте потребе, вероватно су најтежи задаци лидера. То је велики изазов, али се и уложени труд вишеструко враћа.

### Листа за проверу за развој појединаца:

За сваког члана тима:

1. Да ли сам одредио/одрила које су главе дужности сваког појединца (изражене као резултати) и стандарде учинка на основу којих је могуће проценити успешност?
2. Да ли моји подређени имају листе краткорочних циљева са роком испуњења (које се стално ажурирају), које се тичу побољшања сопственог рада?
3. Да ли поседују ресурсе потребне за постизање стандарда и циљева и довољно надлежности?
4. Да ли сам предузео/предузела мере потребне за реализацију обуке сваког појединца?
5. Када се постигне успех, да ли то истичем и користим као подстицај за даљи напредак? У случају неуспеха, да ли упућујем конструктивну критику и дајем смернице за побољшање рада у будућности?
6. Да ли појединци виде могућности за развој каријере?
7. Да ли могу да смањим контролу, а да задржим одговорност? Да ли могу мање да проверавам, а да подређенима препустим већу одговорност за квалитет посла?
8. Да ли могу појединцима да препустим доношење већег броја одлука?
9. Када не могу другима да препустим доношење одлука, да ли се консултујем са онима на које се те одлуке односе?
10. Да ли могу да повећам личну одговорност чланова тима за рад који обављају?
11. Да ли могу додатно да поверим надлежност?
12. Да ли се врши преглед учинка сваког појединца разговором лицем у лице?
13. Уколико неко и после обуке не испуњава захтеве, да ли настојим да за ту особу нађем позицију која одговара њеним капацитетима?
14. Да ли знам довољно о појединцима да бих могао/могла да проценим да ли су одговарајући за посао који обављају и какав је њихов став према послу?
15. Да ли послове додељујем тако да најбоље искористим склоности, вештине и интересовања поједнаца, како би били посвећени послу?
16. Да ли посвећујем довољно времена и пажње стварима које се директно тичу појединца?
17. Да ли редовно обилазим радно место сваког појединца како бих посматрао, слушао и дао повретне информације?
18. Да ли знам име сваке особе?
19. Да ли се осмехујем и говорим «добро јутро» и да ли то чиним искрено?

### Изградња тима:

Иако смо запослени као појединци, већина нас ради у тимовима. Тимови постоје као целине и разликују се, наравно, као и појединци. Тим има моћ да успоставља своје стандарде понашања и учинка чак и када они нису у складу са интересима појединаца и организације. Успешни лидери схватају да тим има своје потребе. Они постижу успех тако што узимају у обзир те потребе.

---

Када је реч о изградњи тима, кључне активности лидера су:

- успостављање и одржавање циљева и стандарда тима,
- укључивање тима као целине у постизање циљева,
- одржавање јединства тима и свођење непожељних активности на минимум,
- ефективна комуникација са тимом и информисање тима, бар једном месечно, о ономе што их се тиче,
- консултације са тимом кад год је могуће пре доношења одлука које имају утицаја на тим.

### **Листа за проверу за изградњу тима:**

1. Да ли постављам циљеве у сарадњи са тимом и осигуравам да их сви чланови разумеју?
2. Да ли су тиму јасни стандарди рада који се од њих очекују (квалитет рада, потреба да посао буде завршен на време...)?
3. Да ли је тим одговарајуће величине, да ли прави људи раде једни са другима? Да ли постоји потреба да се формира више тимова?
4. Да ли се трудим да посао организујем тако да упућује на рад у тимом?
5. Да ли предузимам одговарајуће мере у погледу онога што би могло да нашкоди тимом (неједнако распоређена количина посла)?
6. Да ли благонаклоно гледам на нове идеје и предлоге тима?
7. Да ли обезбеђујем довољно прилика за истинске консултације са тимом пре доношења одлука које утичу на чланове тима?
8. Да ли образлажем одлуке како бих људима погао да их спроведу у дело?
9. Да ли редовно информисем тим о напретку, људима, политици?

### **Сталним трудом постаје се ефикасан вођа**

Већина до сада написаног, нарочито листе за проверу, односи се на анализирање онога што је потребно учинити да би задатак био извршен, да би се изградио тим и обезбедио развој појединаца. Пошто изврши ову анализу, лидер доноси одлуку и спроводи је у дело.

Међутим, многи лидери се питају да ли имају одговарајуће личне квалитете да би добро обављали свој посао. Ово не треба да их забрињава.

Сви смо рођени са одређеним талентима. Неке стекнемо током живота, а неке не можемо да стекнемо. Код неких људи никада се не развије смисао за хумор или креативност. Мада су ови таленти значајни, многи лидери савршено обављају свој посао и без њих.

У одређеним ситуацијама морамо да променимо начин понашања. Начин на који дајемо задатак када је нешто хитно разликује се од начина на који то чинимо у уобичајеној ситуацији.

Охрабрује чињеница да је последњих година постало јасно да вођењем на свој начин и стицањем вештина и самопоуздања како искуство расте, људи несумњиво постају бољи лидери и почињу да стичу и развијају таленте који су им потребни.

### **Закључак:**

Посао лидера није само да управља процесом, већ и да постиже резултате извршавањем **задатака**, да изграђује ефикасан и јединствен **тим** и осигурава развој **појединаца**. Ово су активности лидера. Ово је посао који менаџер мора да обавља да би био успешан лидер. Овде не говоримо о урођеним особинама, већ о вештинама које могу да се препознају, вежбају и развијају.

*Вежбање* поменутих вештина и активности и стицање самопоуздања које долази са искуством, без сумње води ка томе да менаџер постане добар лидер. Нагласак је на активностима које лидери предузимају, на ономе што чине, а не на томе какви су људи. Много пута се показало да се свесним трудом постаје ефикасан вођа.

---

## 02. УПРАВЉАЊЕ УЧИНКОМ (PERFORMANCE MANAGEMENT)

Како организације, јавне или приватне, развијају модерне системе управљања, са самог спровођења процеса све се више окрећу ка резултатима учинка. Ово може да буде прилично стресно за неке менаџере, јер је је управљање процесом релативно безбедно, док неуспех у постизању циљева подразумева одржени ниво одговорности. Да ствари буду горе, признање да је прелазак на културу високог учинка неопходан често долази у време великог притиска, а од менаџера се стално очекује да постигну више уз мање ресурса.

Процес управљања учинком тежи да побољша ефикасност организација, тако што оцењује и развија појединце и тимове. Реч је о разумевању и управљању учинком на систематичан и јединствен начин, како би се постигли циљеви и стандарди организације. У овом поглављу кратко је објашњена природа управљања учинком и корист од тога.

Управљање учинком не подразумева нужно увођење система процене учинка - ту је више реч о увођењу приступа менаџменту. Погрешно је почети са израдом форми за процену и писањем правила и прописа. Треба прво упознати менаџере са самим концептом управљања учинком. Прво треба разумети концепт, а онда размотрити сам процес. Сасвим је могуће направити оквир за процену учинка користећи празан лист папира.

### Природа процене учинка

Процена учинка је често (иако не увек) у ствари људски суд о ефектности рада појединца. Морамо да прихватимо да је то, у суштини, субјективан процес, али процес у коме морамо да верујемо да је менаџер (адекватно обучен) објективан колико је то могуће. Такође, уколико су стандарди или мерила постављени на прави начин и унапред утврђени, ризик од субјективности ће бити сведен на минимум. Основа система јесте дискусија, договор и разјашњавање следећих питања:

- Које су кључне претпоставке за ефективан учинак?
- Шта би појединац требало да покаже да би учинак био ефективан?
- Да ли је појединац свестан ових захтева?
- Да ли је он/она прихватио/ла те захтеве?
- Шта је он/она постигао/ла у поређењу са договореним стандардима?
- Колико је доказ објективан?
- Да ли је потребно предузети неку допунску активност?

Управљање учинком, уколико се врши на одговарајући начин, неће само повећати појединачни учинак и учинак организације већ ће, такође, подстаћи комуникацију и помоћи да се препознају потребе за обукама и усавршавањем.

### **Корист од процене за појединце**

Корист од процене учинка за појединце јесте у томе што пружа:

- могућност да открију шта њихов надређени мисли о њиховом учинку,
- могућност да њихова постигнућа буду призната,
- могућност дискусије о проблемима који спречавају да учинак буде ефективан,
- могућност дискусије о амбицијама и тежњама,
- назнаку да се њихове потребе разумеју и да се на њих реагује,
- могућност добијања смерница за будућност,
- могућност дискусије о будућим потребама за обукама,
- могућност да се разговара са шефом.

### **Корист од процене за менаџере**

Процена учинка менаџерима пружа могућност да:

- утврде недоследности у погледу учинка,
- увиде шта особље мисли о свом послу и факторима који утичу на њихов учинак и мотивацију,
- дају повратни одговор особљу, похвале учинак и подстакну напредак,
- утврде потребе за развојем,
- побољшају комуникацију и развију ближу сарадњу са члановима тима,
- разјасне и утврде будуће циљеве учинка,
- препознају и утврде потенцијал.

### **Корист од процене за јавни сектор**

Користи од процене учинка су следеће:

- обезбеђује доследан метод мерења и оцењивања учинка,
- пружа могућност повећања ефикасности рада појединаца, утврђујући јасне циљеве,
- наглашава приоритете,
- може да повећа мотивацију,
- побољшава комуникацију,
- утврђује будуће потребе за обукама.

### **Отворени системи процене учинка**

Модерна процена је потпуно, или бар већим делом, отворена. Ово има очигледне предности у смислу поштене игре и пружа могућност појединцима да дискутују о разликама и траже начин да поправе било какве непогодности које могу да се појаве. Очигледна мана јесте да су неки менаџери мање искрени када праве процену.

---

## Све у вези са послом који треба да се обави треба да буде јасно

Како би управљање учинком засновано на циљеваима функционисало на одговарајући начин, менаџери и особље морају да разумеју:

- циљеве посла,
- кључне области резултата (КОР), области које су најбитније за постизање успеха.

Многи менаџери узимају здраво за готово циљеве и кључне области резултата, мислећи да су очигледни и лако разумљиви, што је несигурна претпоставка. Показало се да су нејасноће управо оно на шта се људи највише жале.

### Постављање циљева

Постављањем циљева посла утврђује се **зашто** се посао обавља, **шта** (које) су кључне области резултата и **како** могу да буду постигнуте. Вештим постављањем циљева омогућава се запосленима да се усредсреде на оно што је кључно у остваривању задатака. То је заједничка активност менаџера и запосленог.

Да би били корисни, циљеви би требало да буду:

- посебни и мерљиви, уколико је могуће,
- достижни, тако да се не јави демотивација,
- „растегљиви“ и да њихово постизање представља изазов,
- заједнички договорени, тако да је утврђено власништво,
- временски ограничени.

Једноставна структура за постављање циљева:

**Почетак** са активним глаголом нпр: смањити, повећати, делегирати, прегледати, проширити...

**У средини** се наводи шта треба постићи: смањити трошкове, повећати продор на тржиште...

**Крај** са мерама, нпр. за 15% у првој години.

### Припрема за преглед учинка

Најбитнији кораци у процесу припреме обухватају процену учинка појединца, припрему структуре разговора и подстицање испитаника да се припреми. Важно је знати да ли су постојеће кључне области вештина и даље важне и ако нису, зашто нису. Да ли је било спољних утицаја који су допринели смањењу учинка и да ли су они били ван контроле испитаника? Испитанике би требало охрабрити да сами прегледају свој учинак и пруже доказе који поткрепљују њихове ставове. Уколико је потребна негативна критика, не треба да се прибојавате. Ако се то уради на прави начин, може да буде корисно и за менаџера и за запосленог.

Три правила која треба следити:

- не дозволите да се превише времена потроши на негативне аспекте,
- не би трбало да се дискутује само о постигнућима и предностима и да се наглашава само позитиван учинак,
- планирајте да почнете и да завршите у позитивном тону.

### Управљање лошим/недовољним учинком

С времена на време, сваки менаџер ће се суочити са подређеним чији учинак, из овог или оног разлога, није на задовољавајућем нивоу. На ово треба обратити посебну пажњу јер, уколико се не реши, ситуација може да демотивише и друге чланове тима. Поред тога, проблеми могу да постану већи и могу менаџеру да одузму сувише времена. Запослени можда није свестан да је његов учинак испод стандарда па ће наставити да ради у блаженом незнању. Друга могућност јесте да је запослени свестан да његов рад није довољно добар, али се нада да ће то проћи незапажено, или бар да нико неће правити велику галаму око тога. Запослени су често свесни да њихов учинак није довољно добар у неким деловима, али не знају како да га побољшају, да достигну одређени стандард. Пресудно је да менаџер сакупи доказе којима ће поткрепити тврдњу да постоји разлика између онога што је тражено и онога што је запослени урадио.

Пре него што се позабавите проблемом учинка, треба да утврдите да ли је заиста реч о учинку, или о нечему што је изазвано спољним факторима и што је ван контроле запосленог. Типичан пример - стрес, здравствено стање, лични проблем, проблеми код куће. Лош учинак може, такође, да буде резултат недовољног труда (узроци који се тичу мотивације или ставова) или недовољног знања или вештина.

### Разговор са циљем процене - стандардни приступ

Сврха и изградња односа:	Договорите се са подређеним о сврси. Договорите се о структуру састанка. Проверите да ли је припрема адекватна.
Преглед чињеница:	Прегледајте познате чињенице о учинку. Потражите непознате чињенице.
Виђење подређеног:	Саслушајте коментаре о учинку. Шта је ишло добро? Шта није? Шта може да се побољша? Шта подређени највише воли да ради и зашто? Могуће нове кључне области резултата.
Виђење менаџера:	Менаџер износи виђење из свог угла. Разматрају се неслагања.
Заједничко решавање проблема:	Разговор о разликама и како могу да буду превазиђене. Потреба за усавршавањем/развојем и како шеф може у томе да помогне.

---

Постављање циљева:

Постављање ревидираних циљева.  
План развоја и подела одговорности.

Једноставно речено, управљање учинком подразумева да говорите људима шта желите да ураде и по којим стандардима, преглед њиховог учинка, поређење са постављеним стандардима и давање повратних информација. Како се појединци професионално развијају и побољшавају, тако се и организација развија и побољшава.

Најбитније је то да менаџери морају да буду свесни да овде није реч о негативном процесу или тражењу грешака. То је балансирана процена доприноса општем учинку, која даје могућност да се похвали добар рад, да се захвали запосленима за уложени труд и, када је то неопходно, да се утврде неприхватљиви стандарди и евентуалне потребе за унапређивањем/развојем. Код нас је, а не би требало да буде тако, распрострањена навика да се одмах питамо где смо погрешили, чим вас шеф позове на разговор.

Менаџери ретко директно доприносе жељеним исходима, али када конструктивно управљају учинком својих тимова, могу да пруже значајан, чак и кључан допринос. Цео концепт управљања људским ресурсима није нека нова теорија управљања, већ приступ заснован на жељи да се поспеши развој и ефикасност организације. У послу, ово може да буде разматрано у смислу профита, а у јавном сектору у смислу стандарда услуга и постизања жељених резултата.

Као што је речено, менаџери и вође тима једнако су одговорни за учинак свог особља. Удаљавање од релативно безбедног управљања процесом често представља велики културни помак, али модерни менаџери у свим секторима, спорту, бизнису, индустрији или јавном сектору, оцењују се, или би бар требало да буду оцењивани, на основу постигнутих резултата. Колико год да су посвећени, вредни или квалификовани, фудбалски менаџери чији тимови увек губе, менаџери радњи у којима продаја не успева, или наставници чији ученици константно остварују лош успех, морају да признају сопствену одговорност у свему томе.

Управљање учинком је захтевно. То није нека вежба која се одржава једном годишње, већ стална активност која одузима много времена. То је улагање у успех организације. Улога највишег менаџера јесте да разјасни по ком основу се менаџери оцењују - да ли на основу прецизног праћења процедура или постизања резултата. Очигледно је да су обе ствари пожељне. Шта је од већег значаја?

### **Закључак**

Од успешног управљања учинком користи имају и појединци и организације. У суштини, управљање учинком захтева велику посвећеност менаџмента, висок ниво учешћа подређених, одговарајућу обуку, доследност у примени и посвећеност сталном препознавању доброг учинка. Другим речима, слављење постигнућа.



## 03. ЛИДЕРСТВО У ДРЖАВНОЈ СЛУЖБИ

Како лидери у Министарству просвете, институцији у саставу владе, могу да побољшају рад ове институције и позитивно да утичу на постизање резултата? Ово је важно питање када је реч о лидерству.

Као менаџери у јавној служби, често смо изложени утицајима великог броја модела лидерства који нам се често не чине нарочито значајним за нас. Идеје које ће овде бити изложене заснивају се на делу др Роберта Д. Бена са Харварда у ком говори о државним организацијама. Његов приступ лидерству, заснован на резултатима, обухвата једанаест вештина или група вештина које, како је закључио након вишегодишњег посматрања, користе успешни менаџери у државном сектору. Ове идеје се наводе јер су логичне, лако разумљиве и применљиве.

Када је реч о јавном сектору, може се рећи да је развој менаџера са лидерским особинама одн. способностима унапређивања организације занемариван, а да се више радило на изграђивању система који ће сами по себи водити ка унапређивању. Дакле, занемарили смо питање лидерства и фокусирали се на системе.

Административни захтеви (или системи) створени су да би натерали људе да се чврсто држе прописаних правила. Поред тога, виши службеници/менаџери целог живота се држе правила и сва правила су им позната. Они су научили како да се носе са њима. У ствари, они су постали менаџери управо зато што су научили како да се носе са њима. Ипак, неки од оних који су постали мајстори ове вештине, некада желе да иду даље од поштовања захтева система управљања учинком, одн. почну да раде нешто што би могло да допринесе побољшању рада организације. Овде су предложени приступи који су се показали успешним у многим организацијама јавног сектора.

Овај приступ лидерству, заснован на учинку, садржи мало тога што није виђено до сада. Заиста, већину од ових једанаест елемената заговарају многобројни научници. Ипак, веома мало менаџера у јавном сектору користи предности ових вештина. Још мање њих користи предности које произилазе из истовремене примене више ових вештина.

### 11 вештина организовано је у 3 категорије:

- 4 групе вештина да би створили **оквир учинка (performance framework,**
- 4 групе вештина да би **мобилисали ресурсе организације** ради мерљивог побољшања учинка,
- 3 групе вештина да би **научили како да побољшају** учинак и усмере га на резултате.

Заједно, свих 11 вештина нуде један приступ лидерству заснован на учинку.

---

## Један приступ лидерству заснован на учинку

### 11 вештина за побољшање учинка

#### Стварање оквира учинка

Шта значи урадити боље посао?

- Вештина 1: Јасно дефинишите мисију организације.  
Често наглашавајте шта организација настоји да постигне.
- Вештина 2: Одредите у којој области су најтеже последице изостанка учинка.  
Установите који кључни пропусти стоје на путу оставривања мисије организације.
- Вештина 3: Утврдите посебне циљеве учинка.  
Одредите који је следећи нови успеха који организација треба да постигне.
- Вештина 4: Разјасните теоријску везу између циљева и мисије.  
Како ће, по вашем мишљењу, остваривање циљева учинка допринети остваривању мисије.

#### Подстицање побољшања учинка

Како да покренемо наше људе?

- Вештина 5: Пратите и често извештавајте о напретку, појединачно и јавно.  
Објављујте податке тако да сваки тим зна да Ви знате (и да сви знају) колико добро сваки тим ради.
- Вештина 6: Израђујте оперативне капацитете.  
Обезбедите својим тимовима оно што им је потребно за постизање циљева.
- Вештина 7: Искористите мале успехе и наградите постигнуће.  
Нађите много разлога да покажете како препознајете и цените оно што су тимови постигли.
- Вештина 8: Створите прилике за изградњу поштовања.  
Осигурајте да људи могу да осете постигнуће и тако стекну осећај самопоштовања и осећај да их сарадници поштују.

#### Учење као начин побољшања учинка

Колико морамо да се променимо да бисмо још боље радили?

- Вештина 9: Проверите да ли људи постижу своје циљеве на начин који унапређује мисију.
- Вештина 10: Анализирајте велики број различитих показатеља.  
Испитајте податаке у различитој форми, и квантитативне и квалитативне, са циљем да откријете како ваша организација може да се унапреди.

Вештина 11: Прилагодите мисију, циљеве, праћење и извештавање, оперативне капацитете, награде, прилике за изградњу поштовања и/или анализе. Понашајте се у складу са наученим - унесите измене како бисте побољшали учинак.

Овај приступ није уредно нацртан годишњи циклус, већ „трака за трчање“ ка резултату, за лидере и њихове запослене. Када једном стану на «траку», не могу да сиђу са ње. Морају да наставе да трче и са сваким кораком да буду све успешнији. На овај начин се пракса приватног сектора уводи у јавни сектор. Али, док пословни људи имају своје квантитативне циљеве у смислу профита, изгледа да у јавном сектору имамо квалитативне.

Ако лидери у Министарству просвете желе да побољшају свој учинак и одлуче да стану на «траку за трчање», ових 11 вештина може да им буде од користи.

---

## УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- 04. Развој људских ресурса
- 05. Опис посла
- 06. Осмишљавање посла (Work Design)
- 07. Планирање потребних људских ресурса (Manpower Planning)
- 08. Постављање циљева
- 09. Расподела дужности

## 04. РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Развој људских ресурса у свим секторима организације не подразумева само обуку већ заједничку визију, одговарајућу стратегију која се тиче људских ресурса, управљачки стил усмерен ка развоју, сталну процену и анализу потреба за обукама и обезбеђивање одговарајућих механизма организације обука.

Улога свих менаџера јесте да максимално увећају потенцијал ресурса, људских и осталих, који су им на располагању како би постигли своје оперативне циљеве. Ово захтева посвећеност на свим нивоима и вољу да се изврши већа организациона промена.

Како би започели овај процес и показали посвећеност, менаџери треба да саставе тзв. Изјаву о мисији и одреде јасне смернице на разним нивоима организације. Један измишљени пример овакве Изјаве о мисији илустрован је у наставку текста.

### ПРИМЕР ИЗЈАВЕ О МИСИЈИ У ОБЛАСТИ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У СРЕДЊЕМ СТРУЧНОМ ОБРАЗОВАЊУ

1. Министарство просвете мора да дâ значајан допринос како би подстакло пословну конкурентност нације у земљи и иностранству.
2. Један од основних циљева јесте помоћ у стварању веште, прилагодљиве радне снаге која је у стању да брзо одговори на промене и истражи пословне могућности које нуди будућност.
3. Наша пажња је усмерена на стручно образовање, обуку и развој радне снаге у земљи, укључујући младе људе пре него што уђу на тржиште рада, током првих година рада и популацију одраслих који су запослени или незапослени.
4. Наши главни стратешки циљеви:
  - ојачати значај стручног образовања у систему образовања,
  - поспешити вештине и могућност запошљавања незапослених,
  - поспешити преданост послодаваца обукама,
  - поспешити ефикасност система средњег стручног образовања у смислу да може брзо да одговори на потребе тржишта рада,
  - развити системе и иницијативе који јачају квалитет средњег стручног образовања,
  - поспешити квалитет и расположивост информација на основу којих се доносе одлуке о обукама,
  - заштитити позицију угрожених група и омогућити им приступ средњем стручном образовању.
5. Тиме што охрабрујемо друге да улажу у људске ресурсе, потврђујемо да је кључни фактор у постизању циљева свест о потенцијалу наших запослених.
6. Настојимо да створимо радну снагу која је посвећена циљевима Министарства просвете и компетентна за вршење своје улоге, а доприноси развоју нових програма и политика.
7. Наредни пасуси се баве оним што се очекује од највишег управљачког слоја, ресорних менаџера, појединаца и служби за обуку и подршку запослених.
8. Највиши управљачки слој мора да прихвати одговорност за стварање окружења у коме се од запослених очекује да дају значајан допринос

---

постизању циљева организације. Уз то они треба да пруже и подршку у постављању јасних циљева на свим нивоима и обезбеде могућности запосленима да поспеше своје вештине, знање и искуство како би преузели садашње и будуће обавезе. Највиши управљачки слој ће, такође, бити одговоран за праћење и евалуацију ефикасности предузетих мера.

9. Менаџери морају да одиграју своју улогу у развоју ефикасних радних тимова. То подразумева утврђивање и обавештавање о томе шта се од запослених захтева како би испунили оперативне циљеве, као и примену и преглед мера за оспособљавање запослених да раде на местима на којима се тренутно налазе, или будућим радним местима. Менаџери се договарају о личним развојним плановима.
10. Тимови за пружање подршке запосленима и спровођење обука морају да обезбеде низ могућности за развој.

Након што се установи јасна Изјава о мисији, наредни корак је развијање и представљање стратегије развоја људских ресурса на нивоу Министарства просвете.

### **ТИПИЧНА ФОРМА СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА**

У наставку текста представљена је типична форма Стратегије развоја људских ресурса у јавном сектору.

1. део – уводи се појам и указује на циљ успостављања јасне, целовите и широко прихваћене стратегије и наводи зашто се та стратегија сматра неопходном. Овде треба, такође, укључити расправу о методологији која ће бити примењена у развоју стратегије.

2. део – одређује се контекст у коме ће се стратегија примењивати, приоритети, ефекти сталне промене и предвиђени одговор.

3. део – наводе се главни циљеви стратегије, типично се наводи развој личних компетенција, посвећеност циљевима организације и повећан капацитет за промену.

4. део – описује елементе стратегије за развој људских ресурса и позива се на Изјаву о мисији на пољу развоја људских ресурса. Постоји могућност да се укључе и референце за планирање рада целе организације и оперативно планирање, планирање развоја каријера, обуке за посебне циљне групе, менаџмент учинка, улога кадровске службе и низ развојних могућности.

5. део – уводе се механизми примене и контроле.

6. део – генерално се односи на питања ресурса, а посебно на најважније одлуке које треба да донесе највиши управљачки слој - у којој мери је спреман да посвети време и усмери људске ресурсе са главних активности на активности које се тичу развоја људских ресурса. Јасно је да овде треба пажљиво балансирати. На пример, недавно се десило да једно одељење(служба) владе у Србији није успело да постигне своје циљеве учинка. Менаџер канцеларије је то објаснио чињеницом да је скоро 25% расположивог времена потрошио на обуке запослених. Иако се оваква преданост може показати корисном на дуги рок, последице по оперативност службе нису прихатљиве.

7. део – обично је кратак преглед препорука.

Наравно, развој Стратегије развоја људских ресурса и Изјаве о мисији, сами по себи, можда неће довести до целовитог развоја, али без видљиве подршке највишег управљачког слоја то се сигурно неће догодити. Такође је од изузетно значаја да виши менаџери активно покажу личну посвећеност овом концепту. Поступци менаџера морају да буду у складу са упућеним порукама.

## **СТИЛ УПРАВЉАЊА**

У првом пасусу поменули смо стил управљања, а менаџери ће заиста морати да увиде да је развој људских ресурса који су им на располагању кључна одговорност. Ипак, не смемо да заборавимо да се развој људских ресурса превасходно односи на побољшање рада организације посредством развоја појединаца. Овде се не подразумева само увођење неког новог, „меког“ стила управљања.

Треба поменути да се сматрало да је демократско управљање исправан модеран приступ, али се ово сад сматра претераним упрошћавањем.

Став да је демократски приступ најбољи, сувише је извештачен, пошто је јасно да ће доћи време када је ауторитарни приступ неопходан. Вешт менаџер ће, стога, посматрати Таненбаумов/Шмитов модел као модел структуре вештина где се запослени креће нагоре или надоле у зависности од околности. Чак и у контексту развоја, иако је јасно да је пожељно међу запосленима имати некога ко има потребу за било каквом врстом обуке, јавиће се ситуације у којима се менаџери неће сложити у процени слабости појединца. Као што ћемо касније видети, питање је да ли обука коју запослени не сматра неопходном губи на вредности.

## **ОБУКА**

Под утицајем међународних донатора, многе јавне институције у Србији препознале су потребу за обукама унутар организације. Посматрачу са стране, кад има у виду природу активности саме институције, веома је чудна чињеница да Министарство просвете још нема службу која се бави обукама.

Обука има важну двоструку функцију: да унапређује употребну и функцију мотивације. Обука омогућава боље коришћење људских ресурса јер поспешује способности запослених да обаве задатак који од њих захтева организација. Задовољство послом расте онда када запослени има утисак да је савладао свој посао и да менаџери цене његов рад. Наравно, ови резултати не могу да се постигну ако полазник обуке не види сврху обуке, или је сматра непотребном.

Аргумент против обуке јесте висока цена и то да обука одвлачи ресурсе на другу страну и чини да очекивања расту. Једном приликом ми је виши званичник рекао: „Ако обучите моје запослене, постаће ефикасни и отићи ће.“ Кад ову изјаву поставите како треба она значи – ако су моји запослени неефикасни, остаће на послу.

---

Много је разлога за обуку, укључујући и следеће примере:

- инсталирање нове опреме захтева додатне вештине,
- промена радних метода,
- свест о томе да рад није адекватан,
- мањак особља у тиму који креира потребу да постојеће особље буде продуктивније,
- промовисање, прелазак са једног на друго радно место и кретање радне снаге уопште.

### **Системски приступ обукама**

Као и сваки други процес, обука може да буде скупа и да представља траћење средстава ако се пажљиво не испланира и спроведе. Ако обуку треба увести у Министарство просвете, као најпогоднији предлаже се метод који називамо **Системски приступ**, а он следи овакву логику:

1. Појединачни послови у Министарству просвете се анализирају и дефинишу.
2. Успостављају се прихватљиви стандарди учинка.
3. Запослени који су узети у разматрање за обуку процењују се на основу прихваћених стандарда.
4. Оно што се налази између броја 2 и 3 јесте потреба за обуком, али не нужно.
5. Развијају се програми обука у складу са потребама.
6. Спроводи се обука.
7. Врши се процена (валидација) обука у смислу побољшања стандарда.
8. Евалуација обуке се врши на основу новчане вредности или исплативости трошкова.

**Напомена аутора:** иако речи евалуација и валидација имају исто значење у српском језику и осталим словенским језицима, у енглеском језику (нарочито међу онима који се баве обукама) евалуација означава валидацију и процену новчане вредности.

### **Процена појединачних потреба за обукама**

Ова процена би почела испитивањем послова унутар Министарства просвете, како би се проценили потребни стандарди рада у смислу знања, вештина и става (понашања). Пошто појединци заврше посао, тај рад се процењује, најчешће неком врстом система процене или алтернативним путем - упитницима или структурисаним интервјуима. Често се процена врши готово интуитивно, нарочито када је очигледно да рад појединаца може да се поспешити. У том случају, валидација обуке је много једноставнија.

### **Обука на радном месту на супрот обуци ван радног места**

Обука на радном месту обавља се на конкретном радном месту уз употребу праве опреме, докумената, или материјала које користе они који су у потпуности обучени. Полазник обуке се сматра делимично продуктивним током обуке. Очигледна предност јесте у томе што обука на радном месту мање кошта него обука ван радног места, али је мана то што је квалитет оних који пружају обуке



променљив. Искуство у Србији, такође, указује на то да обука на радном месту доводи до ситуације у којој полазници нису у стању да усредсреде пажњу, или им је чак обука одбојна. Организације често бирају обуке на радном месту из финансијских разлога. Ипак, они који су највештији у радном процесу, не морају бити највештији предавачи па се препоручује да сви предавачи прођу одговарајућу обуку. Обука ван радног места је скупа, нарочито у погледу времена које запослени проводи ван редовног радног места, али се обично организује са предавачима који су адекватно обучени, што је исплативије дугорочно посматрано.

### Валидација и евалуација

Нажалост, често је тешко извршити валидацију програма обука. Многи послови нису мерљиви и стога валидација може да постане субјективна процена. На пример, рад менаџера који је похађао курс за обуку менаџера може да оцени надређени, пре и после курса. Они се могу сложити да је напредак приметан, али су и други фактори могли да допринесу оваквом стању. Што је обука специфичнија, то је лакше извршити валидацију. Израчунавањем трошкова обуке и поређењем са финансијским предностима за организацију, које се огледају у побољшаним резултатима рада полазника обуке, валидација може да се прошири на евалуацију.

### Методе обуке

Врста обуке	Методе
Знање	Давање инструкција Формална предавања Посете и студијске посете Приручници и графикони Симулација различитих ситуација Рачунарска обука Интерактивне видео-презентације
Вештине	Рад са искусним радником/инструктором на радном месту Демонстрација по принципу објаснити – показати - урадити Истраживачки метод Симулације Практични рад и повратна информација Учење на основу искуства
Ставови	Рад са запосленима који имају одговарајући став на радном месту Рад са искусним радником/ ментором/ инструктором Студија случаја Играње улога Групе за самопроцењивање (Т-групе) Учење на основу искуства

---

Обука која се односи на ставове нарочито је тешка јер су многи ставови дубоко укоренењени и не могу се лако променити за кратко време. На пример, обука која траје неколико дана неће убедити починиоце различитих дискриминација да промене свој став. У таквим случајевима, на почетку се треба концентрисати на измену понашања кроз које се испољава дискриминација.

## Развој без обуке

Потреба за развојем не подразумева директну обуку, нарочито на вишим нивоима. Типичне могућности су:

- посматрање рада вишег управљачког слоја
- „ротација позиција“<sup>1</sup>
- прелазак на радно место у другом министарству
- краткорочни рад у јавном/приватном сектору ван организације
- студијске посете
- управљање пројектима
- делегирање задатака подређенима од стране менаџера
- размена на нивоу сродних министарстава у иностранству
- програми развоја за менаџере
- планирање развоја каријере.

## Закључак

У овом делу покушали смо да размотримо позитивне и негативне аспекте обуке, са акцентом на позитивним аспектима. Ако се донесе одлука да се крене путем развоја људских ресурса, биће то пример улагања у своју организацију, у овом случају Министарство просвете, а сврха је побољшање рада и услуга коју министарство пружа грађанима Србије. Корисно је чути искуства других министарстава која су направила овакав избор. Министарство просвете је организација која по дефиницији промовише концепт образовања за све. Време је да се препозна да образовање укључује и управљачку структуру и запослене у Министарству просвете.

## ВЕЖБА

Током анализирања потреба за обукама широм региона, од менаџера је тражено да утврде своје потребе за обуком и потребе свог особља. Све док се радије утврђују потребе других, очекивано је да ће се тешко признати сопствени недостаци и потребе. Изгледа да потребе за обуком менаџери схватају као слабост и признавање слабости које их чини рањивим.

**Један од начина да се овај проблем реши јесте затражити од људи да оцене 10 аспеката свог посла оценом од 1 до 10, тако да 1 буде највећа оцена а 10 најмања. Покушајте ово сами у наредним насумично изабраним областима.**

---

<sup>1</sup> Како би особа стекла различите вештине и била у стању да ради више различитих послова, она после нпр. годину дана са једне позиције прелази на другу у оквиру исте службе/одељења (прим. прев.)

Планирање  
Доношење одлука / решавање проблема  
Делегирање и расподела дужности  
Комуникација  
Лидерство  
Управљање на састанцима  
Вештине презентовања  
Утицај  
Преговарање  
Управљање променама

**Пре него што своје резултате покажете другима, затражите од својих колега, као групе, да Вас оцене на ових 10 поља. Резултати поређења ће Вам обезбедити материјал за размишљање.**

Роберт Бернс, познати шкотски песник, једном је рекао „Ех, када би себе могли видети на начин на који нас виде други”.

---

## 05. ОПИС ПОСЛА

Опис посла или спецификација посла од основног је значаја када је реч о управљању особљем, али га треба пажљиво користити. Опис посла се пре свега користи за:

- селекцију,
- унапређење,
- процену,
- успостављање стандарда учинка,
- евалуацију посла,
- обуке.

Мало је организација у којима описи послова могу дуго да остану непромењени јер су делимично резултат организационих потреба (које се често мењају), а делимично резултат начина на који су сви који су били на датој позицији обављали тај посао.

Када однос између менаџера и осталих запослених није задовољавајући, запослени могу да користе опис свог посла као штит, одбијајући задатке и одговорности које нису наведене у опису њиховог посла. Већина организација данас предузима мере са циљем да спречи да опис посла буде заштитни оклоп за запосленог. Типична решења обухватају:

1. спецификовање процента времена које менаџмент може да одреди за обављање додатних задатака, или рада за који запослени није директно надлежан,
2. кратак коментар на крају описа посла, на пример «и остале послове по налогу менаџмента».

### Израда описа посла

Пре него што се опис изради, посао треба детаљно анализирати. Анализа посла је процес сакупљања и анализирања информација о задацима, одговорностима и контексту посла. Сакупљају се информације о:

- самом послу – назив посла, одељење/служба...
- односу са другима – извештавање и надгледање рада других,
- садржају посла – конкретни задаци, ниво, важност,
- условима рада – физички и социјално окружење, ризици по здравље, самостални рад или раду у групи, плата, радни сати...
- стандардима/циљевима учинка – изражени квалитативно или квантитативно,
- захтевима који се тичу особе која обавља посао – физичке и менталне карактеристике потребне за обављање датог посла.

Извори информација су запослени, менаџмент, сарадници и подређени, технички стручњаци и постојећа документација. Циљ јесте да се сакупљене информације преведу у опис посла у писаној форми. *Пример листе провере за анализу описа посла налази се на крају овог поглавља.*

Не постоји стандардна форма описа посла - увек има варијација, зависно од врсте посла, нпр. мануелни / немануелни. Најважније је да су у опису посла јасно наведене активности и понашање и да нема непрецизних синтагми као што је „одговоран за“. Кад год је могуће, опис треба јасно да указује шта особа ради и на који начин.

Могућа структура:

### Опис посла

**Име:**

**Лични подаци:** јмбг и сл.

**Назив посла:**

**Опсег посла:** шири опис сврхе, дужности и одговорности.

**Одговоран/одговорна:** менаџеру.

**Одговоран/одговорна за:** особље за које особа одговара, уколико такво особље постоји.

**Главне одговорности и очекивани резултати:** изражени као активности, понашање и резултати које треба постићи.

**Рутинске дужности:** као и горе.

**Нерутинске / не тако честе дужности:** као и горе. Треба да садржи информацију о томе колико често се ове дужности обављају.

**Услови рада:** окружење.

**Опрема и материјали који се користе:** нпр. рачунар, пројектор...

**Лични контакти:**

Напомена: У сврху процене и обуке треба укључити и стандарде учинка.

Прави пример описа посла дат је на крају овог поглавља.

### Стандарди учинка

Понекад је потребно спецификовати квантитет и квалитет рада који особа на одређеној позицији треба да оствари. Као што је напоменуто, стандарди учинка највише се користе за процењивање и обуке. Да бисмо проценили како неко уобичајено обавља свој посао, или како обавља посао после обуке, изузетнио је важно имати критеријум на основу ког се врши поређење. Стандарди учинка се некада користе и за одређивање плате запослених.

Најлакше је успоставити стандарде учинка када је реч о некој физичкој активности. Може се навести колико чланака треба да буде написано, колико докумената обрађено, или колико позива обављено. Када није реч о конкретним активностима, постављање стандарда може да буде нешто компликованије. На пример, ако се наставницима као стандард успешности ученика на испиту постави постизање 75 од 100 поена, за најбоље ученике постизање 76 поена значиће лош успех, док ће 74 за оне најслабије бити изузетан успех. Са друге стране, ако бисмо поставили различите циљеве за различите групе ученика, не постоји гаранција да ће они бити правилно постављени и распоређени. Једнако је тешко поставити стандарде за менаџере и надзорнике, с обзиром на то да постизање циљева зависи од широког спектра фактора.

Сматра се да ће пажљива анализа показати да сваки посао садржи елементе за које стандарди учинка могу да буду изражени у мерљивој форми и неки приступи процењивању и обукама заснивају се на овој претпоставци. Наравно, постоји опасност од успостављања површних стандарда, одн. стандарда који нису кључни.

---

На пример, као циљ је постављено обављање интервјуа. Испитане су две канцеларије. Канцеларија А је постигла циљ у потпуности, док је у канцеларији Б изостало 20% резултата. Све је било наизглед јасно, али је даља анализа показала другачије резултате. Мање од 10% интервјуа канцеларије А имало је позитиван резултат, али је зато канцеларија Б имала више од 30% успешних интервјуа. На жалост, једини циљ био је одржавање интервјуа. Да ствари буду горе, у трећој посећеној канцеларији, менаџер чак није ни измерио успешност интервјуа јер то није било тражено.

## **ВЕЖБА:**

Имајући у виду смернице дате у претходном тексту, погледајте свој опис посла, нарочито у погледу посебних активности и понашања.

## **ПРИМЕР ОПИСА ПОСЛА**

### **Назив**

**посла:** Виши асистент продаје

### **Контекст:**

Једна од 13 продавница технике, власник „Саватекст“  
Локација – Нови Београд  
Одговоран менаџеру продавнице.  
Одговоран за једног подређеног – асистента продаје.

### **Кратак опис**

**посла:** Асистенција и саветовање купаца компјутерске опреме и софтвера и уговарање испоруке и плаћања.  
Циљ јесте да се прода што је више могуће и да потенцијалне муштерије добију утисак да је особље «Саватекста» ефикасно и од помоћи.

### **Садржај**

**посла:** *Најчешће дужности, поређане по важности*  
Саветовање муштерија о хардверу и софтверу.  
Демонстрирање опреме и софтвера.  
Организовање испоруке опреме уз сарадњу са одељењем за доставу.  
Обезбеђивање одговора на сва питања муштерија после продаје.  
Контактирање са сваким купцем 2 недеље после испоруке да се провери да ли му је потребна помоћ.  
Саветовање купаца о начинима плаћања.  
Одржавање и ажурирање компјутеризованог система за контролу робе.  
*Повремене дужности, поређане по важности*  
Замена призова са грешком.  
Попуњавање формулара за одложено плаћање.  
*Одговорност за друге*  
Проверавање да ли је асистент продаје обавио све своје дужности.  
Надгледање рада асистента, у складу са описом посла.  
Саветовање и вођење, обучавање и процењивање, уколико је потребно.

### **Услови рада:**

Пријатно окружење у новој продавници у центру Новог Београда.  
Има 6 запослених.

Редовно ће бити у контакту са главном канцеларијом или одељењем за доставу.

Плата од 80.000 динара месечно, уз бонус два пута годишње.

Годишњи одмор од 4 недеље плус државни празници.

Ради 6 дана у недељи, од понедељка до суботе.

**Остале**

**информације:** Могућност напредовања на позицију менаџера у другој продавници.

**Стандарди** Постоје две крајње важне области.

**учинка:** Продаја мора да достигне износ од 30.000.000 динара за сваких 6 месеци.

Односи са муштеријама:

на питања муштерија одговарати одмах,

муштеријама показати оно што желе да виде,

одмах реаговати на жалбе,

нерешене проблеме пријавити менаџеру.

**ПРИМЕР ЛИСТЕ ЗА ПРОВЕРУ ЗА АНАЛИЗУ ПОСЛА**

**Назив посла**

**Контекст:** назив компаније  
одељење  
локација  
надзор  
ко је коме одговоран  
подређени

**Кратак опис посла:** сврха и циљеви посла

**Садржај посла:** задаци и дужности  
учесталост  
важност  
опрема / методе које се користе  
поље одговорности

**Услови рада:** физички услови, сати и празници  
социјални услови  
економски услови

**Остале информације:** прилике за напредовање  
могући прелазак на друго место  
обуке / прилике за усавршавање

**Стандарди учинка:** специфични циљеви  
очекивања  
стандарди процене

**Појединачни захтеви:** физичке и менталне карактеристике потребне за обављање датог посла

Ова листа за проверу за анализу посла сачињена је за потребе процеса селекције.

---

## 06. ОСМИШЉАВАЊЕ ПОСЛА (WORK DESIGN)

Досада на послу главни је узрок недостатка мотивације за рад, што се директно и очигледно одражава на ефективност. Скоријом студијом која је обухватила запослене у јавном сектору и владиним институцијама утврђено је постојање следећих фактора који доприносе досади:

- ограничења на послу – запослени обављају задатке које менаџери сматрају важним, а који су запосленима незанимљиви,
- бесмислени задаци – запослени их сматрају непотребним,
- недостатак интересовања и изазова – попут архивирања и попуњавања формулара,
- задаци који се понављају,
- посао ком нема краја – имате утисак да се неће никада завршити.

Другом студијом јавног сектора утврђено је да следеће карактеристике доприносе да запослени буду задовољни послом:

- треба да постоји извесна аутономија у погледу начина на који ће задатак бити обављен,
- поједнци треба да буду одговорни за сопствени рад и ресурсе које користе,
- у послу треба да постоји елемент разноврсности који би омогућио промене у задацима, брзини обављања задатака и методама које ће се користити,
- запослени морају да добију повратну информацију о свом раду,
- посао треба да омогући завршетак једног целовитог задатка кад год је то могуће,
- запосленом треба дозволити да остварује друштвене контакте до извесне мере,
- могућност за додатно усавршавање треба да буде саставни део посла како би постојао изван изазов, као и могућност да појединац прошири своје знање и вештине,
- улога запосленог треба да буде јасна, нарочито у погледу очекивања које менаџери имају,
- у сваком послу треба да постоји циљ.

С обзиром на ове информације и позната истраживања људи попут Фредерика Херцберга, модерни менаџери су истраживали начине да повећају задовољство послом оним што називамо реструктурирање задатака. Најчешће методе су:

- обогатити посао,
- проширити посао,
- аутономне радне групе.

Наравно, постоје друге методе за подстицање задовољства послом, попут бољих консултација, учествовања у одлучивању, делегирања... Идеје о реструктурирању посла су и логичне и једноставе за разумевање. За менаџере, тежи део представља спознаја да је њихов посао да максимално искористе људске ресурсе који им стоје на располагању и да су запослени који су фрустрирани и досађују се свакако мање продуктивни од оних који су мотивисани.



## **Обогатити посао**

Обогатити посао обично значи вертикално проширење одговорности. Херзберг то схвата као укључивање мотивационих средстава у посао, као што су могућности за остваривање резултата, признања и одговорности. Основна корист за појединца јесте повећано задовољство послом које је резултат већег личног задовољства. Корист за организацију су: повећена продуктивност и смањени трошкови који су, иначе, последица честог одсуствовања с посла, кашњења, недовољног обраћања пажње на квалитет и сл.

## **Проширити посао**

Проширење посла је хоризонтално проширење, односно додавање задатака истог нивоа. Наравно, корист је у повећаној разноврсности, иако то не подразумева већу одговорност. Овај приступ, ипак, има много присталица јер у пракси често подиже морал и продуктивност.

## **Аутономне радне групе**

Идеја која стоји иза ових радних група јесте да се задовољство послом и морал запослених могу подићи ако запослени раде заједно на постизању циљева. Ове групе се самостално организују и одговарају за постигнуте исходе. Први пут су се опробале у британској индустрији угља, а потом су их одушевљено усвојиле Норвешка и Шведска у индустрији аутомобила „Волво“. Показало се, нарочито у фабрици „Волво“, да овакве групе побољшављују квалитет, смањују опште трошкове и доприносе да чланови група буду задовољнији послом.

## **Закључак**

Није лако редизајнирати/преправити посао. Промене у једном послу неминовно утичу на друге послове. Измена може да одговара једној групи, али не и другој. Појединци могу радо да прихвате промену у почетку, а затим да изгубе ентузијазам, уколико услови за рад који су у вези са променом, попут плате и обука, нису у складу са њиховим потребама. Такође, када очекивања постану већа, нема повратка на старо.

Ипак, када се посао преправи на прави начин, корист је двострука. Када је појединац у питању, постоји могућност да се пронађе посао који у исто време представља задовољство и изазов. Када је организација у питању, постоји могућност да се смање трошкови и да се постигну бољи квалитет и већа продуктивност.

Генерално гледано, у неколико земаља током низа година, употреба техника осмишљавања посла (work design) може да буде ефикасна ако је правилно примењена у владиним институцијама у којима су запослени често немотивисани и лоше плаћени. Као што је раније наведено, много тога зависи од менаџера, као појединца, који треба да препозна своју све већу улогу у управљању људским ресурсима.

---

## 07. ПЛАНИРАЊЕ ПОТРЕБНИХ ЉУДСКИХ РЕСУРСА (MANPOWER PLANNING)

Планирање потребних људских ресурса, као и сваки облик планирања, јесте средство постизања циља. У овом случају, циљ је обезбедити људске ресурсе који су у стању да обаве све активности потребне за постизање заједничких циљева организације. У организацијама које су усвојиле планирање на нивоу организације, као основ за процес управљања, стање у погледу потребних ресурса процењује се на највишем нивоу. Многе друге организације нису усвојиле овај свеобухватни приступ планирању, али су приморане да, из економских, или других разлога, размишљају о људским ресурсима који пролазе кроз њихове институције.

Каква год била, ако је организација толика да би кадровске промене имале значајан утицај на резултате, мора да се приступи неком облику планирања људских ресурса. У овом поглављу, под појмом планирање људских ресурса подразумева се рационални приступ регрутовању, зарджавању кадрова, коришћењу, поспешивању и располагању људским ресурсима унутар организације. Планирање кадрова се подједнако бави и квалитетом и квантитетом. Ако ништа друго, треба посветити више времена аспектима квалитета, нарочито различитим захтевима у погледу знања и вештина.

Вредело би размотрити која су то питања на која покушавамо да одговоримо приликом планирања људских ресурса.

- Какви су људи потребни организацији и колико њих?
- Током ког временског периода су потребни ови људи?
- Колико их је тренутно запослено?
- Како отклонити било какве недостатке?
- Које промене на тржишту рада могу да утичу на понуду људских ресурса?

Ако су ово кључна питања, онда се планирање људских ресурса суштински бави анализом тренутног стања, предвиђањем будуће потребе, проценом тржишта рада и предвиђањем будуће понуде људских ресурса.

### **Процес планирања потребних људских ресурса**

Било да је реч о комерцијалној организацији, или владиној институцији, планирање потребних људских ресурса има једино смисла када се сагледа у односу на пословне циљеве. Основна потреба за људским ресурсима настаје из потребе организације да понуди производе, или услуге.

Као што је претходно речено, планирање људских ресурса не односи се само на бројке. Планирање обука, унапређења, планирање повећања продуктивности указују на важност ангажовања правог особља и одговарајућег броја радника.

## **Потреба за људским ресурсима**

Потребу за људским ресурсима треба посматрати дугорочно како би се осигурало да организација располаже одговарајућим ресурсима, којима ће, опет, бити потребне обуке. Сваки озбиљан посао захтева да особа која га обавља прође неку врсту обуке.

## **Понуда људских ресурса**

Свака анализа понуде људских ресурса мора почети прегледом постојеће ситуације. Треба потражити одговоре на питања као што су:

- Које категорије људских ресурса имамо?
- Колико је људи у свакој категорији?
- Које вештине и квалификације поседују?
- Каква је старосна и полна подела?
- Колико њих је заслужио унапређење, а колико премештај на друго радно место?
- Колико смо успешни у регрутовању посебних категорија кадра?

Ово су важна питања када су тренутне, али и будуће потребе у питању. Ако је, на пример, планирано смањење организације, предност је ако имате старији кадар. Исто тако, ако се предвиђа проширење, старији кадар представља ману.

Када разматрамо тренутну понуду људских ресурса, не узимамо у обзир само број и категорије у одређеном тренутку. Такође разматрамо:

- способност организације да и даље привлачи одговарајуће људске ресурсе,
- стопу и узрок напуштања посла.

Анализа тренутне понуде људских ресурса мора узети у обзир и могућност да постојећи кадар преузме другу улогу у организацији.

## **Планирање са циљем испуњења будућих потреба**

Пошто размотри постојећу понуду, организација може да види колико ће јој људских ресурса недостајати у будућности. У том тренутку неопходно је потражити ресурсе на тржишту рада. Овде се намеће низ важних питања. Каква ће бити општа ситуација када је реч о запошљавању? Како ће то утицати на локално тржиште рада? Постоје ли неки трендови у сектору образовања који могу да утичу на планове за регрутовање кадра?

Када се процени стање везано за понуду ресурса, може да се направи план за испуњење будућих потреба. Многи планови који се тичу потребних људских ресурса израђују се за период од пет година и усаглашавају се на годишњем нивоу. Детаљни планови за обезбеђивање довољног броја одговарајућег кадра, у складу са тренутним потребама, израђују су за период од годину дана и у складу су са постојећим буџетом. Мање детаљни планови израђују се за период од пет година, али се рачуна на непредвиђене околности које ће се решавати у складу са стратегијом организације.

---

Фактори које треба узети у обзир приликом планирања укључују следеће:

- регрутовање,
- обуку и развој,
- унапређење и планирање каријере,
- плате и продуктивност,
- пензију и технолошке вишкове.

Планирање потребних људских ресурса је рационалан приступ регрутовању, задржавању кадрова, коришћењу, поспешивању и располагању људским ресурсима унутар организације. Циљ планирања јесте обезбедити ресурсе, краткорочно и дугорочно посматрано, како би циљеви организације били остварени.

У Србији један број министарстава пролази кроз велике промене у структури особља. Нажалост, често се дешава да најспособнији одлазе. Некада се сматра да је квалитет особља веома низак, а фактор који томе доприноси јесте ниска плата. Један научно заснован приступ планирању потребних људских ресурса у јавном сектору могао би да побољша ситуацију.

## 08. ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА

Активности су корисне само уколико доприносе сврси око које су се сви сложили. Уколико је свеобухватна сврха организације оличена у дугорочном циљу за који треба времена да би се остварио, активности треба да буду усмерене ка постизању мањих циљева. Ови циљеви подразумевају разумљиве задатке за појединце. Имајући у виду да постављање циљева одузима време, то је мала инвестиција у поређењу са оним шта може да се добије.

Постоји пет критеријума које би требало задовољити како би циљ заиста имао вредност.

Циљ треба да буде:

- посебан,
- мерљив,
- достижан,
- усмерен на резултате,
- временски ограничен.

**Посебан:** да јасно указује шта треба да буде постигнуто, урађено и ко то треба да постигне/уради.

**Мерљив:** како ће све интересне групе знати да је циљ постигнут? Да ли ће крајњи резултат бити извештај, промена понашања, стицање нових вештина, или неки статистички помак?

**Достижан:** они који раде на постизању циља морају да утврде реалан циљ који је могуће постићи, имајући у виду расположиве ресурсе. Види пример у наставку текста\*.

**Усмерен на резултате:** зашто је циљ постављен, због чега, за кога? Нека корист мора бити резултат постизања циља.

**Временски ограничен:** треба поставити рок. Уколико је реч о дугом року, могуће је поставити и неке подрокове.

### Постављање појединачних циљева

Добри циљеви омогућавају појединцима да препознају сопствени допринос постизању стратешких циљева организације, да сви раде на постизању циљева и извор су изазова и мотивације. Процес постављања добрих циљева може да буде подељен на три фазе:

- припрема,
- записивање,
- анализа.

У наставку се налази формула која може да помогне појединцима у постављању циљева.

Припрема	Записивање	Анализа
Осигурајте да сте упознати са циљевима своје организације и јединице.	Погледајте своје кључне активности и излистајте резултате, понашање и задатке и одлучите шта циљ мора да обухвати.	Анализирајте сваки циљ постављањем следећих питања – ако сте добро дефинисали циљ, одговор ће бити потврдан.
Утврдите сврху посла и кључне активности са својим менаџером и осигурајте да радите тако да доприностите остваривању циљева организације и јединице.	Требало би да имате пет или шест циљева који треба да одражавају приоритетне области вашег посла.	Да ли је ваш циљ одговарајући за организацију?
Одредите важност и приоритете када је реч о кључним активностима.	Циљеви морају јасно да се утврде	Да ли се уклапа у главне циљеве организације и ваше оперативне јединице?
Направите листу посебних резултата, понашања и задатака које треба да остварите; треба да буду у вези са вашим кључним активностима.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Шта</b> ћете да урадите?</li> <li>• <b>Како</b> ћете да урадите?</li> <li>• <b>До када</b> ћете то да урадите?</li> </ul>	Да ли је циљ важан за ваш посао?
Морате да будете сигурни да сте у стању да постигнете све што се налази на вашој листи. Да ли ћете морати да се ослоните на некога или сте у стању да све сами урадите?	Осигурајте да ваши показатељи учинка постављају стандарде за мерење вашег успеха.	Да ли се уклапа у кључне активности и сврху вашег посла?
Издвојте оне аспекте који зависе искључиво од вас. Уколико их нема, онда поново размотрите своју листу.	Да ли они дефинишу квалитет, квантитет, понашање, време и ресурсе потребне да би се одредило да ли је циљ постигнут?	Да ли је ваш допринос постизању циљева јединице јасан и да ли је постизање циљева у вашој надлежности?
Уколико су вам потребне додатне вештине и знање, вероватно ћете морати да поставите посебан циљ.	<b>Не заборавите да се изражавате јасно, кратко и да избегавате жаргон.</b>	Да ли ваш циљ објашњава: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Шта</b> ће да буде урађено (аутпут)?</li> <li>• <b>Како</b> ће да буде урађено (инпут)?</li> <li>• <b>До када</b> ће да буде урађено?</li> </ul>
<b>Циљеви могу да буду засновани на послу/задатку или на компетенцијама.</b>		Да ли ваши показатељи учинка јасно описују успешан рад?
		Да ли је ваш циљ посебан, мерљив, усаглашен, реалан и временски усклађен?
		Да ли циљ изискује максималан труд и да ли представља изазов?
		Да ли представља мотивацију и изазов који се чини достижним?
Циљеве треба редовно ревидирати у договору са менаџментом, уколико су измене потребне. Од циљева треба одустати, уколико се покаже да нису важни за организацију.		

## Постављање циљева јединице

Постављање циљева за јединицу, или одељење, заснива се на истим принципима, али може да буде нешто компликованије.

Важно је знати циљеве целе организације, затим сврху јединице и то како се дати циљ у све уклапа. Изненађујуће је колико често сврха јединице почиње да се губи временом. Уколико није јасан разлог постојања јединице, није могуће утврдити приоритетне послове. Дакле, потребно је поставити један општији циљ. Пример циља јединице у оквиру одсека за финансије дат је у наставку текста.

**“Одобрава захтеве за исплату легитимних трошкова путовања на најисплативији начин и у оквиру предвиђеног буџета, обезбеђује добру услугу странкама (запосленима) тако што захтеве обрађује брзо и тачно и даје савете у о најисплативијем и најефикаснијем начину путовања”.**

На основу овог циља могуће је утврдити много тога што ће помоћи менаџеру јединице на путу постизања циља.

Листа која следи свакако није коначна.

Циљеви јединице могу да буду:

1. да обради 80% захтева у року од два дана после пријема,
2. да смањи број додатних захтева запослених за информације за 10%,
3. да смањи број жалби за 1%,
4. да изради јасна и сажета упутства за попуњавање захтева,
5. да смањи број нереализованих захтева на крају сваке недеље за 5%,
6. да осигура да је све особље јединице адекватно обучено и да је добило и додатне обуке до краја календарске године,
7. да у потпуности проверава све захтеве који прелазе одређену суму и 20% осталих захтева,
8. да смањи трошкове обраде захтева за 5% током следеће године,
9. да до јуна следеће године успостави систем (који лако може да буде ажуриран) саветовања особља о различитим могућностима путовања,
10. да изради извештај 5 дана пре краја сваког месеца за шефа рачуноводства у коме се наводе плаћања путних трошкова у односу на планирани буџет и предвиђа буџетска потрошња до краја година.

У датим примерима 1, 2, 3, 5. и 7. циљ могу да буду прецизно измерени помоћу система управљања информацијама. Ови циљеви могу да буду у нескладу са 8. циљем, уколико њихово постизање подразумева увећање трошкова, па се мора донети одлука о важности сваког циља.

4. циљ не може лако да буде измерен и биће потребно субјективно проценити квалитет датих упутстава уз помоћ резултата 2. и 3. циља.

Постизање 6. циља потпуно је у рукама менаџера јединице. Овај циљ може да утиче на исход рада и тиме на 1, 2, 3, 5. и 7. циљ.

---

9. циљ је, такође, у рукама менаџера јединице и једино што је потребно за постизање овог циља јесте самодисциплина.

8. и 10. циљ су лако мерљиви.

Надамо се да је значај циљева илустрван претходним примерима. Они обезбеђују јасну слику о ономе што јединица настоји да постигне и онога што је за то потребно. О циљевима јединице усаглашава се менаџмент, а мора да се води и евиденција са циљем да се покаже постигнуће, или објасни неуспех. Важно је имати на уму да, уколико се околности промене, циљеви могу да буду измењени.

Циљеви могу да буду описани као куке на које се рад јединице, или службе може окачити и могу се користити као основа за мерење учинка у будућности.



## 09. РАСПОДЕЛА ДУЖНОСТИ

Један од основних задатака менаџмента јесте подела дужности. Овај задатак постаје толико природан да се понекад обавља готово аутоматски, можда и сувише аутоматски. Нажалост, овај феномен појавио се и постао део управљачке културе до те мере да је прихваћен као норма. Реч је о пракси, нарочито у јавним службама, да се одреде најспособнији и да се сви важни задаци њима додељују, што резултира тиме да 80% посла обавља 20% (или мање) људи.

Какве су последице?

- Високостручно особље је преоптерећено и под стресом, што често има за последицу тражење новог посла.
- Кивни су, нарочито на колеге које већи део радног времена проводе за рачунаром играјући игрице, или читајући новине.
- Преокрети су чести и најбољи службеници одлазе.
- Они који не раде кивни су на колеге које сматрају фаворизованим те им не пружају подршку, или их активно ометају у раду.
- Уз стечено искуство постају све мање ефикасни и приближавајући се пензији све су сигурнији у неповредивост свог положаја.
- Службеник са 20 година радног искуства претвара се у некога чије је искуство старо 20 година.
- Ово је резултат слабљења јавног сектора.
- Синдром је препознат, али је прихваћен као норма.
- Менаџери сматрају да је то ван њихове контроле и својим активностима додатно стимулишу овај процес.

У извесној мери оваква ситуација је разумљива. Менаџери често желе да посао буде урађен квалитетно и брзо, а главни критеријум приликом расподеле задатака требало би да буде компетентност запосленог. Ипак, други критеријум јесте праведна расподела задатака тако да појединци не буду оптерећени, али ни недовољно искоришћени.

Када о овом проблему разговарате са менаџерима, најчешће се предлажу обуке. Наравно, ако је реч о недостатку компетенција, ово јесте могуће решење. Међутим, истраживања показују да је у овом случају врло често реч о понашању. Појединац не може или неће да се прилагоди новој пракси или просто не жели да ради. Ово је пре проблем менаџмента него обуке и, искрено говорећи, дисциплински проблем. Прихватањем се оваквом понашању даје подршка.

Као менаџери, ми добијамо задатке. Да бисмо испунили задатке, на располагању су нам ресурси у виду опреме, буџета и људи. На нама је да максимално искористимо потенцијал свих расположивих ресурса. У кадровском смислу, треба се постарати да особље буде способно да обавља посао за који је плаћено. Оно што не треба чинити јесте отписати запослене као изгубљен случај, из већ наведених разлога.

Први корак јесте утврдити да ли је проблем појединца у знању, вештини или понашању. Ако је реч о недостатку знања или вештине, проблем може да се реши обуком, било ван посла, или уз помоћ способног особља које би вршило обуку. Свакако, овакво решење подразумева инвестицију у виду времена, али ако је успешно, исплативо је на дуги рок. Ако је у питању понашање, треба следити наредне кораке:

- 
- Нагласити да нежељено понашање није прихватљиво.
  - Ако је неопходно, вербално упозорити појединца.
  - Изабрати задатак који изискује максимум појединца, а није од пресудног значаја, и у потпуности објаснити своја очекивања.
  - Одредити и, ако је то могуће, уговорити неки разуман рок.
  - Одредити датум за преглед задатка и на тај начин пратити напредак.
  - Постарати се да оба датума буду поштована.
  - Завршен задатак проверити и дати коментар.
  - Ако задатак није завршен у складу са очекивањима, поново упозорити (овога пута у писаној форми).
  - Поновити све наведено.

Проласком кроз овај процес, појединац треба да стекне утисак да свој стандард рада мора да поправи до те мере да скрене вашу пажњу са себе. Ако се то не догоди, мораћете писменим путем да одредите крајњи рок за побољшање стандарда и објасните све могуће дисциплинске мере. На крају радног дана, службеник мора да схвати да се неприхватљиво понашање неће толерисати и да ће надлежни да реагују.

Важно је да менаџери буду свесни подршке коју им дају колеге, менаџери, током овог процеса. То значи да је управљачки тим усаглашен по питањима нивоа и стратегије поспешивања рада.

Иако ћете морати да уложите много времена, као награду за све квалитетнији рад појединаца добићете боље ресурсе. То ће омогућити праведнију расподелу дужности и смањити притисак на способније службенике.

## **УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА**

- 10. Како се носити са променама
- 11. Делегирање дужности
- 12. Тимски рад

---

## 10. КАКО СЕ НОСИТИ СА ПРОМЕНАМА

Све организације се мењају, хтели ми то или не, некад набоље, некад не. Контролисана промена, заснована на јасној стратегији, јесте тежи процес. Размотримо следећу причу.

Једнога дана, велики уметник Микеланђело добио је важану поруџбину. Набавио је велики мермерни блок и данима седео посматрајући га. Када би га пријатељи упитали шта ради, он би одговорио да ради. Када је коначно почео да ради на блоку, настала је чувена скулптура Давида. Јасно је да Микеланђело није стругао мермер очекујући да ће се неки облик сам појавити, већ је у глави створио слику готове скулптуре и тек онда почео да ствара.

Полазећи од овог примера, испитаћемо један једноставан модел промене познат као **Теорија јаза (Gap Theory)**. Он се састоји из три основна корака, који изгледају једноставно, али су у стварности много сложенији.

Промена је процес довођења организације из стања у ком се налази (тренутно стање) у стање у које желите да је доведете (жељено стање). Између ова два стања јавиће се извесни проблеми и отпор променама. Потребна је стратегија да би се остварила промена и постигло жељено стање у оном облику у ком је предвиђено.



### Тренутно стање

Где се организација тренутно налази? Ово морамо да разјаснимо како бисмо предвидели реакцију на предложене промене саме организације и њених чланова. Потребни су: анализа рада организације, ставови људи који у њој раде, историја организације и нарочито анализа спремности на промене. Можда изненађује чињеница да је тренутно стање често најтежа фаза и запањујуће је колико мало знамо о томе где се, као организација, тренутно налазимо.

### Жељено будуће стање

То је визуелна представа иницијатора промена о правцу у коме треба усмерити организацију. Овај правац се не узима здраво за готово, њега сви желе. Од изузетне важности је утврђивање онога што будуће стање разликује од тренутног. То нас наводи да разматрамо како ће људи да процене разлике и како ће на њих да реагују. Планирана промена је често тек врх леденог брега. Обично ће се то односити на целу организацију па је важно утврдити операције и уградити их у план, пре него што се појаве као одговор на нове притиске.

## Отпор

Без обзира на то колико су промене позитивне, увек ће се јавити отпор. То је препрека промени и отежава њено увођење. За избор праве стратегије, откривање отпора је од изузетног значаја. Отпор може да се јавити у вези са:

- ресурсима, пословним просторијама, новцем, безбедношћу особља и послова,
- ставовима и осећањима људи на које промена утиче, било директно, било индиректно. Погледајмо интересне групе – људе у чијем је интересу промена.

Јасно је да степен промене и последице по људе одражавају степен отпора, који може да се предвиди.

## Стратегија

Стратегију треба развити како би се обезбедило постизање жељеног стања. Она може да обухвати начине за:

- стварање спремности за промену,
- превазилажење отпора,
- постизање споразума између заинтересованих страна,
- оспособљавање људи за рад у новом систему,
- израду планова примене,
- продају промене.

Две ствари треба имати на уму када говоримо о отпору. Неопходно је решавати најважнија питања и нема сврхе говорити о новим плановима рада ако су људи забринуте за сигурност свог посла. Такође, настојање да се промена прогура уз јачи притисак ретко успева, а чешће доводи до још јачег отпора. Слабљење отпора ће се пре јавити уз помоћ информисања, или пружања контрааргумената.

## Прелазни период

Када промену посматрамо као средство за премошћавање јаза, говоримо о прелазном периоду. Почине онда када људи схвате да је промена на помолу и да се завршава кад и сама примена. У том случају, можемо да кажемо да прелазни период има другачије карактеристике од стања пре, или после промене, што углавном има везе са неизвесношћу и потребом да се ресурси припреме за промену (планирање, обика) док постојећи систем функционише. Ово може да захтева другачији стил управљања и организациону структуру.

Постоје алтернативни приступи попут **теорије пораста (Incremental Theory)** или **Керт Левинове теорије**, али је теорија јаза можда најједноставнија.

## ИЗВОРИ ОТПОРА ПРОМЕНАМА

### Психолошки фактори

Неки појединци су, у складу са својом личношћу, склонији од других да пружају отпор променама. Психолози описују овакве људе као ригидне личности које не

---

толеришу нејасноће. То су људи који цене ред, стабилност, сигурност, предвидљивост и верују да постоји само један најбољи начин да се обави посао. Они промену доживљавају као претњу, или чак личну критику. Шта није у реду са начином на који смо до сада радили? Промена може, такође, да угрози људе који нису у стању да прихвате нове одговорности, или да усвоје нове вештине.

## **Интереси**

Можда је разлог отпора променама пре свега чињеница да оне угоржавају интересе људи. Људи се плаше да, услед промене, не изгубе нешто што је вредно, на пример:

- задовољство послом (највероватније ће се отпор јавити према променама које ограничавају аутономију, разноликост, могућности за дружење, или према онима које захтевају додатни напор, иако морамо да нагласимо да се људи разликују у погледу онога што цене у свом послу),
- награду која долази споља, плату, сигурност, изгледе за унапређење (са платом се често повезује замисао о одређеном труду који је потребан да би се плата зарадила),
- награде које су, у најбољем случају, делимично легитимне: статус, неформална могућност променљивог радног времена, коришћење возила, могућност путовања у иностранство (то могу да буду реални разлози за противљење променама, мада не морају да буду схваћени на тај начин).

Промена може да створи конфликт између захтева посла и других улога појединаца, нпр. услед дужег или незгодног радног времена.

Са становишта појединаца савршено је рационално успротивити се промени која користи организацији као целини, али угрожава личне интересе.

## **Вредности**

Појединци и групе могу да се супротставе промени која није у складу са њиховим системом вредности (ове вредности могу да подразумевају професионалне стандарде).

## **Неспоразуми**

Људи се често противе промени када не схватају последице и сматрају да ће им донети више штете него користи. То је најчешће случај када не постоји велико поверење у управљачку структуру.

## **Различите процене**

Отпор је често, нарочито међу управљачима, узрок различите процене ситуације. Не схватају сви једнако потребу за променом, не слажу се о најприкладнијем облику промене, или последицама промене. У основи оваквих разлика налазе се разлике у мишљењу, или је то несигурност по питању циљева организације.

## Утицај групе

Промена може да угрози:

- идентитет групе, нпр. разбијање постојеће групе,
- разлике између група, нарочито у погледу плате,
- нормe понашања у групи.

Слидарност групе може да доведе до противљења оних који се лично не би противили промени.

## Начин на који се уводи промена

Промена може да наиђе на отпор и због начина на који је уведена. Ако се сматра да:

- није било довољно упозорењ,
- није било довољно консултација,
- није било довољно информација о промени.

## Историјат промена

На став људи према променама утиче претходно искуство и са општим и са посебним променама, нпр. нова технологија. Стога је важно бити свестан броја промена кроз које је организација већ прошла, како су прихваћене и постоји ли још неки отпор, или конфликт као последица промене.

## ПРИМЕР ПРОМЕНА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Дакле, како теку промене у јавном сектору? Одговор је - мало по мало. Један очигледан разлог јесте то што службеници највишег реда остају у организацији тек одређено време па не виде корист од поправљања ситуације када на њихово место треба да дође друга особа.

Овакве организације су по дефиницији бирократске, а то је реч која захтева објашњење. У многим деловима света реч бирократија добила је негативну конотацију, што вероватно није у реду. Бирократија је структура/поредак који је неопходан за функционисање велике, регионалне, националне и интернационалне организације. Проблеми настају када бирократска структура није више оквир, већ кавез, или престаје да користи и постаје сама себи циљ. Ствари се обављају рутински и нико више није свестан сврхе посла.

Проницљив коментар дао је гуру у области организације, Чарлс Хенди, у својој књизи „Како разумети организације“:

**“У бирократији је важније да сви достигну исти стандард него да неки људи надмаше стандард.”**

---

Није тајна да промена у организацији најтеже пада средњем управљачком слоју. У друштву је понашање менаџера обликовано на тај начин да очекују награду када поштују правила, решавају проблем уз примену прошлог искуства и када „играју на сигурну карту“. Није им лако да направе тај прелаз. Лако се игнорише чињеница да су године рада који је уложио данашњи средњи управљачки слој допринеле да организација достигне фазу у свом развоју када јој је, без обзира на захвалност, потребно нешто другачије. Наравно, они који су одговорни за увођење тако значајне промене често су, генерацијски гледано, млађи од средњег управљачког слоја.

Наравно, пошто су укључени у ову промену, неко мора бити у стању да у мермерном блоку види „Давида“. Проћи ће много деценија док не наступи права промена у многим министарствима и јавним установама. Можда промена није потребна Министарству просвете, или можда није спремна, али би била добра идеја упоредити вашу организацију са следећим тврдњама којима настојимо да покажемо како бирократија чини људе неспособним.

## Бирократија

- охрабрује људе да дају изјаве попут „Нисам то урадио/ла јер ми нико није рекао да могу“ или „Нисам то урадио/ла јер није у складу са правилником“;
- процењује и награђује људе на основу њиховог доследног праћења утврђених процедура пре него на основу постигнутог исхода обављених активности;
- пре настоји да ојача минимум стандарда рада него да награди изванредне резултате, тако да људи имају осећај да се грешке примете пре него резултати;
- охрабрује такав дух да се менаџери цене према величини сектора којим управљају, или буџету којим располажу, а не према утицају посла који обављају;
- на овај начин охрабрује ривалство између сектора и нема сарадње;
- охрабрује усмеравање енергије на обезбеђивање оних информација које су потребне систему пре него извештавање о стварном стању ствари;
- охрабрује људе да се међусобно процењују на основу положаја који имају у хијерархији пре него на основу доприноса који су дали;
- унапред захтева потврду да ће иновације бити успешне, чиме се постиже обрнут резултат па је мали број иновација успешан.

Како поредимо?

Када размишљамо о великој реформи организације, прва реакција јесте да треба написати извештај или саставити радну групу. Обично се у пракси покаже да је ово једини одговор, процес који је познат као **анализа - парализа**.

Када спроводите велику промену, не заборавите савет илузионисте „Чворове тестирајте појединачно“, рекао је. “Увек постоји чвор који је лабавији од осталих. Управо од њега почињете, а пошто њега одвезете, лакше ћете одвезати и онај поред њега и тако редом.”



## 11. ДЕЛЕГИРАЊЕ ДУЖНОСТИ

Током обука из управљања често је постављано следеће питање:

### Да ли знате шта је делегирање?

Одговор је увек потврдан, али када се од студената тражи да напишу дефиницију делегирања, 9 од 10 њих изостави најбитнију ствар у дефиницији. Делегирање се обично посматра као давање задатака нижима по служби, што је алокација, а не делегирање. Најбитнији фактор у делегирању јесте пребацивање **својих** задатака нижима по служби. Да ли је делегирање само један од начина да олакшате себи живот?

Делегирање је много више од тога. Не смемо да заборавимо да, иако делегира одговорности, менаџер остаје одговоран за дати посао. На крају крајева, то је ипак његов задатак. У највећем броју случајева, делегирање ће се обављати без икаквих потешкоћа, као део свакодневног рада. Међутим, увек би требало имати на уму могућност да се делегира више задатака. Предности делегирања су следеће:

- делегирањем се нижима по служби даје већа одговорност, а тиме и повећава степен задовољства послом, чиме се подстиче њихово професионално усавршавање;
- на овај начин себи остављате више времена да се бавите другим, захтевнијим или хитнијим задацима.

**Дефиниција:** Делегирање је процес у ком менаџер одређене послове и активности из своје надлежности преноси на своје подређене, али то менаџера не ослобађају одговорности која му је поверена од стране директно претпостављеног. „Теорија и пракса управљања“, Г. А. Кол

Очигледно је да је овде балансирање веома битно. Уколико делегирате превише, преоптеретићете ваше особље, а ви можда нећете имати довољно посла. Уколико делегирате премало, ви ћете бити преоптерећени, а ваше особље ће бити незадовољно због недовољне одговорности и надлежности.

Кључно је делегирати дужности на одговарајући начин. Размотрите следећу листу за проверу.

### Листа за проверу када је у питању делегирање

Задатке би требало делегирати када:

- је особље довољно компетентно да уради задатак, располаже неопходним ресурсима, вештинама и опремом за обављање одређеног задатка;
- су дата одговарајућа упутства о томе шта тачно очекујете од особља;
- поставите границе у оквиру којих службеници могу да делују, без вашег претходног одобрења;
- успоставите систем праћења реализације задатка.

---

Имајући у виду ове смернице, требало би подстицати делегирање задатака и подстицати и ниже по рангу службенике да чине исто.

### **Захтеви делегирања**

Делегирање није баш једноставно, јер поставља многе захтеве пред менаџере, нарочито у погледу времена. Он/она могу, такође, осећати да губе контролу и могу да буду рањиви, јер се може десити да подређени лоше уради посао. Менаџер мора ефикасно да комуницира, да предвиди евентуалне потешкоће у решавању задатка и да одлично познаје врлине и мане свог особља. Потребно је наћи меру и не мешати се сувише, али пратити ток реализације задатка. Требало би, такође, давати повратне информације, понудити савет и одати признање службенику за успешно урађен посао. Без праћења и повратних информација, процес делегирања више личи на абдицирање.

Када је реч о подређенима, они морају да ускладе нови задатак са већ постојећим пословима и да остваре сарадњу са колегама. Уколико нису сигурни у себе, овај процес може да делује застрашујуће.

### **Шта може, а шта не може да буде делегирано?**

Уколико су испуњени сви услови из листе за проверу у претходном тексту, највећи део задатака може да буде делегиран. Међутим, постоје изузеци. Може да се деси, на пример, да одређени задатак, због прописа или законских одредби, може да изврши само менаџер. Било би, такође, неприкладно тражити од нижег службеника да решава питања која се тичу његових сарадника, или да прати рад другог службеника. Уколико вам је дат задатак који мора да буде извршен у кратком року и веома га је тешко завршити, није поштено да га делегирате, а тиме бисте, вероватно, додатно смањили шансе да задатак буде извршен на време. У сваком случају, имајући у виду развој као циљ делегирања, логично је да врсте задатака које дајете службенику треба да варирају и да се сложеност задатака повећава како службеник стиче самопоуздање и искуство.

### **Закључак**

Делегирање је корисно, чак можда и кључно средство управљања, али поставља и захтеве пред све који су укључени у процес. Мора да се примењује доследно и да обухвата широк спектар задатака, а не само оне задатке које менаџер не воли. Веома је важно да се, уколико је то могуће, делегира део посла, који, ипак, представља целину, чиме се обогаћује рад подређеног, подстиче мотивација, али и одржавају контрола и координација.

#### **Као менаџер, размотрите следећа питања:**

**Да ли ја делегирам задатке?**

**Да ли делегирам довољно задатака?**

**Да ли делегирам у складу са наведеном листом за проверу ?**

**Да ли нижи по рангу менаџери делегирају задатке и да ли то раде на одговарајући начин?**

**Да ли опис посла мојих подређених на било који начин спречава делегирање?**

## 12. ТИМСКИ РАД

„Тим се окупља у настојању да постигне већу продуктивност од оне која би била постигнута да чланови тима раде појединачно. Целина би требало да буде боља од збира њених делова”.

„Успешна изградња тима“

Сама реч **тим** често се користи за било коју групу или организацију. Међутим, ако неку групу називамо тимом, то не значи да та група јесте тим.

На основу недавно спроведеног истраживања којим је обухваћено 1000 водећих организација, закључено је да се кључем успеха сматра тимски, а не појединачни рад. “Стилови у управљању су се померили: некада је постојала хијерархија на више нивоа која подразумева командовање и контролу, док сада преовлађују тесна сарадња и заједнички рад.” Јавни сектор је радио у одељењима и тимовима, пре због веће оперативности и историјских разлога, него због тога што се на било који начин цени суштина концепта тима. У ствари, углавном су то покушаји вођења тимова у оквиру хијерархије која се у приватном сектору не сматра пожељном.

На основу академске анализе успешних тимова, утврђено је - у једном успешном тиму приметите да:

- сви вуку заједно, сваки допринос је различит, али једнако вредан;
- сви чланови тима испољавају лидерске вештине, у складу са потребама тима и у сваком сегменту, прилагођавају се и развијају како се могућности и циљеви мењају и способни су да расту као тим и прихватају нове изазове;
- циљеви се разумеју и прихватају и нису само визија једног, ма колико даровитог, лидера;
- су ефективна група која свој рад усмерава ка постизању циљева тима на време, у складу са буџетом и на најбољи могући начин;
- бити вођа једног таквог тима значи да су људи подстакнути да иду корак испред других и воде у оној области о којој највише знају (само несигурни се неће осећати пријатно у том случају).

Када говоримо о тимовима, можда је фудбалски тим најбољи пример за поређење.

Размотрите следећу формацију у фудбалском тиму:

```

      1
    2  5  6  3
    7  4  8  11
      9  10
  
```

Дакле, имамо голмана, четири играча одбране, четири играча средње линије и два нападача. Свака позиција захтева другачије вештине играча, спретност и

---

вештину владања лоптом за голмана, брзину и добацивање за одбрану, добро додавање лопте за играче средње линије, постизање голова за нападаче. Иако веома поједностављен, сам концепт је довољно јасан - тимови су састављени од људи са различитим, али једнако важним вештинама и карактеристикама.

Сада замислите да је овај тим најбољи фудбалски тим на свету. Задржавамо истих 11 играча, а правимо неке измене у позицијама. Размотрите следећи тим:

4  
1 10 7 8  
9 5 6 3  
10 2

Истих 11 играча, али је тим слабији јер играчи не играју на позицијама које одговарају њиховим вештинама.

Колико пута сте видели да читав низ одличних појединаца у било ком спорту изгуби утакмицу од мање талентоване екипе која једноставно игра као тим?

Ове лекције су лако применљиве на било који радни тим. Чланови поседују различите вештине, како би тим испунио различите задатке и сваки члан мора да одигра свој део како најбоље уме. Наравно, фудбалски менаџер бира свој тим, што је луксуз који ми најчешће немамо, јер углавном наслеђујемо већ постојећи тим.

У таквим ситуацијама, морате прво да установите која су то знања, вештине и ставови, или личне особине потребне да би ваше одељење успешно радило. Можда ће вам бити потребни и људи који интуитивно доносе одлуке, као и они који размишљају логички и аналитички. Вероватно ће вам бити потребни и људи који имају изражену моћ убеђивања и који лако прихватају промене, али и систематични реалисти и добри администратори. У зависности од природе посла вашег одељења, може се десити да су вам сви они потребни.

Требало би затим да посматрате ваше особље, како бисте утврдили њихове квалитете. Када пронађете значајне недостатке, на вама је да развијете стратегије за превазилажење. Очигледно је да ово може да подразумева обуке, подучавање, довођење додатног особља (из другог сектора), регрутовање, поделу улога, поновно дефинисање послова...

### **Колики би тим требало да буде?**

Постоје различити ставови о овом питању, али 10-13 чланова је генерално прихваћено као максимум. Велики тимови су ретки и најчешће су подељени у мање, ефикасније јединице. Број чланова би требало да буде довољно мали да би сви могли да доприносе и комуницирају. Тесна сарадња је тешко изводљива ако је тиме превелик. Менаџери које занимају велики тимови најчешће су заинтересовани за личну моћ.

## Како да учините ваш тим функционалним?

Постоји много разлога због којих тимови не функционишу. Неким тимова недостаје квалитет, негде можда има превише индивидуалиста, некима недостаје самопоуздање, у неким доминира појединац... Као и пре, морају да се утврде разлози и да се развију стратегије.

Кључно је да се тим редовно састаје и отворено разговара, како о самом тиму, тако и о појединчним улогама у њему. Објасните члановима тима да желите да их овластите, да „скинете руке са волана“. Наравно, уколико нешто кажете, онда то и урадите, како бисте очували поверење. Разјасните шта то појединци виде као циљеве тима и обезбедите опште и право разумевање. Размотрите нове приступе у постизању циљева и примените нове идеје у пракси. Можете да покушате и са цртањем профила тима како бисте разјаснили која је чија улога. Осигурајте да сваком члану улога одговара и проверите да ли се неко осећа изостављеним.

Као лидер, морате да избегнете **формирање „унутрашњег круга“** - нико не сме имати утисак да је другоразредни члан тима (питање које се често поставља у свим организацијама). Како бисте дали већу моћ вашем тиму, немојте да се изолујете и обратите пажњу на баријере које се евентуално могу појавити између вас и тима. Редовно пратите активности тима, слушајте мишљења сваког члана и одговорајте позитивно кад год је могуће.

Још једна честа замка за менаџере јесте то што ангажују људе веома сличне њима самима. Ово може да буде веома опасно, јер се може десити да добијете цео тим интуитивних и иновативних људи, у ком нико, у ствари, не ради конкретан посао. Сетите се аналогије са фудбалом, потребна вам је креативност на средини терена, завршница у нападу и поузданост у одбрани. Вашем тиму је највероватније потребан сличан опсег квалитета.

У тиму у коме су људи једнако вредновани за свој допринос, чланови су отворени једни према другима и међусобно се подржавају. Ово се сматра кључним за већу продуктивност и смањење стреса.

## Шири тимови

Закључна реч је о идеји ширег тима. Можете да будете начелник једног одељења, које је тим, да са тимом тесно сарађујете и постижете сјајне резултате. У сваком случају, важно је да не изгубите из вида чињеницу да иако технички ви водите тим, и сами сте, такође, члан неког другог тима, менаџмент тима, где стварно морате да доприносите као тимски играч. Сувише често менаџери, поготово менаџери вишег ранга, заборављају ту чињеницу, чак своје колеге посматрају само као ривале. У организационом смислу, ово је веома неповољно и уколико до тога дође, неопходно је наћи одговарајуће решење.

Тим који добро функционише може да буде веома успешан и може да представља погодно окружење за рад.

---

## **ЛИЧНЕ УПРАВЉАЧКЕ ВЕШТИНЕ**

- 13. Организација времена
- 14. Управљање на састанцима
- 15. Решавање проблема
- 16. Управљање стресом

## 13. ОРГАНИЗАЦИЈА ВРЕМЕНА

Све организације имају своје пословне циљеве и ресурсе потребне за постизање циљева - просторије, опрему, буџет, особље и време. Иако никада не бисмо злоупотребили опрему или буџет, у пракси се често дешава да злоупотребљавамо време које нам је дато. Радимо у бирократским организацијама, које, по дефиницији, „краду“ време. Циљ овог поглавља јесте да наведе читаоца на размишљање о томе како управља сопственим временом. Део проблема биће илустрован причом која показује како бирократија функционише.

Пре много година у Азији поглавар верске заједнице држао је обред. У току обреда, у храм је ушла мачка и стала испред поглавара, што је привукло његову пажњу, као и пажњу присутних верника. Свети човек се наљутио, нарочито кад се то поновило и следећег дана. Одлучио је да предузме нешто и замолио слугу да мачку везује током обреда. Овај ритуал трајао је годинама док једног дана мачка није угинула. Слуге су одмах набавиле нову мачку како би могле да је везују за време обреда.

Колико мачака ми везујемо сваког дана из давно заборављених разлога?

Постоји стара изрека „време је новац“ и ми треба да будемо свесни тога. Менаџери и особље једне организације су скоро увек најскупљи ресурси. Цена обављеног посла може да се установи израчунавањем процента плате особе која је обавила дати посао. Уколико је менаџер донео одлуку коју је могао да донесе и по рангу нижи члан, та одлука коштала је више него што је било потребно.

Процењује се да чак и менаџер који добро управља временом протраћи бар један сат дневно. Размислите о следећој калкулацији. Узмите просечну плату по сату рада запосленог у Министарству просвете, помножите са бројем радних дана годишње, а затим са бројем запослених у Министарству. Добићете огроман број, а то ће бити и потврда да, ако добро управљамо временом, штедим новца.

Притисак времена може, такође, бити у директнј вези са стресом, а број стресом проузрокованих болести рапидно расте у модерном свету. Као пример наводимо чињеницу да је више од 34% изостанака са посла у Великој Британији проузроковано стресом. Последњих година то је 200% код мушкараца и 370% код жена.

У наставку текста дати су предлози за побољшање управљања сопственим временом. Ту је и упитник који може да вам помогне да одредите области у којима наилазите на проблеме.

### НАЧИНИ КОНТРОЛЕ И УШТЕДЕ ВРЕМЕНА

#### Запитајте се које послове обављате

Да ли неки задатак заиста морате да урадите ви, или је у питању случај везивања друге мачке?

Да ли то доприноси главној сврси посла?

Чак и када доприноси, да ли је то приоритет у овом тренутку?

Да ли задатак може да буде измењен на неки начин, са циљем да се уштеди време и да ли може да буде делегиран?

---

## **Анализирајте кризне ситуације**

Који су главни узроци кризних ситуација и да ли ви томе доприносите?

## **Размислите о томе колико и када вас прекидају**

Када сте били прекинути у послу, да ли је то било нужно или је могло да буде избегнуто?

Научите да се носите и са прекидањима и спречите их, уколико ситуација дозвољава.

Уз помоћ секретарице/секретара заштитите своје време, или одредите време када сте доступни за евентуална питања и консултације.

Покажите да ли сте доступни или не, тако што ће врата канцеларије бити отворена, односно затворена.

## **Планирајте**

Унапред планирајте време за оно што је приоритет.

На почетку дана дајте себи времена да размислите и испланирате свој дан.

На крају сваког дана направите преглед учињеног.

Користите роковник за планирање дана, не само за бележење састанака.

Погледајте пример на крају овог поглавља.

## **Самодисциплина**

Пажљиво прочитајте само најважније информације, прелетите погледом преко осталих, мање важних, и игноришите неважне материјале.

Не трошите превише времена на доношење одлука.

Уместо да идете у посету, телефонирајте.

Нека ваш радни сто буде уредан да не бисте губили време тражећи ствари.

Делегирајте задатке када је то могуће и постављајте разумне рокове.

Никада се немојте два пута бавити истим документом. Ако га већ прочитате, онда и решите питање на које се документ односи.

## **Административна помоћ**

Направите распоред свог времена тако да имате фиксиране састанке, а за преостало време направите реалну листу дневних активности.

Планирајте и време за себе.

Са секретарицом/секретаром се договорите да прегледа пошту, како бисте ви могли тиме да се бавите само када је нужно.

## **Управљајте временом 24 часа**

Није добро ако управљате на послу, а занемарујете свој приватни живот, јер, дугорочно посматрано, то може да вас кошта много више. Морате квалитетно да проводите време са породицом, јер стрес код куће преноси се на радно место. Неки менаџери верују да тиме што раде прековремено показују своју посвећеност послу, али то може да буде сигнал да нису у стању да ураде свој посао за предвиђено време.

**Сада погледајте листу за проверу управљања временом на крају овог поглавља.**



## УПИТНИК ЗА УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ

За сваку изјаву штриклирајте одговарајућу колону.

	<b>Потпуно се слажем</b>	<b>Слажем се</b>	<b>Не слажем се</b>	<b>Никако се не слажем</b>
1. Људи често траже савет од мене.				
2. Посао ми се гомила.				
3. Никада немам времена за себе.				
4. Превише времена проводим на састанцима.				
5. Увек покушавам да урадим превише ствари истовремено.				
6. Склон/сколна сам да одлажем послове који ми се не допадају.				
7. Често изгубим или затурим документе...				
8. Никада немам времена за размишљање.				
9. Телефон не престаје да звони.				
10. Стално пишем писма и извештаје.				
11. Превише времена проводим путујући.				
12. Често морам да започињем и прекидам посао.				
13. Тешко ми је да људима кажем „не“.				
14. Сувише се бавим документацијом.				
15. Тешко ми је да одредим приоритете у послу.				
16. Ако хоћу да посао буде добро урађен, морам сам/сама да га урадим.				
17. Не разговарам довољно са својим подређенима.				
18. Посао омета мој друштвени живот.				
19. Стално ме прекидају на послу.				
20. Дан просто не траје довољно дуго.				

---

## АНАЛИЗА ВРЕМЕНСКОГ РАСПОРЕЂИВАЊА ЗАДАТАКА

### 1. Испланирано време

% времена у току једног дана

% времена у току три дана

### 2. Неиспланирано време

% времена у току једног дана

% времена у току три дана

### 3. Листа интересних група које имају највише захтева/потреба које нису у распореду

### 4. Закључци

## ЛИСТА ЗА ПРОВЕРУ УПРАВЉАЊА ВРЕМЕНОМ

1. Сазнајте сврху и циљеве свог посла.
2. Поставите себи краткорочне, средњорочне и дугорочне циљеве.
3. Сатавите листу најважнијих циљева.
4. Направите приоритете када је реч о циљевима и направите распоред рада на важним, али не тако хитним задацима.
5. Установите приоритете имајући у виду важност и хитност.
6. Одредите време за размишљање у току радног дана.
7. Утврдите највеће проблеме у погледу управљања временом користећи роковник.
8. Подстакните свог менаџера да одреди приоритете међу радним задацима које вам додељује.
9. На позитиван начин спречите прекидања. Научите да кажете „не“.
10. Организујте радни простор тако да можете да се концентришете на један по један посао. Док радите један посао, склоните све друге папире.
11. Одредите посебну фиоку за не тако важна и хитна питања. Испланирајте време тако да се тиме бавите једном месечно.
12. Користите роковник како бисте направили распоред и придржавајте га се.
13. Користите систем померања обавеза за будућност (уколико нешто није хитно).
14. Планирајте радни дан утврђујући приоритете на почетку дана.

15. Радите брже, нарочито рутинске задатке.
16. Концентришите се на једну ствар у датом моменту.
17. Комбинујте сличне задатке као што су телефонски позиви или посете.
18. Направите листе за провере послова који се понављају.
19. Поставите рок за посао који вам је дат. Покушајте да завршавате задатке у што краћем року.
20. Не ослањајте се на памћење, записујте.
21. Да не извршавате овај задатак, шта бисте друго могли да радите? Шта је важније?
22. Не брините о ономе на шта не можете да утичете. Усредсредите се на оно што можете да контролишете.
23. Спречите да се исти проблеми понављају, тиме што ћете да решите проблем који лежи у основи.
24. Обавештавајте свог надређеног, свој тим и друге о ономе што радите.
25. Одлучите који послови су непотребни и немојте да их радите.
26. Доделите задатке члановима тима и делегирајте.
27. Поделите велике послове на групе мањих активности које је лакше извршити.
28. Оставите време за разговор са својим тимом, групно или појединачно.
29. Тражите идеје од других, било да су део тима или не.
30. Улажите у сопствено професионално усавршавање.

## СТРАНИЦА ИЗ РОКОВНИКА

Четвртак, 6. август 2007.

8.00

9.00 Прегледати пошту  
13 сати

извештаја

10.00 Састанци са менаџерима  
планирања  
10-11  
Лалићем

11.00  
извештај

напретку

12.00

13.00 Састанак са Лалићем  
о питањима буџета

14.00

На располагању особљу, уколико је потребно, од 14 до 16 сати

15.00

16.00 Сопствено време за планирање

17.00 Ажурирати дневник за сутра

Одредити ко ће да води записник на састанку у 13 сати  
Покупити Соњу из школе у 17.45

Дневни задаци:

1. припремити се за састанак у
2. израда дела месечног
3. заказати састанак
4. заказати састанак са
5. ажурирати статистички
6. прочитати извештај о

---

## 14. ВОЂЕЊЕ САСТАНАКА

Људи се често жале на састанке. Жале се на то колико времена одузимају састанци и на то да често нису продуктивни. Састанци су онолико ефикасни и корисни колико то људи дозволе.

Добро вођен састанак ће бити информативан, може да се искористи за анализу и решавање проблема, мотивисање, решавање сукоба, давање повратних информација, убеђивање и подстицање промена у знању, вештинама и ставовима. Добри састанци нису само корисни, већина људи они су крајње потребни. Имати премало састанака, може да буде исто тако велика грешка као и имати их превише.

Која су кључна питања када говоримо о успешно одржаном састанку?

### Припрема

- Састанак треба да има конкретан циљ који мора да буде јасно изражен у дневном реду, (види у наставку текста) који се, кад год је то могуће, унапред достави учесницима. Састанци су веома скупи, у смислу трошења време, а као што знамо “време је новац”.
- Да ли је овај састанак уопште потребан? Да ли се нешто може урадити на неки други начин?
- Избегавајте рутинске састанке, уколико немају јасну сврху.
- Одаберите оптималан број учесника састанка.
- Они који су позвани на састанак требало би да буду повезани са темом и способни да допринесу успешности састанка. Осигурајте да они који вас замењују могу да доносе одлуке и равноправно учествују.
- Одредите право време за састанак и обавестите све који би требало да присуствују, тако да могу да планирају остале активности.
- Одредите особу која ће да води записник.
- Побрините се да окружење (види у наставку текста) буде припремљено и одговарајуће (да не буде превише вруће или хладно, тесно).

У дневном реду треба да:

- буду назначене све врсте формалности (нпр. да ли је потребно извињење у случају да закасните),
- секвенце састанка буду добро организоване (нпр. кључне ствари на почетку састанка, када су сви одморни, спорна питања касније, како би се избегла превелика дискусија),
- постоји веза са тачкама са претходних састанака како би се осигурао континуитет,
- пружи људима могућност да дају предлоге за дневни ред,
- постоје информације о томе ко води коју тачку дневног реда,
- помогне појединцима да се припреме,
- постоје тачке за дискусију,
- буду назначени административни детаљи, као што су време почетка састанка (види у наставку текста), место, предвиђено трајање састанка.

## Окружење

Окружење може да има велики утицај на ток састанка. Типичне грешке: превише људи у премалој просторији, превише дима, слабо осветљење, превише топло или превише хладно, неудобне столице и стална прекидања. Из овога очигледно проистиче да би за један успешан састанак просторија требало да буде довољно велика, добро проветрена, довољно осветљена, са пријатном температуром...

## Време почетка састанка

Изузетно је важно поштовати време почетка састанка. Ништа вам друго неће учинити почетак састанка тако лошим и изазвати нерасположење, као што ће то учинити последице лошег управљања временом. Замислите следећу ситуацију. Људи се полако окупљају, састанак треба да почне, али нису сви учесници присутни. Сипа се кафа. Почеће бројне и вероватно не веома корисне дискусије. Коначно, почиње састанак са 15 минута закашњења, али још једна особа није стигла. Десет минута касније, таман кад почиње да се прича конкретно о послу, долази и последња особа. Извињење и прича о кашњењу односе још 5 минута вашег састанка. Што је већи број учесника састанка, то је већи губитак и већа љутња.

## Увек почните састанак на време.

Имајте на уму, из поштовања према онима који присуствују, да састанак не би требало да одужите.

## Вођење састанка

- Водите састанак, немојте доминирати њиме<sup>2</sup>.
- Поставите циљеве на самом почетку.
- Побрините се да сви буду усредсређени на кључна питања и држите се сатнице (задржите контролу).
- Слушајте пажљиво и обраћајте пажњу на говор тела, јер људи често комуницирају без речи.
- Да ли сви доприносе састанку на конструктиван начин?
- Спречите да појединци доминирају дискусијом.
- Немојте се плашити да изигравате «ђавољег адвоката» како бисте проширили перспективу.
- Покушајте да наведите све присутне да учествују, посебно зато што се тема састанка тиче свих њих. Уколико је потребно, примените приступ „А шта ти мислиш о томе?”.
- Повремено направите кратак преглед састанка, како бисте проверили да ли сви разумеју тему и да ли су сагласни.
- Захвалите онима који су активно учествовали и допринели да састанак буде успешан.

---

<sup>2</sup> Имајте на уму да не мора увек виши службеник да председава састанку. Ко год да је изабран, мора му се јасно доделити ауторитет и мора да буде прописно обавештен и упућен.

- Избегавајте да завршавате састанак тачком "разно", јер разматрање делова бројних небитних прича може да угрози успешан и веома фокусиран састанак.
- Завршите састанак на време.

### Неред и ометање

Понекад чак и најбоље испланирани и организовани састанци могу да измакну контроли. Следећа листа може да пружи корисна упутства за особу која председава састанку.

- Никад не дозволите да се изнервирате, или да емотивно реагујете.
- Изолујте један споран елемент и покушајте да се бавите тиме.
- Покушајте приступ "У праву си, ово је сложено питање, хајде да идемо корак по корак".
- Објавите малу паузу како бисте дали простора за размишљање.
- Оставите проблем по страни, али се договорите како и кад ће се поново расправљати о томе.

### После састанка

- Нека записник буде написан у форми кратких кртица о будућим активностима са јасним назнакама ко је одговоран за који посао.
- Пратите реализацију будућих активности.
- Следећи састанак на исту тему почните прегледом активности.
- Осврните се на сам састанак. Да ли је био користан/ефективан? Уколико није, зашто није? Немојте да поновљате исте грешке.

Кључна ствар после састанка јесте да активности о којима сте се договорили буду спроведене у складу са договором и на време, како би састанак био сврсисходан. То може да обухвати све, од малог дела информације који треба пренети, до спровођења главног пројекта.

Области деловања могу да буду забележене на много начина. Следи једноставан пример.

АКТИВНОСТ	КО ЈЕ ЗАДУЖЕН	ДО КАДА
Припрема извештаја и препорука у вези са ангажовањем помоћних наставника у основним школама.	Горан Петровић и Соња Јовановић	Извештај и препоруке да буду достављене помоћнику министра до 1. јуна 2008.

### Ефективне/неефективне групе/састанци:

Понекад је корисно састанак посматрати као окупљање људи са циљем да заједно раде на испуњењу задатка или задатака. У свом делу „Људска страна компаније“ (The Human Side of Enterprise), 1960, Даглас Мекгрегор описује

разлике између ефективних и неефективних група. Следи кратак преглед најважнијих карактеристика.

<b>Ефективне групе</b>	<b>Неефективне групе</b>
Неформална, опуштена атмосфера,	Досадна или напета атмосфера,
значајна дискусија, уз учешће свих присутних,	дискусијом доминира један човек или двоје људи,
групни циљ или задаци свима разумљиви и сви су посвећени достизању циља,	нема јасног заједничког циља,
присутни на састанку слушају једни друге,	присутни не слушају једни друге,
не избегава се сукоб, већ се износи и решава конструктивно,	сукоб се, или избегава, или се претвара у отворен рат,
највећи број одлука донет уз консензус и формално гласање за и против сведено на минимум,	проста већина је довољна основа за групне одлуке, које мањина мора да прихвати,
идеје се износе слободно и отворено,	лична осећања се скривају, а критике се примају са nelaгодношћу,
председавајући није једини лидер на састанку, већ се лидерство преноси по потреби,	једини лидер је председавајући састанку,
група проверава свој напредак и понашање.	група избегава било какву дискусију о свом понашању.

Иако се сматра да су састанци формалнији када је у питању рад малих радних група, постоје јасне сличности и многе организације полако уводе мање формалан приступ. Можда је суштина у томе да су оба приступа добра, уколико дају жељене резултате.

Добри састанци могу и требало би да буду мотивишући. Постоје фактори који утичу на мотивацију. Мотивација ће бити већа ако:

- сви разумеју сврху састанка,
- не постоје већи сукоби између појединачних и групних намера,
- нема оних који седе и не учествују активно на састанку,
- председавајући је поштован и верује му се,
- чланови тима су лојални једни другима,
- постоји претходно искуство у успешном заједничком раду,
- нема деструктивне политике,
- приметно је да је састављен добар тим,
- Хијерархија се не примећује током дебате.

## **Закључак**

---

Добри састанци се не догађају тек тако, али када се догоде, могу да произведу велика дела. То никад није "само састанак". Размислите шта можете да постигнете, циљајте високо, припремите се, побрините се да се и други учесници припреме, управљајте детаљима и све може да протекне у најбољем реду.

Све у свему, на правила би требало гледати као на средства за остваривање циља. Она се препоручују само онда када помажу постизању циљева и када састанак тече без проблема. Бирографија, на крају крајева, може да превлада и добије већи значај од стварне сврхе састанка. Као што знамо из Паркинсоновог закона, човек који није у позицији да доноси важне одлуке, почиње да сматра важним оне одлуке које може да донесе. Ова порука представља добар завршетак поглавља у коме се говори о добро вођеним, конструктивним састанцима.

**Када следећи пут одете на састанк, поготово као учесник, оцените састанак на основу поменутих критеријума.**



## 15. РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА

Пре него што се позабавимо овом занимљивом темом, размислимо о следећем питању. Када се појави проблем, шта се дешава ако га не решимо? Одговор ће показати колико је дати проблем важан и да ли је заиста реч о проблему.

У свакодневном раду суочени смо са многим проблемима, стварним или умишљеним, који се разликују по озбиљности и важности. На пример, саветовање министра при доношењу кључне одлуке која се тиче политике, или одабир просторије у којој ће се одржавати састанак. Начин на који реагујемо на проблеме утицаће на наш пословни успех и општи квалитет живота. Да ствари буду горе, о неким питањима најбоље одлучију појединци, док нека друга питања најбоље решава група. У наставку текста дате су смернице које ће вам, надамо се, помоћи да се са више самопоуздања носите са бесконачном листом проблема.

### Да ли проблеме боље решава група или појединац?

Најједноставнији одговор би био да то зависи од проблема. Свакако нема сврхе формирати групу уколико дати проблем најбрже и најбоље може да реши појединац и не постоји потреба да остали разумеју проблем или да се посвете решавању. Постоје три случаја када проблем најбоље решава група. Прво, многи проблеми тичу се више особа. Сви они вероватно имају различито виђење ситуације, потпуно оправдано, и паметно је узети у обзир сва различита виђења у процесу проналажења решења. Друго, постоје проблеми који немају једно конкретно решење, а прави приступ треба да се заснива на комбинацији мишљења различитих људи. Треће, постоје ситуације у којима је важно да се сви укључени посвете решавању, а понекад је процес важнији него само решење. Групно решавање проблема има многе предности, уколико се користи у одговарајућим ситуацијама и уколико су укључени одговарајући људи. Када се суочавамо са проблемом, треба да научимо да размишљамо креативно, више него аналитички и колективно, више него индивидуално.

### ПРОЦЕС РЕШАВАЊА ПРОБЛЕМА

Следи једноставан пример модела решавања проблема:

- утврђивање проблема,
- анализа проблема,
- сакупљање податка,
- тумачење податка,
- налажење решења,
- анализа исплативости трошкова,
- представљање решења,
- праћење и евалуација.

Хајде да детаљније размотримо овај модел.

---

## Утврђивање проблема

Многи проблеми остају нерешени јер се недовољно пажње посвећује утврђивању стварног проблема. Понекад погрешне претпоставке на почетку процеса за последицу имају то да се решавају погрешни проблеми. Такође, када је реч о групном решавању проблема, поједини чланови могу да имају различито виђење онога на чему раде. Процес који се састоји од три корака може да буде од помоћи:

- корак 1: сагледати проблем са свих страна;
- корак 2: пошто установите широко поље проблема, вратите се кључним питањима, прецизно утврдите шта је проблем, у писаној форми;
- корак 3: запитајте се да ли је проблем уопште вредан решавања.

**Запамтите: ако не знате куда идете, нећете знати да ли сте стигли!**

## Анализа проблема

Спремност појединаца у оквиру групе да сагледају проблем из другачије перспективе, знатно доприноси да се савлада највећа потенцијална препрека успешне примене, а то је став људи. Постоје бројни приступи анализи проблема, од којих је вероватно најпознатији **дијаграм „рибља кост“**. Једноставнија могућност јесте да се олујом идеја дође до шест речи на основу одговора на 12 питања. Тих шест речи из песме су:

*„I keep six honest serving men  
They taught me all I knew;  
Their names are **What** and **Why** and **When**  
And **How** and **Where** and **Who**.“*

(Имам шест верних слугу,  
Научише ме свему што знам;  
Зову се **Шта** и **Зашто** и **Кад**  
И **Како** и **Где** и **Ко**)

Ова техника, коју је развио Мајк Робсон, позната је као **дијаграм од шест речи** или **„Шест верних слугу“**. Дванаест питања којима се подстиче анализа су:

- Шта је проблем, а шта није проблем?
- Када проблем настаје, а када не?
- Зашто настаје и зашто не настаје?
- Где настаје и где не настаје?
- Ко проузрокује проблем и ко доприноси отклањању проблема?
- Како препознајете да је проблем постоји и како препознајете да проблем не постоји?

Бићете изненађени тиме колико проблем постаје јаснији када прођете кроз овај једноставан процес.

## Сакупљање података

При решавању проблема важно је изнети аргументе у виду чињеница, а не у виду мишљења. Познато је да се аргументи засновани на мишљењу тешко решавају. Ако, на пример, поставимо питање ко је најбољи српски спортиста свих времена, добићемо различита мишљења, а крајњи резултат биће још већа увереност сваког појединца у исправност сопственог мишљења. У неким ситуацијама није лако сакупити поуздане податке, али то није случај са већином проблема.

Главни инструмент у процесу решавања проблема, када је реч о прикупљању података, јесу листе за проверу. Наравно, морамо имати у виду да треба осигурати да су информације које се прикупљају значајне за налажење проблема.

## Тумачење података

Многи људи имају предрасуде према бројевима, посебно када се користе у манипулативне сврхе и када треба да подрже једно од различитих виђења истог проблема. Имајући ово на уму, потребна су средства за организован приступ подацима, како би били искоришћени на најбољи начин. Два типична примера су:

- Парето дијаграми<sup>3</sup>
- Хистограми.

Парето дијаграм је начин графичког приказа података, са циљем да се види да ли неки фактори заиста знатно утичу на исход. Хистограм је врста графикона са ступцима који се односе на један проблем или питање.

## Налажење решења

Постоје многе технике за налажење решења, од којих су неке, на пример, «Анализа поља силâ» и „Олуја идеја“ (Brainstorming) (о чему ће бити речи касније) општепознате. Остале технике (у поједностављеној форми) су:

**Модификовани Делфи** – метод се састоји од пет корака:

- анализа проблема и преглед података,
- појединачно долажење до решења,
- комбиновање идеја на једној листи,
- појединачно рангирање и бележење идеја,
- дискусија о рангирању, доношење одлуке о решењу консензусом.

**Замена (Swapping)** се такође састоји од пет корака:

- информисање чланова тима,
- припрема презентација супротних ставова (сваки тим излаже мишљење које је супротно његовом мишљењу),
- што боља презентација,
- критика презентација и бележење на табли,
- договор о новим решењима консензусом.

---

<sup>3</sup> За читаоца би било корисно да сам истражи ове појмове. Парето дијаграми се све више користе, а кратак опис дијаграма налази се на крају овог поглавља.

---

## **Анализа исплативости трошкова**

Идеја је не само да се нађе решење, већ и да наше препоруке буду прихваћене. Прихватање предложеног решења зависи, пре свега, од процене онога што ће бити постигнуто у односу на уложене ресурсе. Другим речима, одлука ће се заснивати на анализи исплативости трошкова. Након извршене анализе, треба сабрати све аспекте за финалну презентацију предложеног решења.

## **Презентовање решења**

Решење може бити презентовано усмено, лицем у лице (што је пожељно), или писмено. У сваком случају, презентација мора бити добро припремљена. Потребно је јасно утврдити циљеве, истаћи проблем, сумирати резултате анализе, објаснити чињенице и навести могућа решења. На овај начин жељено решење је наглашено и акценат стављен на корисност прихватања решења. Затим треба утврдити активности потребне за реализацију решења и предложити план активности. Обично се после презентације остави мало времена за питања и одлучивање о наредним корацима. Такве презентације заправо представљају мост између теоретског решавања проблема и конкретних активности.

## **Праћење и евалуација резултата**

Ово је најчешће најслабија тачка у процесу решавања проблема. Често се претпоставља да ће активности бити спроведене и да ће проблем бити заувек решен. Имајући ово на уму, важно је да праћење и евалуацију схватимо као кључни део процеса и све док не буде тако, проблем се не може сматрати решеним. Треба утврдити акциони план за праћење, а евалуацију спровести на основу критеријума успостављених анализом исплативости трошкова. Евалуација се, дакле, врши на основу предвиђених резултата.

## **ОЛУЈА ИДЕЈА (BRAINSTORMING)**

До сада нисмо разматрали „олују идеја“ у оквиру процеса решавања проблема, али је јасно да је реч о веома значајној техници која се може користити у многим од поменутих фаза. Ово је кључна креативна техника коју користе групе. Веома је погодна за долажење до великог броја идеја за кратко време и осигурава да свако да свој допринос. Ова техника, развијена тридесетих година двадесетог века, јесте позната, али је често погрешно примењивана, а веома је важно да је група која решава проблем правилно користи. Често се догађа да се овај процес сведе на састављање листе очигледних могућности.

### **Правила технике „Олуја идеја“:**

- 1) Ни једна изнета идеја не сме да се критикује.
- 2) Треба пустити мисли да лутају, што се често назива ‘слободан лет’.
- 3) Изнесите што више идеја.
- 4) Свака идеја мора да буде забележена.
- 5) Дозволите да идеје сазру пре него што их процените.

## **ВРСТЕ ГРУПА ЗА РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА**

Постоје различите врсте група за решавање проблема које се разликују у погледу сврхе, састава, лидерства...

**Групе у оквиру службе** оснива менаџер са циљем да се баве посебним питањима и проблемима. Група се обично расформира када проблем буде решен.

**Радне групе** су што и претходне, само што су вишефункционалне.

**Кружоци квалитета** обично се састоје од волонтера који се редовно састају како би утврдили, анализирали и решавали проблеме који се тичу њиховог посла.

**Тимови за побољшање квалитета** углавном се састоје од волонтера, имају више функција, баве се посебним питањима и могу да буду састављени од људи на различитим позицијама.

Све четири групе имају своју улогу у унапређивању рада организације и све могу да користе поменути процес решавања проблема. Овај процес обезбеђује комбинацију креативних и аналитичних средстава која групи омогућавају да размишља и креативно и методично.

## **ОДЛУЧИВАЊЕ**

Доношење одлука и решавање проблема не само да су међусобно повезани, већ је понекад реч о једном истом процесу. Упоредите поменути процес решавања проблема са моделом одлучивања Г. А. Кола у „Теорији и пракси управљања“.

- Утврђивање проблема,
- сакупљање значајних податка,
- налажење разних других решења,
- процена последица,
- одабир оптималног решења,
- спровођење решења у дел,
- мерење резултата.

Одлучивање је део свакодневног живота. Као појединци, одлуке доносимо без много размишљања, или после дугог размишљања. На наше одлуке некада утичу емоције, некада разум, а некада и једно и друго. У организацијама, од људи на менаџерским положајима очекује се, поред осталог, да доносе одлуке и ово је важан део њихових дужности. Иако осећања и односи са људима могу да утичу, одлуке које доноси менаџер треба да се заснивају на рационалном приступу. Некада је потребно много труда и времена посветити процењивању проблема, налажењу решења и евалуацији како би коначна одлука била донета.

### **Вежба Џона Адера**

Чувени модел управљања, који је развио професор Џон Адер, заснива се на три круга који се секу, приказујући везу између усмерености менаџера на извршење задатка, потреба појединаца и потреба групе (тима).



У овом поглављу нећемо се детаљно бавити овим моделом (за детаљније информације види поглавље Менаџмент и лидерство), али он може да буде од користи у области одлучивања и решавања проблема. Када се појави проблем, или када треба донети одлуку, важно је знати шта је приоритетно – задатак, појединац или група. Размислите о наредној вежби, одговорите са ДА или НЕ на питање да ли је менаџер направио добар избор. Занимљиво је да су сви примери преузети из праксе организација у државном сектору.

#### Пример

#### ДА / НЕ

1) Запослени: “Морам да идем. Моја супруга је имала саобраћајну незгоду.”

Начелник одељења: “Не заборави да имамо састанак у 15 сати.” Менаџер се фокусирао на задатак. Да ли је био у праву?

2) Министар позива начелника службе 10 минута пре истека радног времена и тражи одређене податке. Начелник пита да ли неко може да остане дуже и обезбеди тражене податке. После неколико минута дискусије, јавља се добровољац. Начелник одељења се фокусирао на потребе групе. Да ли је био у праву?

3) Једна особа непрестано одлази раније са посла. Има приватне проблеме и начелник одељења то разуме, али после неколико недеља остали запослени осећају да морају много више да раде како би заменили одсутног колегу. Начелник одељења одлучује да предузме мере и забрани раније одлажење са посла. Начелник одељења се фокусирао на потребе групе. Да ли је био у праву?

(4) Начелник одељења треба да иде на студијско путовање у Ирску. Његов заменик и добар пријатељ одувек је желео да види Ирску па је и он одабран. Начелник одељења се фокусирао на потребе појединца. Да ли је био у праву?

**Виђење аутора дато је у наставку текста.**

**Вежба Џона Адера – одговори:**

- 1) Не, у овом случају фокус је требало да буде на појединцу од ког се у таквој ситуацији не може очекивати да се концентрише на посао.
- 2) Не, фокус је требало да буде на задатку и протраћено је време. Менаџери често морају да се понашају као аутократе када су рокови кратки.
- 3) Да, менаџер је показао разумевање, али потребе групе су постале приоритет и било је потребно предузети одређене кораке.
- 4) Не, менаџер је дозволио свом заменику да буде одсутан са посла у исто време кад и он из потпуно личних разлога, заборављајући задатак.

## **ПАРЕТО ДИЈАГРАМИ**

Као што је речено у делу где се говори о тумачењу података, Парето дијаграми могу да буду веома корисно средство за решавање проблема. Парето принцип, који се понекад назива и *закон 80:20*, јесте начин графичког приказивања информација. Ови дијаграми показују да често само мали проценат узрока у великој мери доприноси проблему.

Пример који следи је из мале штампарије оптерећене многим проблемима. Проблеми су прво наведени, а затим поређани по учесталости, у опадајућем редоследу.

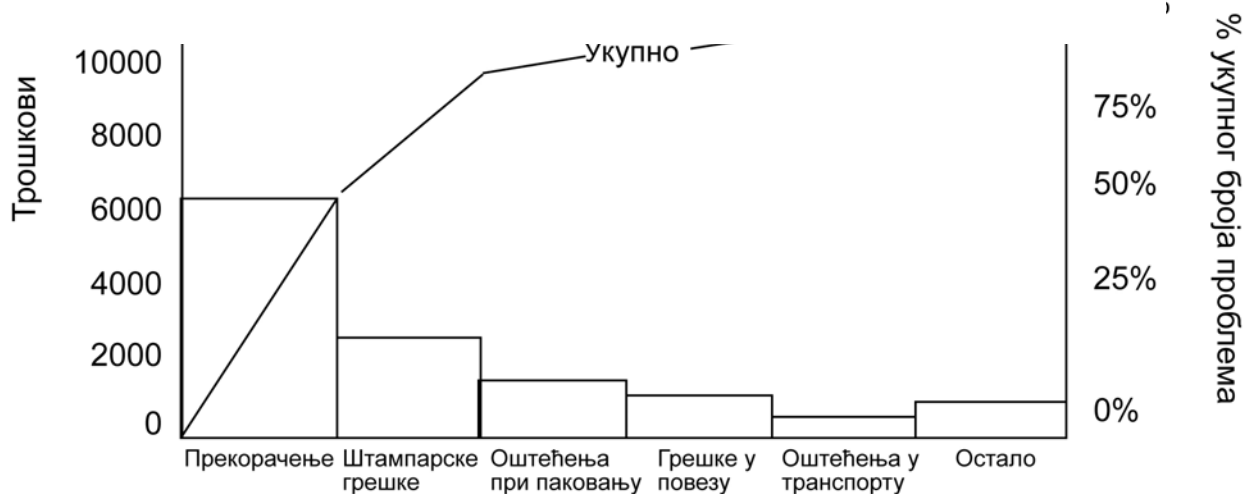
<b>Проблем</b>	<b>Број ситуација</b>
Штампарске грешке	38
Дуплирања	13
Грешке у повезу	12
Оштећења при паковању	7
Погрешан папир	4
Проблеми са мастилом	3
Оштећења у транспорту	3
Пад са траке	2
Лепљив папир	2
Проблем са штампарским ваљком	1
<b>Укупно</b>	<b>85</b>

Сад треба да одредимо где је пресек између неколико кључних проблема и осталих, мање важних. Потом се попуњава колана са кумулативним износом, како би се добили укупни трошкови.

Проблем Кумулативно	Број ситуација	
Штампарске грешке	38	38
Дуплирања	13	51
Грешке у повезу	12	63
Оштећења при паковању	7	70
Погрешан папир	4	
Проблеми са мастилом	3	
Оштећења у транспорту	3	
Пад са траке	2	
Лепљив папир	2	
Проблем са штампарским ваљком	1	
<b>Укупно</b>	<b>85</b>	

До сада смо дошли до тога да 82% проблема проузрокују четири фактора. Ова информација се затим преводи у дијаграм у виду процената. Овоме се додају и трошкови сваког оштећења/проблема. Може се закључити и да на 20% проблема (дуплирања и штампарске грешке) одлази 80% трошкова. На овај начин, група која решава проблема лакше ће се сложити око решења и биће много уверљивија када то решење предложи менаџменту.

Следи дијаграм који илуструје овај пример.





## 16. УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ

Послодавци широм света све више обраћају пажњу на утицај стреса на запослене, нарочито на утицај стреса на кључне менаџере. Школско окружење може да буде веома стресно, посебно у сиромашним деловима града, са великим бројем одељења, дисциплинским проблемима и лошом опремом. Томе треба додати ниске плате и осећај потцењености који сталано утичу на самопоуздање запослених па се на тај начин ствара плодно тло за проблеме изазване стресом. Као резултат, повећано је одсуствовање са посла, што додатно оптерећује ионако ограничене ресурсе.

### Шта је стрес?

Стрес може да се опише као **штетна психолошка и физичка реакција појединаца који нису у стању да се изборе са захтевима које им намеће окружење**. Стрес не изазивају спољашњи проблеми са којима се суочава појединац, већ начин на који појединац покушава да изађе на крај са њима, или чињеница да не успева да изађе на крај са проблемима. Стога, већина људи може да изађе на крај са разним притисцима у животу, а многи боље раде кад су под притиском, нарочито на послу. Ипак, када појединац не успе да се избори са притиском на прави начин, јављају се симптоми стреса. Краткорочно посматрано, ови симптоми испољавају се као поремећај варења, мучнина, главобоља, бол у леђима, губитак апетита, поремећај сна и повећана раздражљивост. Дугорочно, ови симптоми могу да доведу до обољења крвних судова, чира на желуцу, депресије и других озбиљних здравствених поремећаја. Јасно је да се као последица стреса, било да је изазван личним, или проблемима на послу, јавља смањена продуктивност, све веће одсуствовање са посла па чак и превремена смрт.

### Извори стреса на послу

Главни извори стреса на послу сврстани су у неколико група. Произилазе из фактора животне средине, посла и организације, односа који владају на радном месту, ситуације у породици или личних фактора. Насумичан избор примера фактора стреса изгледа овако:

- економска ситуација,
- развој нове технологије,
- политичке промене,
- недостатак комуникације,
- стил управљања,
- недостатак подршке у управљању,
- развој каријере,
- физичко стање,
- захтеви посла,
- степен аутономије у раду,
- сукоб интереса,
- надређени,
- колеге,

- сопствено особље,
- породична ситуација,
- тип личности,
- способност прилагођавања променама,
- мотивација,
- физички страх,
- толеранција према двосмислености (неодређености).

## Симптоми стреса

**Физиолошки** – убрзан рад срца, напетост мишића, повећан ниво адреналина, висок крвни притисак, болести срца...

**Психолошки** – нервоза, депресија, незадовољство послом, досада, напетост...

**Бихевиорални** – губитак апетита, повећано конзумирање алкохола и цигарета, несаница, повећано одсуствовање са посла, агресиван став према колегама, прављење грешака...

## Како се изборити са стресом?

Стратегије за ослобађање од стреса могу да се размотре на два нивоа – индивидуалне стратегије и стратегије на нивоу организације.

### Индивидуалне стратегије

Технике релаксације  
 Вежбе  
 Разговор са познаницима  
 Хумор  
 Музика  
 Напуштање пословно окружење  
 Самопоуздање  
 Индивидуално планирање  
 Организација времена

### Стратегије на нивоу организације

Променити одговорности појединца више/мање  
 Дозволити већу аутономију у раду  
 Поставити циљеве посла  
 Обезбедити обуку о самопоуздању и организацији времена  
 Прилагодљиво радно време  
 Смањити време проведено на пословним путовањима  
 Спречити сексуално/расно злостављање  
 Имати јасну политику по питању злостављања  
 Успоставити поуздан систем за пријављивње злостављања  
 Побољшати услове рада  
 Извршити прерасподелу радних места  
 Обезбедити услове за рад саветовалишта  
 Обезбедити центре за рекреацију и програме рекреације  
 Часови релаксације  
 Тимске радионице  
 Обезбедити услове за спорт и дружење  
 Обезбедити кантину и просторију за одмор  
 Здравствени прегледи  
 Обука о управљању стресом  
 Линија за помоћ запосленима  
 Службеници који брину о благостању запослених

С обзиром на тренутну економску ситуацију у Србији, неке од наведених стратегија изгледају непрактично са становишта трошкова. Ипак, често су овакве инвестиције више него исплативе кад узмете у обзир смањено одсуствовање са посла и боље резултате. Резултати студија показују да су нарочито ефикасне индивидуалне стратегије, попут побољшања личне организације и стицања самопоуздања.

Менаџери некада могу да се запитају зашто би се бавили запосленима чији су проблеми везани за ситуацију у породици. Међутим, неоспорна је чињеница да запослени на посао са собом доносе личне проблеме. Већини људи је сувише непријатно признање да имају проблем у породици и покушавају да потисну нервозу. Често тек онда када се проблем одрази на рад запослених, или када одсуствовање са посла постане интензивније, менаџери почињу да схватају да нешто није у реду.

У већем броју случајева менаџери нису обучени да саветују друге. Ипак, за добробит тима важно је да вођа издвоји неко време и саслуша запосленог који је под стресом, да одмах узме у обзир ситуацију запосленог по питању рада и пословних обавеза и предложи да запослени потражи стручну помоћ. Другим речима, посао менаџера у оваквим околностима јесте да се постара да ситуација у којој се запослени нашао не измакне контроли и да се проблем реши заједничким снагама.

Позитивно је то што код нас у систему образовања учествују стручни психолози па неким од њих може да се повери задатак да пружи подршку запосленима који су под стресом, али и менаџерима. Један од могућих начина да се то уради јесте путем посебне телефонске линије за помоћ запосленима. Такође, програми образовања подразумевају просторије за спорт и инструкторе који ће показати вежбе запосленима. Они који се баве образовањем треба да буду у стању да организују обуке о самопоуздању унутар предузећа, о индивидуалној организацији, изградњи тима и управљању стресом. Политика која се односи на спречавање злостављања и поуздан систем пријављивања случајева злостављања већ постоји, али треба повремено и на то подсетити.

Када већ охрабрују самопоуздање, менаџери морају и да прихвате да запослени имају самопоуздања. У супротном, могу да допринесу да стрес запослених буде већи.

У уобичајеним околностима, у школама се као велики узрочници стреса јављају недисциплина и асоцијално понашање. Запослени морају да имају јасне смернице, да знају да реагују и осете подршку како би се понашали у складу са смерницама. Лепо понашање, присуствовање настави, подршка породице, свакако се разликују од школе до школе, али тамо где постоји добра пракса, треба је ширити даље кроз цео систем, као приоритет. Малтретирање запослених, физичко и вербално, мора да се пратити и одлучно и доследно спречи, без икакве толеранције.

Уобичајено је, такође, за многе наставнике, као професионалну групу, да су се нашли у овој професији јер нису успели у некој другој. После дужег периода стицања квалификација, наставници почињу да раде без обзира на то што су схватили да им ова врста посла не одговара, већ су у њој заробљени. Као пример наводимо случај из Велике Британије где је организација за вођење каријере изнела податак да је скоро половина њених клијната квалификована за посао наставника. Наставници који се не поналазе у овом слабо плаћеном послу, обично своје свакодневне активности схватају као мучан посао, што их чини

---

подложним стресу. Понекад је одбрамбени механизам „искључити се“, што негативно утиче на ученике и остале колеге. Како не би дошло до овакве ситуације, главни део програма обуке треба да обухвата разумне савети који се односе на каријеру и добру предавачку праксу.

### **Саветовање на послу**

Саветовање је активност у којој особа која тражи помоћ, подршку или савет да би се изборила са проблемима, своју дилему дели са саветником, особом која је обучена да помогне. Од суштинског је значаја препознати да циљ саветовања није мењање појединца, већ то да му се омогући да сагледа свој проблем и схвати шта може да учини како би га решио. Саветовање је, у суштини, процес у коме саветник помаже клијенту да:

- утврди шта је проблем,
- схвати који би исход био идеалан или бољи,
- размотри начине на које би могао да постигне тај исход.

Улога менаџера јесте да препозна ситуацију у којој је запосленом потребно саветовање, одмах пружи подршку, а потом обезбеди професионалног саветника.

Зашто би послодавац, било да је јавни или приватни сектор у питању, обезбедио ову услугу запосленима? Из личног интереса, јер незадовољан, нервозан, или радник који је под великим стресом, не може да постиже максимум у раду, чешће ће одсуствовати са посла и може чак да одлучи да нађе други посао. У интересу је организације да избегне овакво неекономично коришћење људских ресурса и обезбеди службу за саветовање, што може да буде начин да се одржи квалитет рада и покаже посвећеност запосленом као појединцу. У коначној анализи мора да се одмери колики су трошкови, директни и индиректни, овакве подршке, а колика је корист за саму организацију.

### **Закључак**

Утицај здравствених проблема који настају као последица стреса, или лошији резултати рада реалне су појаве и много коштају организације. Менаџери за то морају да имају слуха и да буду у стању да макар препознају симптоме, а у озбиљнијим случајевима препоруче помоћ стручњака. У неким државама, нарочито у јавном сектору, проблемом стреса се не баве директно, јер верује се да ће се, ако се на проблем укаже, сви тврдити да су под стресом. Ипак, ако симптоми стреса постоје, то стање се неће променити тиме што ћете ову појаву етикетирати као „стрес“. Наш посао, као менаџера, јесте да максимално увећамо потенцијал свих ресурса који нам стоје на располагању. Препознавање стреса код запослених и покушај да се та појава смањи, важан је део одговорности менаџера.