

I deo

Појава психологије као науке (глава 1.)

1. Дефиниција психологије

Психологија је наука која за главни циљ има да помогне човеку, али су јој у томе могућности често недовољне. Располаже многим сазнањима, али и многим тајнама које још увек не може објаснити.

Најпопуларнији психолог у историји ове науке је **Сигмунд Фројд** (1856-1939), познат као творац психоанализе. Фројд је проучавао појединца и његове проблеме кроз прикривене и потиснуте намере и жеље. По Фројду потиснуте жеље као део несвесног одређују психички живот човека. Фројд се бавио и феноменом религије. Религијске догме се не доказују, јер не почивају на разуму, али имају велику емоционалну вредност и снагу и људи у њих верују као у свете истине.

2. Интересовање човека за психолошке појаве

Човек дуго није био у стању да схвати и протумачи све оно што се око њега и у њему одвија. Објашњења су у почетку била митска и религијска, а тек касније имају филозофска и научна тумачења.

У почетку су све психичке појаве (као нпр. снови) објашњаване натприродним силама, а касније постају део религијских тумачења.

Антички филозофи су покушавали да објасне душу или психу човека. Из тог периода и датира назив психологија (психа или душа, логос или наука).

Психологија је наука о души.

Позната је **Сократова** изрека – Упознај самог себе –

Платон покушава да објасни душу као нешто независно од тела.

По **Аристотелу** постоје три врсте душа:

- вегетативна (имају је биљке)
- витална (имају је животиње)
- разумска (има је само човек као разумно биће)

Демокрит сматра да је душа састављена од материјалних честица атома.

У средњем веку психолошки феномени се тумаче религијским канонима.

У 17. веку **Рене Декарт** психичке појаве одваја од телесних. По њему постоје две половине човека потпуно одвојене и различите, а то су душа (свест) и тело (организам). Процеси који се у њима одвијају састају се у мозгу. Декартово учење подразумева и мисао да човек рођењем доноси извесне идеје које се касније, током живота развијају.

Енглески филозоф **Џон Лок** одбацује тезу урођених идеја и сматра да је човек (дете) на рођењу неисписани лист хартије, а како ће се дете касније развијати зависи од утицаја спољашње средине.

3. Корени науке психологије

Психологија се развила из филозофије. Међутим развој психологије као науке започиње увођењем научних метода истраживања.

1879. је основана прва психолошка експериментална лабораторија у Лајпцигу. Њен оснивач је **Виљем Вунт**. Ова година се сматра годином рођења психологије као модерне науке. Темеље психологије као науке поставила је немачка психолошка школа (Вебер, Милер Хелмхолц). Касније то су Павлов, Келер и Левин, затим Фројд и Јунг. Код нас су то Паја Радосављевић и Брана Петронијевић. Након првог светског рата америчка психолошка школа поред експеримента уводи и друге истраживачке методе и поступке и преузима примат у психологији.

У историји психологије постоје две школе или гледишта:

- психодинамичка или психоаналитичка
- психологија понашања или бихевијористичка

Психодинамичари су Фројд, Јунг и Адлер, а психологијом понашања се бавио Вотсон.

Ове две школе се разликују по:

- методи проучавања људи
- предмету психологије
- статусу психологије као науке

Психодинамичари охрабрују људе, пацијенте да иснесу своја осећања, снове и доживљаје. За њих је предмет проучавања – динамика ума – односно свесно-несвесно, мисли, искуства и осећања. Психодинамичари сматрају да је за проучавање понашања довољно разумевање људских бића и личности при чему акценат стављају на људски ум.

Психолози понашања уводе експериментални метод и у контролисаним условима посматрају понашање појединца. По њима само видљиво понашање може бити корисно за научно истраживање. Психологију третирају као било коју природну науку чија су тумачења базирана на прикупљеним подацима који су поновљиви.

Приближавање ова два гледишта започиње радовима Келија и Милера (1967).

Савремени развој психологије усмерен је ка истраживању нових области и примени постојећих сазнања у пракси.

4. Појам и предмет психологије

Психологија је наука о психичком животу човека и животиња. Предмет изучавања психологије су:

- психички процеси (сазнајни процеси, осећања и воља)
- индивидуалне особине (способности, темперамент, карактер)
- делатности човека (човеков рад)

5. Задаци психологије

Основни задатак психологије је да утврди законитости психичког живота човека. Тај задатак се реализује кроз следеће нивое:

- описивање психичких појава
- систематизација психичких појава
- откривање узрочно-последичних веза између психичких појава
- научно објашњење законитости настанка психичких појава
- научно предвиђање психичких појава
- изградња психолошке терминологије којима се могу изразити психичке појаве

6. Гране психологије

❖ Прва група психолошких грана проучава психички живот условљен разноврсним спољашњим утицајима. Деле се на:

а) Гране које проучавају психички живот у вези са спољашњим физичким светом као што су:

- психофизика
- физиолошка психологија
- биолошка психологија

б) гране које проучавају зависност психичког живота од друштвеног света а то су:

- психологија народа
- етнолошка психологија
- социјална психологија

❖ Друга група проучава психички живот у његовој разноврсности, и ту спадају:

- диференцијална психологија
- генетичка психологија
- психологија појединих развојних стадијума (дечја, младости, старења, жена, мушкараца...)
- психопатологија
- зоопсихологија

❖ Трећа група проучава психичке појаве у вези са практичним активностима:

- педагошка психологија
- судска психологија
- медицинска психологија
- војна психологија
- психологија спорта
- психологија рада

Психолошка страна рада (глава 2.)

1. Особености рада

- Рад је **стваралачка делатност** у којој настају нове творевине и вредности.
- Рад је стваралачка активност **усмерена ка одређеном циљу** а то је стварање материјалних и културних добара
- У психолошком погледу рад је **свесна делатност** која се састоји од фазе замисли и фазе реализације те замисли
- У социолошком смислу рад је **друштвена делатност** у којој учествују појединци, радне групе, организације..

2. Функције рада

- **Економска функција** се испољава кроз стварање материјалних предмета и вредности за задовољење основних потреба и унапређење квалитета живота људи
- **Социјална функција** се испољава кроз интеракцију појединца и друштва. Резултатима рада појединац доприноси друштву у којем живи. Тако настају највредније друштвене творевине које се подразумевају под културом једног народа или цивилизације у целини.
- **Психолошка функција** се испољава кроз радне активности које код појединца утичу на формирање и развој личности.

3. Структура рада

Структура рада се састоји од следећих компоненти:

- **Предмети рада** су сировине, полупроизводи, производи , отпадни материјал али и разне услуге које немају материјални карактер.
- **Средства рада** су алати, мерни и контролни инструменти, мотори, машине.
- **Човек** као субјект радног процеса

4. Радне улоге

Радне улоге и радни задаци су се мењали са развојем производних система Фазе развоја производних сиситема су :

- **Мануфактура** – радник је укључен у све фазе израде неког предмета, он је најчешће и руководиоца и извршилаца послова. Користи алатке и сопствену физичку радну снагу. Мануфактурни радници се брзо диференцирају на мајсторској скали од шегрта до врхунског мајстора. Данас је мануелни рад изузетно цењен па су производи ручно направљени вишеструко скупљи, због квалитета израде и уникатне вредности
- **Механизација** – подразумева претежну замену ручног рада радом машина. У процесу рада човек нема непосредни контакт са алатима и машинама већ се он одвија преко командне или управљачке табле. Производ и његов квалитет не зависе много од индивидуалних способности радника, јер

механизација не захтева мајсторство радника већ праћење и контролисање рада машина.

- **Аутоматизација** – типичан пример за **полуаутоматизовану производњу** је рад на производној или монтажној траци. У психолошком смислу овакав рад је прилично осиромашен и радник се претвара у додатак машини. Овакав рад доводи до појаве психолошког замора или монотоније, намеће темпо рада, стрес изазван страхом од закашњења, онемогућава комуникацију са другима и доводи до отуђења. У **потпуно аутоматизованим системима** цео производни систем се одвија без човековог директног учешћа. Човек има улогу активног посматрача који углавном прати појаву грешака у функционисању система. Оваква улога захтева врхунску обученост и увежбаност поступања у кризним ситуацијама које настају када се нешто непредвиђено деси. Највиши ниво аутоматизације је **кибернетизација рада** када машине управљају свим фазама радних и технолошких процеса. Радна енергија и ангажовање људи се из производних процеса селе у сферу информација и комуникација.

5. Психофизиолошке карактеристике рада

Традиционална подела рада је на : физички и умни или интелектуални рад.

5.1. Особености физичког рада

За овај рад је карактеристично појачано ангажовање великих мишићних група у току дужих временских интервала. Физиолошки механизми који потпомажу организму да поднесе велико физичко оптерећење називају се **синергије**.

- **кардиоваскуларне синергије** у телесном напору се манифестују кроз повећане потребе дотока крви у мишићима. Повећава се пулс срчаних акција и количина крви коју срце приликом сваке контракције убацује у крвоток. Утренирани спортисти могу да издрже велике напоре и остваре изузетне спортске учинке.
- **Терморегулаторна синергија** има функцију одржавања релативно стабилне температуре тела. Проблеми настају тамо где је у висока температура средине и повећана влажност ваздуха (блокира се механизам знојења).
- **Вентилациона синергија** је у функцији оптималног снабдевања организма кисеоником и одстрањивању угљендиоксида, воде и топлоте. Ове функције се регулишу брзином и дубином дисања. И овде постоје значајне разлике између тренираних и нетренираних особа.
- **Енергетске синергије** су манифестоване у повећаној потрошњи енергије при великом физичком оптерећењу.

5. 2. Особености интелектуалног рада

Интелектуални (психички или ментални) рад је претежно везан за активност централног нервног система, посебно за кору великог мозга. За психологију рада

посебно су битни послови у аутоматизованим и кибернетским системима где су активности оператера сразмерне количини информација које он треба да прими и обради. Наш психолог Иван Штајнбергер је проучавао **менталне моделе понашања** оператера у аутоматизованим системима и дошао до закључка да је за те моделе карактеристично:

- **искуственост** у процењивању и решавању конкретних задатака
- **адекватност** се огледа у томе да се задатак обавља брзо, ефикасно и поуздано
- **специфичност** подразумева укључивање само оних информација које су неопходне за обављање конкретног задатка

6. Савремене тенденције развоја рада

Доминантна подручја рада се селе у терцијарне услужне делатности тј. у сектор услуга. Поред класичних услуга (здравство, школство, саобраћај, трговина) појављују се и нове савремене услуге као што су послови везани за комуникације, програмирање, дизајнирање и сл. Повећавају се потребе за стручњацима различитих профила. Савремене тенденције развоја рада обухватају следеће промене:

- стицање **интелектуалних вештина** кроз креативно мишљење, решавање проблема, информатичку писменост, вештину комуникације...
- **перманентно учење** (знања брзо застаревају и неопходне су иновације)
- развој **интелектуалне, емоционалне и мотивационе димензије личности**
- **функционално запошљавање** за извођење конкретног радног задатка или пројекта. Тренд је на рационализацији радне снаге тако да организације имају што мање стално запослених а што више привремено ангажованих радника.
- **Концепт организације која учи** подразумева да ће човек у току своје радне каријере 3-4 пута променити своје занимање
- Формирање већег броја **мањих организација**
- Појава такозваног **виртуелног радника и виртуелне организације** услед развоја информационо-комуникационих технологија
- **Тимски рад** који се базира на ангажовању различитих стручних профила
- Повећање **социјалне одговорности** не само за безбедност и заштиту запослених већ и за шире социјално окружење.
-
-

Личност, особине личности и њихово мерење (глава 4.)

Да бисмо схватили функционисање организације морамо поћи од проучавања понашања појединца.

1. Личност

Карактеристике личности:

- ✓ **Јединство** – све особине које појединац поседује и сви психички процеси који се у њему и око њега манифестују, међусобно су повезани и интегрисани чинећи систем или склоп личности. Значај јединства личности се уочава тек када се то јединство наруши психичким обољењима, када настаје дезорганизација психичког живота па и потпуни распада структуре личности.
- ✓ **Особеност** – значи да се људи међусобно разликују и да су непоновљиви. Људи се према сличности својих особина сврставају у класе, типове, стилове понашања.
- ✓ **Доследност** – се огледа у сличном начину понашања у већем броју релативно сличних ситуација

Никола Рот сматра да је личност јединствена организација особина која се формира узајамним деловањем јединке и средине и одређује општи, за појединца карактеристични начин понашања.

2. Развој личности

Чиниоци који утичу на развој личности су:

- биолошки
- социјални
- активности као чиниоци развоја личности

Биолошки чиниоци – човек при рођењу носи у свом биолошком наслеђу неке потенцијале и диспозиције од којих ће се неке испољити одмах у детињству, неке у каснијем животу током сазревања, а неке се неће никада испољити. Биолошку основу личности, глобално посматрано, чине нервни и ендокрини систем и телесна конституција. Биолошки чиниоци представљају само основу за формирање и развијање личности, јер за достизање коначног израза личности пресудни су средински фактори, а посебно деловање социјалне средине.

Социјални чиниоци – особине карактера су готово искључиво плод деловања социјалног окружења. Највећи утицај на развој личности имају породица, школа, вршњаци, култура...

- ✓ **Породица** – има највећи утицај на формирање и развој личности. Фројд каже да је дете отац човеков. Утисак сигурности који дете понесе из породице не зависи само од односа родитељ према детету већ и од односа између самих родитеља и опште атмосфере у породици. Својим педагошким ставов према деци родитељи доприносе развоју многих пожељних или

негативних особина њихове личности. У васпитавању деце и понашању родитеља нарочито је непожељна недоследност која се може манифестовати у кажњавању за ситнице и опраштању крупних грешака.

- ✓ **Група вршњака** – има јак утицај на формирање многих карактеристика личности, а посебно у осамостаљивању од утицаја родитеља. Ово је нарочито изражено у периоду пубертета између 13 и 18 године.
- ✓ **Школа** – као организована институција утиче на образовање и васпитање детета. Дете припрема за неку од будућих професија и у њему формира опште друштвене ставове и усвојене вредности. Орјентација школе треба да буде таква да се ученици подстићу на самостално решавање проблема, на размишљање, без захтева да се механички учи без схватања смисла.
- ✓ **Култура** – утицај културе на развој личности подразумева усвајање принципа понашања, навика, обичаја и других карактеристика социјалне групе и средине у којој се личност формира. Овај процес се назива и социјализација личности. За социјализацију личности посебно су важни положај и улога које појединац заузима у одређеној групи.
- ✓ **Друштвени систем** – делује посредно на формирање личности преко породице и школског система. Ту су ид руги друштвени фактори као што су класна и верска припадност, материјално стање..Друштвени систем посредно или непосредно одликује понашање које се сматра пожељним и формира норме које се морају поштовати. Владајуће снаге друштва одређују судство, школство и циљеве васпитања и образовања у складу са својим интересима.

2.1. Основна раздобља психофизичког развоја

Развој личности иде паралелно са његовим телесним развојем, па разликујемо 4 основна раздобља:

1. **Детињство**- траје до 13 године. У њему је у почетку присутан снажан утицај породице на развој детета, а касније су то друштво и група вршњака.
2. **Раздобље младости** (младачко доба) - се протеже до раних 20-тих година живота. У том времену долази до пуног физичког, интелектуалног и социјалног сазревања. У тим годинама (16-18) се завршава развој интелигенције, а учвршћује се однос према будућем занимању, општим друштвеним вредностима, моралу, култури...
3. **Раздобље зрелости** – је најдужи период у животу човека и протеже се до 60-тих година живота. У њему човек испољава највећу продуктивност и стваралаштво у свим видовима. У првим годинама зрелости човек се обично дефинитивно опредељује за занимање, оснива породицу, добија децу и формира уобичајени стил живота. У другом делу долази до значајног опадања физичких способности и мељају се интересовања и начин живота.
4. **Раздобље старости** – обележава даље опадање физичких способности са отеженим функционисањем појединих органа. Опада и ментална способност, мењају се навике, интересовања и мотивација.

2.2. Зрела личност

Зрела личност обухвата критеријуме као што су:

- **интелектуална зрелост** – обухвата способност критичког размишљања и закључивања и способност самосталног доношења одлука и формирање ставова.
- **емоционална зрелост** – се манифестује адекватним емоционалним реаговањем и способношћу контролисања сопствених осећања и понашања.
- **социјална зрелост** – се огледа у истовременој спремности особе да сарађује са другима, али и самосталност у понашању. Међутим социјално зрела личност може ући у одређене сукобе ако су они неизбежни да би се оствариле посебне вредности и унапредили социјални односи.

3. Особине личности

Структура личности се посматра кроз области:

- способности
- темперамент
- карактер
- физичку конституцију

Способности су доминантне црте личности и срећу се код свих људи. Способности се лако уочавају у понашању људи, а њима се тумаче и разлике у успешности обављања активности. Способности могу бити: **интелектуалне, психосензорне и психомоторне.**

- Интелектуалне способности су везане за психичке процесе мишљења. Међу њима је најважнија општа интелектуална способност или **интелигенција**. Постоје две дефиниције интелигенције: биолошка и педагошка. Према биолошкој дефиницији интелигенција је способност сналажења у новим непознатим ситуацијама. Према педагошкој дефиницији интелигенција је способност учења увиђањем или способност решавања проблема на основу мишљења. Интелигентан човек је онај који може да се снађе у свакој прилици и у сваком послу. Људи се разликују по овој способности, а та разлика потиче од урођеног интелектуалног потенцијала а повећава се утицајем срединских услова. Интелигенција се увећава до 18 односно 20 године, после чега се задржава на достигнутом нивоу да би затим почела да опада. Развој интелигенције зависи од наследних фактора, утицаја средине и активности појединца. У развоју интелигенције је од посебног значаја радозналост и интелектуална стимулација детета. Међу интелектуалним подстицајима се посебно истиче учење неког страног језика. У новије време посебно се проучава **емоционална интелигенција**, јер су неке студије показале да она у великој мери утиче на професионалну

успешност. Назива се и особина личности која спаја разум и срце и посебно је битна код менаџера, водитеља добрих наступа и свих осталих делатности у којима до изражаја долазе комплексне вештине. Према Данијелу Големану емоционална интелигенција је репрезентована са 5 основних фактора којима се комбинује мотивација са емоцијама. То су:

- ✓ Самоспознаја или самосвест
- ✓ Управљање сопственим емоцијама или самоконтрола
- ✓ Сопствена мотивација или самомотивација
- ✓ Саосећајност са другима или емпатија
- ✓ Неговање складних односа са људима или друштвене вештине.

Црте темперамента су склоност људи да лакше или теже мењају своја расположења, да су активни или пасивни, испољавају већу или мању снагу у својим понашањима. Темперамент је претежно условљен наследним чиниоцима али се може кориговати током развоја под утицајем процеса сазревања и прихватања правила понашања из окружења. Антички филозоф и оснивач медицине Хипократ је утврдио постојање 4 типа темперамента:

- ✓ **Колерички темперамент** – одликују јаке емоције са наглим реакцијама и брзим и честим узбуђивањем (склони свађама и сукобима).
- ✓ **Сангвинички темперамент** – брзе промене расположења, при чему преовладавају ведрост расположења и велика животна енергија.
- ✓ **Флегматички темперамент** – ретке и споре реакције са slabим узбуђењима (доброћудни, сталожени, слабо покретни)
- ✓ **Меланхолички темперамент** – ретке и споре реакције, непријатна и тужна расположења која дуго трају.

Црте карактера означавају однос личности према важећим моралним нормама и принципима. Карактер првенствено описује социјалну страну личности као што су ставови, интересовања, предрасуде.. Карактер је условљен деловањем социјалног окружења и културе.

Физичка конституција подразумева телесне особине као што су висина, тежина, облик главе, мишићавост... Људи најчешће реагују на физички изглед других људи, посебно се то односи на прве контакте и реакције.

4. Мерење особина личности

Инструменти којима се мере црте личности су **психолошки тестови**. Психолошки или ментални тестови се састоје од две операције помоћу којих се закључује о особинама тестиране особе, а то су :

- изазивање или провоцирање мерене особине
- мерење те особине.

Особине успешног психолошког теста су:

- ваљаност или валидност (да мери баш ту особину а не неку другу)
- поузданост (да поновљена мерења дају исте резултате)

- осетљивост или селективност (да измери и мање разлике између људи)
- објективност (да сви који га примењују једнаке одговоре једнако оцењују)

Према врсти особина личности које испитују могу бити:

- **тестови знања**- могу бити наставни и педагошки и мере степен знања одређене области остварен после процеса учења. У психологији рада ови тестови се користе у професионалној селекцији и орјентацији, у распоређивању и усавршавању радника.
- **тестови способности** – обухватају тестове:
 - ✓ сензорних способности (мере способност чула вида, осетљивост чула слуха)
 - ✓ моторних способности (утврђивање спретности и вештина извођења покрета деловима тела)
 - ✓ интелектуалних способности (то су **тестови интелигенције**)

Први тест интелигенције конструисали су француски педијатар и психолог Бине и Симон (1905) који је био намењен утврђивању зрелости деце за полазак у основну школу. Луис Терман је 1916 проширио овај тест за особе свих узраста (Стенфорд-Бинеов тест). Резултати које испитаници показују на тесту називају се коефицијент интелигенције , а добија се као количник менталног или умног узраста и календарског узраста.(стр. 66). За дете просечне интелигенције количник износи 100. Умно заостала деца имају количник испод 70. Умна заосталост се изражава кроз три степена :
- **Дебили или морони** (између 50 и 70) уз посебан напор могу научити да читају и пишу и да се оспособе за једноставнија занимања.
- **Имбецили** (између 20 и 50) могу научити да говоре али не и да читају и пишу
- **Идиоти** (испод 20) не могу да говоре и да самостално обављају најједноставније физиолошке радње.

Надпросечна интелигенција или **генијалност** је изнад 130 и њу имају талентована деца предодређена за високо креативне задатке.

- **тестови личности у ужем смислу** намењени су за процену особина темперамента и карактера, за интересовања, орјентацију, тенденције у понашању и сл. (називају се и инвентарима личности) Користе се и за откривање патолошких тенденција и психичких обољења и девијација, па се употребљавају у клиничкој психологији, психопатологији, психијатрији.

Анализа посла подразумева читав низ поступака којима се долази до информација о радним местима или пословима. Анализа посла се заснива на неколико претпоставки :

- Сваки посао се може рашчланити на радне поступке и операције помоћу којих се може квантификовати и описати
- Обучени људи могу да утврде радне елементе и на основу њих захтеве тих послова
- Послови се међусобно разликују и зато их треба анализирати

Анализа се као делатност појавила тридесетих година 20. века али је тек Мек Кормик 1972. покушао да у ову област уведе систематичност и научни приступ. Користио је различите инструменте у циљу утврђивања структуре радног понашања. **Мек Кормик** је пошао од претпоставке да у основи људског рада постоји одређена бихевиоралност или ред, односно да се сви послови састоје од одређеног броја јединица понашања које се могу идентификовати и квантитативно мерити.

Мајне је 1973. покушао да систематизује користи које се од анализе посла могу очекивати :

- Приликом запошљавања људи
- Побољшање метода рада и процеса рада
- Основа за планирање обучавања
- За заштиту здравља и сигурности на послу

У нашим условима се њени подаци користе као систем за расподелу личних зарада и вредновање радних места. У свету се она користи првенствено за побољшање организације за правилну и равномерну расподелу посла.

1. Методолошки приступ анализи посла

У нашој пракси психологије рада посебно је често цитиран методолошки приступ чији је аутор психолог **Петар Живковић**. У оперативном смислу поступак анализе посла треба да да потпуне и тачне одговоре на следећа питања: **Шта радник ради? Како он то ради? Под којим условима обавља своје послове? Какав радник треба да буде да би са успехом и безбедно обављао своје послове?** (погледај шему на страни 71.)

Анализу посла изводи интердисциплинарни тим у саставу:

- Познавалац послова који се анализирају
- Индустијски психолог
- Лекар медицине рада

У овом тиму учествују и : индустријски педагог-програмер, инжењер организације рада, инжењер заштите на раду и економски стручњак за вредновање радних места у ствари сви они који ће користити податке добијене анализом.

За прикупљање података А, Б и Ц (види табелу) ангажује се познавалац тих послова (пословођа, предрадник или сами радници тих радних места) Стручну помоћ им пружају психолог и лекар медицине рада као и инжењер заштите на раду.

Закључак о раду и условима рада (Д) изводе лекар медицине рад, психолог и познавалац послова.

Утврђивање захтева послова (Е) изводе сви чланови тима.

Предмет анализе посла је посао који се може посматрати и анализирати кроз:

- **Радни покрет** је акција неког дела тела или читавог тела усмерена ка извршењу осмишљене радне целине
- **Радна операција** је след неколико радних покрета изведених одређеним редоследом, на одређени начин и у одређеном простору. Најчешће је моторичка али може бити и интелектуална.
- **Радни задатак** садржи неколико радних операција међусобно повезаних у целисходно радно понашање.
- **Посао** чини низ радних задатака повезаних једним предметом рада, сродним радним поступцима и средствима за рад
- **Радно место** чини један или неколико сродних послова који се поверавају једном раднику за који је он оспособљен да их може успешно обавити. Представља заокружену организационо-технолошку целину која се јавља у подели рада
- **Занимање** је појам шири од радно места и под њим се подразумева низ међусобно сродних радних места. Код нас се под овим подразумева образовни профил радника (металостругар, обућар, лекар ...)

Поступак анализе посла се заснива на низу података и чињеница као што су :

- **Идентификациони подаци** започињу локацијом тих послова у организацији, преко организационе јединице, занимања, броја извршилаца до радног места. Радно место се најбоље идентификује предметом рада и садржајем послова који се на њему обављају (металостругар на машинској обради осовина)
- **Предмет рада** је податак којим се одређују објекти на којима се ради односно финални производи посла
- **Средства за рад** се утврђују набрајањем машина, алата, инструмената и осталих средстава којима се рад обавља
- **Материјали** су подаци о сировинама, репродукционим материјалима, полуфабрикантима, као и помоћни и проточни материјали
- **Начин рада** подразумева групу података који описују радно место
- **Положај и активности извршилаца** су подаци који описују положај и активности са учесталости коју којом се јављају и временом просечног трајања. Ови подаци се у неким моделима анализе посла третирају као захтеви посла
- **Услови рад и радне средине** подразумевају микро климу на радном месту (температура, бука, светлост, аерозагађење...), локација радног места, ризици повређивања и сл. У услове рад спада и социјално окружење

3. Захтеви посла

Циљ сваке анализе посла је да утврди захтеве тог посла, који могу бити : **стручни, биофизиолошки и психолошки**. Они су одређени нивом стручне спреме, поседовањем одређених знања, вештина и искуства, склоностима, интересовањима и ранијим радним резултатима. Стручни захтеви као и биофизиолошки и психолошки се исказују на три нивоа:

- **Критични захтеви** представљају минимум знања, способности и других особина личности које радник треба да поседује да би уопште могао да обавља одређени посао
- **Оптимални захтеви** се исказују у оквиру интервала одређених знања, способности и других карактеристика личности
- **Максимални захтеви** се исказују прописивањем одређеног нивоа неке особине чијим даљим увећавањем захтева не би било позитивних ефеката на посао. Прописивањем захтева виших изнад максималног вероватно би посао био слабије

Захтеви се углавном у пракси одређују кроз интервале оптималности јер чињеница је да људи различитих способности и других особина личности могу да обављају исти посао са приближно једнаким успехом.

Захтеви послова иако описују посао у категоријама у ствари се изражавају у особинама личности као што су образовање, интелигенција, искуство, физичка снага, пол, тежина, висина, изглед, мотивација, емоционална стабилност и сл.

4. Примена података добијених анализом посла

Циљеви и задаци анализе посла су најчешће везани за решавање организационих и кадровских проблема.

- Класификација послова, радних места и занимања је један од најчешћих задатака анализе посла. (у функционисању организације долази до повремених промена увођењем нових машина и алата, појаве вишка запослених и сл. што захтева промену структуре организације).
- Одабирање и распоређивање радника се најпоузданије може обавити на бази резултата анализе послова. (подаци о захтевима радних места су основа за професионалну селекцију радника)
- Професионална оријентација се такође базира на подацима анализе посла. (поседовање података о великом броју послова су предуслов професионалног саветовања и усмеравања младих људи према тим пословима)
- Планирање стручног образовања, његови садржаји и методе условљени су познавањем захтева послова за које се образовање врши а добијени су анализом послова
- У нашим приликама анализа посла се најчешће користи за расподелу личних зарада и награђивање
- За унапређивање рада од посебног значаја су подаци о захтевима рада и целокупној физичкој, социјалној и организационој ситуацији у којој се рад обавља.

Професионална орјентација

1. Значај рада и занимања

Људски рад је свесна, сврсисходна делатност која се врши ради остваривања унапред постављених циљева. Рад има огроман значај за развој човека и људског друштва у целини. Рад је стварајући карактеристичне везе и односе формирао људске заједнице. Проучавати развој људског друштва у ствари значи проучавати развој рада. **Историјски развој рада:**

У почетку је човек производио оно што му је било потребно, али временом његове потребе постају веће. Новонастале потребе се могу задовољити једино употребом новијег оруђа и кооперацијом. На бази кооперације и компликованости оруђа којим се манипулише стварају се различита занимања. Развој технологије и индустрије узрокује нагла диференцијација занимања. Савремени људски рад се одиграва готово искључиво кроз различита занимања.

Сваком човеку занимање којим се он бави у многоструком одређује његов целокупан живот. Да би га успешно обављао он мора претходно да заврши одговарајућу школу и да стекне потребна знања и вештине. Занимање улази у све поре његовог живота, стварају се карактеристичне навике, ставови, социјални статус, круг пријатеља па чак и посебне црте личности. Иако рад често представља непријатну обавезу јер изискује сталан напор, он је и извор различитих задовољстава и радости (одмор и разонода у слободном времену).

2. Избор занимања

Одабирање једног од мноштва занимања чини у животу сваког појединца пресудну прекратницу која га може одвести путевима стваралаштва, постигнућа, среће и задовољства или пак путем апатије и незадовољстава.

Професионална орјентација као организована друштвена и стручна активност има за циљ да професионално усмери младог човека ка занимању које ће му највише одговарати. Појава професионалне орјентације везана је за појаву индустријског начина производње. Увођење машина и нових облика организовања рада доводи до настанка нових радних места са новим захтевима у погледу стручне квалификованости. Имајући првенствено економски циљ професионална орјентација је имала задатак да доведе правог човека на право радно место. Данашња професионална орјентација не води човека конкретном занимању, конкретном радном месту већ широј области рада и ако је добро обављена обезбеђују добру интеракцију човека и занимања.

Термин професионална орјентација у буквалном преводу значи *сналажење у занимањима*.

Циљеви професионалне орјентације се могу посматрати са три различита аспекта:

- Са аспекта појединца њен циљ је да усмери младог човека ка занимању које највише одговара његовим индивидуалним способностима и склоностима па стога има највише изгледа на успех.
- Са аспекта рада и занимања да поспешује рад и усавршава процесе и поступке унутар занимања доводећи најспособније људе.
- У погледу друштвене заједнице да врши смишљену расподелу људи по занимањима и струкама како би се постигла што већа продуктивност рада и друштвени напредак уопште.

У нашој научној литератури се појмови **професионална орјентација и избор занимања** врло често не раздвајају.

Професионална орјентација за разлику од професионалног избора је друштвена активност, помоћ друштва својим члановима који су у ситуацији да одаберу занимање.

Избор занимања је пре свега развојан процес који се одвија у индивидуи.

3. Теорије избора занимања

- **Суперова теорија** – Доналд Супер је реорганизовао теорију особина и оформио теорију животног модела. Основни задатак професионалног саветовања по теорији особина је да кандидат упозна сопствене особине и да их упоређи са захтевима појединих занимања. Насупрот овоме Суперова теорија животног модела полази од тога да се предвиђање и разумевање будућег понашања неке особе може предвидети само познавањем и разумевањем понашања и животних услова те особе у прошлости. Ова теорија придаје велики значај индивидуалним разликама, имајући у виду да се и занимања и људи током времена мењају. Једна од кључних мисли ове теорије је да се избор схвата као употпуњавање слике о себи.
- **Хопкова теорија** – најбитније у овој теорији је да је избор занимања одређен потребама и да он представља серију избора. Избор је у сваком случају одређен потребама кандидата, а основна помоћ ће му бити да разуме себе. Основни фактор избора према Хопковој теорији је човекова унутрашња мотивација.

4. Развојност процеса професионалног избора

Гинзберг констатује да је избор занимања развојни процес и да то није једна одлука већ низ одлука које током времена једна другу замењују. Појединац се креће непрекидно од његових ранијих избора засићених фантазијом, преко избора базираних на његовим интересима, капацитетима и вредностима до кристализације и спецификације једног избора који се остварује уласком у једно занимање.

За **Супера** избор је такође континуирани процес који иде кроз период времена, далеко заобилазећи реалност у раној младости али који укључује растући степен реалности са напредовањем у узрасту. Професионална адаптација је индентична са просесионалним развојем појединца који је континуиран и неодвојиво повезан са његовим социјалним и развојем личности уопште.

Карактеристике професионалног избора:

- Професионални избор је **преверзибилан** – у вишим разредима или када се школа заврши одабирање неког другог занимања за кога је потребна другачија школа представља велики губитак а у многим ситуацијама је и немогуће.
- **Искључивост или ексклузивност** произилази из чињенице да се током узраста професионални избор сужава од избора свих занимања преко

избора области рада до избора занимања и конкретног радног места.
(види слику на страни 87)

Димензије процеса професионално избора:

- **Орјентација на избор** – процес избора почиње када дете постане свесно тога и наставља се повећањем орјентације на доношење одлуке тј. Опредељењем за школе, смерове и курсеве.
- **Повећање професионалне информисаности** – у најранијим узрастима дете свој позив изграђује у машти и замишља да ће постати што год жели. **ТОКОМ АДОЛЕСЦЕНЦИЈЕ ТО ПРИСУСТВО ФАНТАЗИЈЕ СЕ СВОДИ НА РАЗУМНУ МЕРУ И ПРЕОВЛАДАВА РЕАЛНО РАЗМИШЉАЊЕ.** У детињству и раној адолесценцији појединац је више завистан од мишљења других приликом избора, али сазревањем све више постаје способан да сам преузме одговорност одлуке.
- **Повезивање средстава и циља** – дете тешко да може да закључи које је средство најефикасније за постизање одређеног циља. Ово се односи на избор школе, али сазревањем те способности расту.

5. Задаци професионалне орјентације

- **Професионално информисање** је прва етапа професионалне орјентације која се одвија тако што будући кандидат упознаје многе послове и занимања. Ово се остварује кроз школовање, васпитање, лична искуства али и као организован поступак са том наменом. У њему учествују родитељи, породица, школа, вршњаци, истакнуте личности али и посебне друштвене институције које се баве запошљавањем и професионалним саветовањем. Остварује се посебним публикацијама, популарним радио и ТВ емисијама, филмовима, посетама радним колективима, наставом и праксом. Будући радници треба да упознају пут школовања којим се до одређеног занимања долази, колико ти послови утичу на свакодневни живот, која одрицања траже, где се могу обављати и какве су шансе за запослење. Ту је и професионално васпитање које обухвата стицањерадних навика, формирање ставова и вредности према раду и развијање интересовања.
- **Анализа појединца** је задатак којим се пружа помоћ кандидату да упозна себе, сопствене могућности и своја професионална интересовања. Школа и резултати које појединац у њој постиже доприносе сагледавању сопствених способности и склоности према одређеним делатностима. Анализа појединца може бити изведена као посебан поступак од стране стручних лица у специјализованим институцијама за професионалну орјентацију путем тестова, разговора и сл.
- **Професионално саветовање** или професионална орјентација у ужем смислу је организован поступак стручне помоћи кандидату који се налази пред избором позива. Тај поступак обавља стручни тим у саставу : психолог, лекар медицине рада, педагог и стручњак за професионалну орјентацију и запошљавање. Задатак тима је да пружи помоћ у том избору упознавањем кандидата са властитим

могућностима у односу на запошљавање и захтеве будуће професије. Ипак коначну одлуку о избору кандидат сам доноси.

- **Професионално праћење** треба да пружи помоћ појединцу у адаптацији на школску и радну средину. Овом фазом се проверава адекватност професионалног избора, тј. Прогнозе и ваљаности професионалног избора.

Професионална селекција (глава 7.)

Овим поступком се врши одабирање између већег броја кандидата оних који највише испуњавају захтеве послова. За разлику од професионалне орјентације која полази од човека и за њега бира занимање, професионална селекција полази од посла и за њега бира извршиоца. Може се рећи да је професионална селекција нужно зло којим се замењује изостала и или непримењена професионална орјентација.

Професионална селекција је допринела развоју великог броја психолошких инструмената и посебне гране психологије –психометрије. Међу психолошким тестовима најинтензивније се развијају тестови способности и интелигенције, али присутни су и други инструменти и технике (интервју, пријава за посао, подаци из радне и стручне историје кандидата).

Професионална селекција се заснива на неколико полазних претпоставки:

1. Постоје значајне индивидуалне разлике у степену поседовања разних особина важних за успех у послу
2. Постоји значајна повезаност једне или више особина и успеха кандидата на послу
3. Могуће је мерити дате особине и успех појединца на послу
4. Могуће је одредити однос између резултата постигнутих на тесту и успеха на послу, што значи да на основу тестова и других психолошких инструмената можемо да предвидимо радно понашање

1. Поступак професионалне селекције

Задатак поступка професионалне селекције је да одабере најспособније кандидате и са њима попуни упражњена радна места. Фазе рада на професионалној селекцији:

- У почетној фази професионалне селекције пажња је концентрисана на анализу посла односно захтеве послова (познавање самог посла и особина и способности потребних за његово обављање)
- У другој фази се врши избор и конструкција инструмената и њихова примена. Да би се удовољило захтевима посла потребно је те способности и особине на одговарајући начин открити и измерити код кандидата. Ова фаза је уједно и најслабија тачка у пракси професионалне селекције јер се често примењују неадекватни тестови за мерење кључних особина. Затим веома је важна и њихова адекватна примена.
- Завршна фаза је анализа односа између особина личности и радног понашања, као и утврђивање критеријума доношења одлуке о избору, односно обављање самог избора. Утврђивање критеријума избора може се обавити утврђивањем критичне тачке (минималан услов) за један или више коришћених тестова. Да би појединац прошао мора остварити резултате веће од критичне тачке на свим параметрима (бирају се само појединци који су задовољили на свим тестовима). Међутим поступак доношења одлуке дозвољава могућност

компезације једног резултата другим (недовољна успешност на једним тестовима се надокнађује dobrим резултатима на другим).

2. Предвиђање радног понашања

Да би се установила повезаност између резултата добијених на прогностичком инструменту и стварног радног понашања потребно је располагати правом мером успешности радника на послу. Та права мера успешности је критеријум успешности (квантитет или квалитет радног учинка, савладаност одређеног програма стручне обуке, напредовање у служби, незгоде на раду ...)

Постоје два основна начина предвиђања радног понашања:

- Статистички или номотетски подразумева систематско, алгебарско комбиновање расположивих информација о кандидатима и сврставање кандидата у категорије на основу резултата таквог комбиновања.
- Клинички или идиографски подразумева субјективно процењивање личности

Ефикасност селекције зависи од три релативно независна фактора:

- Ваљаност селекционог програма – подразумева ниво повезаности између резултата испитивања кандидата селекционим мерним инструментима и њихове стварне успешности у послу за који су одабрани
- Тежина посла за који се врши селекција – утиче на ефикасност селекције јер се у тежим пословима јасније диференцирају успешни и неуспешни извршиоци. (лакше је идентификовати групе потенцијално подобних кандидата)
- Селекциони количник представља пропорцију одабраних кандидата у односу на групу пријављених (види стр.98). Предвиђању успеха на послу не доприносе ни сувише ригорозни поступци са количником који се приближава 0 али ни сувише блага селекција где се количник приближава 1. Када је селекциони количник умерено мањих вредности 0,50-0,20 тада је оптималност селекције највећа.

Повезаност фактора селекције : ниску ваљаност теста може да надокнади низак селекциони количник јер бирајући мањи број кандидата из групе пријављених смањује се број оних који би на том послу били неуспешни. Међутим када је селекција оштра расте и број одбачених кандидата који би били успешни на послу. Често је у пракси процена радникове успешности скраћена и поједностављена и спроводи се кроз:

- Демонстрациони или практични рад се често користи у мануелним и занатским пословима. Кандидатима се дају радни задаци и притом се прати квалитет рада, квантитет или брзина рада као и опште радно понашање. Међутим овакав избор је проблематичан када су у питању почетници без радног искуства.
- Аудиција је слична демонстрационом раду и примењује се у пословима у којим аје доминантан фактор вербална комуникација и визуелни наступ

- Анализа радне и стручне историје је поступак утврђивања поседовања одговарајућих знања и вештина као и радно искуство. Обавља се техникама интервјуа или анкете.
- Пробни рад је најкомплекснији поступак професионалне селекције. Прво се изврши груба селекција а пробним радом се дође до коначног избора кандидата. Пробни рад може трајати неколико дана, недеља, месеци па и годину. Радну успешност кандидата на пробном раду прати посебна комисија.

3. Савремене тенденције професионалне селекције

Иако су психолошки тестови и даље основни инструменти који се користе у професионалној селекцији све је више заговорника тзв. холистичког приступа. Тим приступом се уместо анализирања појединих црта личности у обзир узима понашање у целини, као и социјално порекло, друштвена улога, кроз краћи или дужи биографски инвентар. (Мескијери на институту за психологију у Риму).

У новије време је на цени поступак на основу узорака рада, а одвија се кроз фазе:

- Анализа посла у којој познаваоци праве листу захтева посла
- Утврђивање основних димензија радног понашања које одваја успешног од неуспешног радника
- Прави се узорак рада у коме су заступљени елементи који добро репрезентују посао
- Изабрани задаци се деле у операције и оне се дају по технолошком следу
- Прави се листа оцена могућих облика радног понашања.

Прилагођавање радника раду и рада раднику (глава 8)

По неким мишљењима ова два процеса се могу сажети у јединствен процес радног прилагођавања односно радне адаптације а предмет су изучавања психологије рада и психологије организације.

1. Прилагођавање радника раду

То је динамички процес прилагођавања и усклађивања човека раду, радној групи и предузећу. Прилагођавање радника раду може се остварити пре свега развијеним системом професионалне орјентације и селекције и стручним образовањем за обављање тих послова. Уколико се о овим поступцима не води рачуна резултат је велики број радника на неприлагођеним пословима што се даље одражава на продуктивност рада, незадовољство послом, учестала боловања, повреде на раду ... (Погледај на страни 102. Адаптација на живот или Грантова студија.)

Са аспекта психологије рада и организације најзначајније су две димензије прилагођавања радника раду :

- **Професионална адаптација** је процес стицања и развијања стручних и професионалних знања и вештина радника. То су она знања која су неопходна да би се одређени посао могао успешно обавити , а стичу се током професионалног опредељења, школовања и радног искуства. Ниво професионалне адаптације се може пратити низом објективних и субјективних показатеља. Најчешће су у питању два :
 - ✓ **Продуктивност рада** је однос између ангажовања радника и резултата њиховог рада у квалитативном и квантитативном смислу. На продуктивност утичу знање и мотивација за рад радника, а то су изрази њихове адаптираности.
 - ✓ **Флуктуације радника или изостајање са посла** су последица недовољне прилагођености радника послу који обавља, а изражава се у настојањима да тај посао замени неким другим.
- **Организациона адаптација** је процес у којем нови појединац постаје члан радног колектива и социјалне групе која чини тај колектив. Односи се на процесе комуникације са радницима у групи и колективу, упознавање односа између група, руководећих линија. Затим то је укључивање и допринос појединца друштвеном животу групе и колектива а исто тако и формирање позитивних ставова, симпатија и наклоности према сарадницима и организацији у целини. (погледај на стр. 105. парцијалне показатеље организационе адаптације)

Закључак : професионална адаптација се претежно односи на склад између човека и посла који обавља, а организациона адаптација се односи на укључивање индивидуе у социјалну средину у којој се рад одвија.

Фрустрације и конфликти

Професионална и организациона адаптација не протичу без потешкоћа и препрека. Те препреке које онемогућавају остварење жеља и задовољење разноврсних потреба у психологији се називају фрустрацијама. Узроци фрустрација могу бити: физичке природе, социјалне природе или присутне у самој личности. Фрустрације које настају у самој личности називају се конфликтима и настају када се једном мотиву супроставе неки дриги. Психолог Курт Левин је означио три главна типа конфликта:

- ❖ Конфликт двоструког привлачења настаје када појединац треба да се определи између два привлачна циља који један другог искључују.
- ❖ Конфликт двоструког одбијања настаје када је човек у ситуацији да мора учинити једну од две непријатне ствари.
- ❖ Конфликт амбивалентности или привлачења и одбијања настаје када према једном истом објекту истовремено осећамо привлачност и одбојност (ово је најтежи тип конфликта.)

Реакције на фрустрације и конфликти

Фрустрације на које човек наилази могу у њему да изазову две врсте реакција :

- Реалистичка реаговања када су она изражена позитивним напором да се препрека савлада. У напрезању да се препрека савладају развијају се способности и личне особине личности. Најпознатији начин реаговања на фрустрације је повећано улагање напора да се препрека савлада. Тада се недостајућа средства надокнађују дужим и квалитетнијим радом. Међути м препреке могу бити такве да их појединац не може решити и тада долази до агресивног понашања и према узрочницима фрустрација али и према другим објектима. Агресивност се најчешће вербално манифестује али прелази и у физичке манифестације.
- Одбрамбени механизми када се настоји ублажити или превидети препрека. Угрожавајући спољашњи фактори и неки унутрашњи мотиви доводе човека у такво стање које је изузетно узнемирујуће да га човек мора неутралисати и потискивати из свести. Ове механизме човек не користи свесно и намерно већ увек несвесно и без намере.

Одбрамбени механизми могу бити:

- Рационализација – прави разлог понашања се потисне а проналази се друго прихватљиво оправдање за сопствено понашање. (басна са киселим грождјем)
- Идентификација – страх или неуспех се ублажава индентификовањем и поистовећивањем са неком другом особом или групом. (Фројд, идентификација детета са оцем од кога се осећа угроженим)
- Пројекција – приписивање сопствених скривених и потиснутих жеља и мисли другим особама.

- Репресија – непријатни и узнемиравајући садржаји се једноставно потискују из свести и постају део несвесног. (Фројдово научно откриће кроз лечење психонеуротичних поремећаја)
- Регресија – бежање или спуштање на ниже нивое понашања и начин карактеристичан за раније узрасте. (бежање у детињство)
- Реакциона формација – прво се недозвољени садржаји потискују из свести а затим се манифестује понашање које је сасвим супротно. (уместо потиснуте агресивности испољава се пренаглашена љубазност)
- Сублимација – сирови и неприхватљиви нагони се трансформишу у социјално пожељне, прихватљиве чак цењене мотиве. (по Фројду један од најпознатијих и најздравијих механизма)

2. Прилагођавање рада раднику

У овом процесу се настоји да се садржаји посла, средстава за рад, услови под којима се одвија што више прилагоде човеку и његовим могућностима. У психологији рада ова област се назива технопсихофизиологија рада.

Основне методе технопсихофизиологије рада:

- Систематско праћење оперативног система човек-рад обавља се вођењем писмене евиденције и прикупљањем података испитивањем самих радника. Добијени подаци се користе за усавршавање радне околине и услова у којима се рад одвија.
- Прикупљање узорака радних задатака који чине неки посао врши посебно лице које евидентира шта радник ради у одређеном временском интервалу. Добијене информације се користе за побољшање техничких услова рада и отклањање недостатака.
- Експериментално испитивање техничких услова рада на радне ефекте и целокупно понашање у току рада. Овим методом се мери физичка издржљивост, брзина рада, трошење енергије у зависности од техничких услова рада.
- Студије покрета и времена се врше ради елиминације и рационализације покрета које радник манифестује у току рада као и за проналажење најпогоднијег временског трајања појединих радних операција које ће у укупном збиру дати најбоље радне ефекте. Студијом покрета и времена добијени су основни принципи организовања и извршења мануелних послова, а то су :
 - ✓ Радне задатке треба поделити на обе руке. Алат и материјал при раду треба распоредити на дохват руку. Код неких радова корисно је поделити напоре на друге делове тела, нарочито ноге.
 - ✓ Покрете треба изводити уз употребу минималног броја мишића.
 - ✓ Предмете и материјале са којима се радник служи треба постављати на истом месту тако да они имају смер операције рада
 - ✓ Треба избегавати праволинијске покрете и нагла заустављања и користити благе кружне покрете при раду.

- Проучавање професионалних обољења и повреда на раду је метода којом се долази до података о штетним условима рада на појединим радним местима. Често повређивање радника неким алатом је знак да алат треба конструкцијски побољшати. Професионална обољења (тровање, алергије) су знак да је неопходно елиминисати штетне факторе из микроклиме радног места.

Микроклиматски услови рада

Под микроклимом радне средине подразумевају се услови у којима се рад одвија. С обзиром да имају психофизиолошко дејство на радника посредно делују на радни учинак и продуктивност рада у организацији.

- ❖ Хемијска испарења и гасови мењају ваздух који радник удише. Изазивају акутна тровања ако је њихова концентрација велика а уколико је концентрација мања дуготрајним деловањем доводи до обољевања радника.
- ❖ Повећана влага у радној просторији изазива обољења дисајних путева и реуматска обољења и смањује отпорност организма.
- ❖ Смањена влажност или сув ваздух изазива повећано испаравање и промене у метаболизму.
- ❖ Температура радних просторија утиче на човекову терморегулацију. У циљу регулисања топлоте или хладноће предузимају се одговарајуће мере одевања, загревања или расхлађивања радних просторија.
- ❖ Осветљење у радној просторији мора бити такво да омогућава рад и да што мање замара очи. Осветљење мора бити константно и уједначено да би се смањио напор при акомодацији ока. Светло може бити природно и вештачко.
- ❖ Бука делује штетно на психичко и физичко здравље човека. Заштита од буке се изводи изоловањем звучног извора или применом разних врста антифона.
- ❖ Вибрације тла на коме радник стоји или које се додиром преносе утичу на функционалне тегобе и пад продуктивности.

Уређење радног амбијента

Естетско уређење радног места може имати значајног утицаја на однос радника према послу, њихово задовољство и саму продуктивност. (боје радних просторија, распоред машина и алата као и њихов дизајн, број радника у просторији ...) Култура рада (квалитет, начин и место послуживања топлог obroка, организација одмора у току радног времена, превоз радника, уређење дворишта око фабрике, организовање недељних и годишњих одмора) обухвата целовит однос радника према његовој радној средини.

Опште карактеристике рада човека

Рад као специфична човекова активност делује на човека на два начина: усавршава и развија радникове способности и замара и исцрпљује радника. Радну активност човека у току једног радног дана прате одређене појаве. У почетку рада присутна је позитивна мотивација и појачана заинтересованост за посао и назива се почетни елан. Затим следи нешто спорији процес изражен у постепеном прилагођавању

организма захтевима посла и тај период се назива урађивање или загревање радника. У току ове фазе стално се повећавају ефекти рада. При крају радног периода уочава се појава завршног елана а настаје као последица радости радника што рад ускоро престаје.

Проблеми замора у раду

Замор је скуп објективних и субјективних симптома који доводе до пада учинка, функционалних промена у организму радника и његовог односа према раду. Појава умора и интензитет његовог испољавања зависе од врсте рада и од односа радника према раду. Уколико је рад физички или интелектуално тежи умор се брже јавља али уколико је радник заинтересован за тај посао може одложити појаву умора. Према врсти послова разликујемо телесни (последица физичког рада) и ментални (последица менталних активности) замор.

Физиолошки замор се објашњава нагомилавањем штетних материја у мишићима и нервном систему као и недостатком кисеоника и других хранљивих материја. Објективни знаци умора су повећано мењање брзине и квалитета рада уз већи утрошак енергије.

Субјективни знаци умора се манифестују кроз слабљење пажње у раду, опадању критичности, раздражљивости, чешћим сукобима са сарадницима... Сви ови знаци слабе мотивацију за рад и опомињу да са радом треба престати.

Умор при раду је појава са којом треба рачунати при организовању процеса рада, а посебно радног времена и одмора. Примећено је да се уморан човек чешће повређује него одморан и да се повреде чешће дешавају при крају радног времена. (за велики број саобраћајних несрећа главни узрок је умор возача)

Одмор и значај одмарања

Отклањање, сузбијање или спречавање замора путем одмора састоји се у прекидању, успоравању или промени радне активности.

Истраживања у овој области су показала да је боље организовати већи број краћих одмора у току рада него неколико дужих. Спонтани и неорганизовани одмори које сами радници узимају делују штетно на радни елан јер нема позитивне мотивације која је везана за убрзавање рада и очекивање прекида посла.

Одмори могу бити активни и пасивни. Пасивно одмарање се састоји у релативном прекидању активности, седењу, лежању или спавању. Спавање је најпотпунији облик обнављања радне енергије и свакодневна потреба човека.

Активан одмор се састоји у промени активности или да се са једних послова прелази на неке друге или се примењује нека рекреативна активност (гимнастика је корисна за службенике). Понегде се у паузе уводе информативне и музичке емисије преко разгласне станице.

Недељне одморе, викенде је пожељно организовати у заједничким излетима радника јер се на тај начин радници боље упознају и зближавају што доприноси стварању здравијих међуљудских односа.

Врло је штетно ако се одмори користе за допунски рад а посебно ако је такав рад сличан послу који се обавља на радном месту. Али исто тако пољопривредни послови у току одмора могу бити корисни онима који раде у администрацији.

Монотонија у раду

Дуготрајно обављање једноставних, једноличних послова који се бескрајно понављају доводи до психолошког замора и досаде код радника који су дуже ангажовани на таквим пословима. Монотонију и досаду највише изазива полуаутоматизовани рад (рад на производној траци). Осећај досаде је посебно изражен у средини радног дана и манифестује се не кроз замореност већ тежњу радника да промени посао.

Монотонија се отклања мењањем радних задатака у току радног дана или повременим премештањем радника са једних послова на друге.

Одмори у току радног дана су показали повољно дејство као превентива појави досаде.(нарочито су корисни одмори које радници проводе у групи).

Музика која се емитује у току рада има позитивно дејство на монотонију али само уколико не омета концентрацију на посао.

Радни апсентизам (глава 9.)

Под апсентизмом радника се најчешће подразумева непланирано и самоиницијативно одсуствовање радника са посла. Може бити:

- ✓ Изостајање у току радног времена (закашњење, одсуство у току рада, раније напуштање радног места)
- ✓ Једнодневно изостајање
- ✓ Вишедневно изостајање

По неким ауторима у апсентизам треба уврстити и тзв. бели штрајк када су запослени присутни на својим радним местима али врло слабо раде.

1. Узроци апсентизма

- Оправдани изостанци нису одраз незадовољства радника послом и организацијом. То су изостајања услед болести, проблема у превозу, породичних разлога, друштвених обавеза. Ту спадају и изостанци услед сезонских послова и прековременог рада.
- Неоправдано изостајање настаје услед незадовољства послом, недовољне мотивације за рад, неусклађених међуљудских односа, проблеми везани за руковођење. Сви ови проблеми се могу везати за слабу прилагођеност радника раду односно рада раднику.

Опште, демографско-социјалне карактеристике и апсентизам

Узроци апсентизма се могу посматрати у односу на одлике пола, породичну ситуацију, старост, образовни ниво, место у руководећој хијерархији ...

- Жене чешће изостају са посла због сопствених здравствених проблема, трудноће и порођаја, одгајања деце, болести деце и чланова породице, бриге о родитељима.
- Самци по правилу чешће изостају од људи који су у браку. То се тумачи њиховим вишим материјалним нивоом и мањом породичном одговорношћу.
- Млађи радници имају знатно већи број краћих изостајања са посла од старијих и радника средње доби. Старији радници при крају радне каријере имају мањи број дужих изостајања услед здравствених проблема и припреме за пензионисање.
- Најмањи број изостанка бележе радници мушкарци који имају 2-3 зависна члана породице. Повећан број зависних чланова породице повећава изостајање. То се тумачи укупном породичном и друштвеном неодговорношћу али и потребама сезонског и прековременог рада.
- Радници са нижим образовањем нешто чешће одсуствују али то се тумачи њиховим битно различитим пословима.

Особености посла и апсентизам

Радни апсентизам показује значајну условљеност садржајем посла и његовим одликама.

- Највећи број изостанака у нашим условима имају радници чији је рад организован и у ноћној смени.
- Величина радне групе и руковођење утиче на апсентизам. Мање радне групе у којима радник ради као и повољан однос између радника и руководиоца смањује изостајање са посла.
- Отежани услови рада и тешки физички послови чешће терају раднике у апсентизам, јер доводе до замора, нарушавања здравља и радних способности.

Мере које се предузимају за сузбијање изостајања су углавном у домену организације: побољшање услова рада, правилнији распоред људи у сменама, организована и систематска брига о деци. У неким организацијама овај проблем се покушава решити и материјалном стимулацијом.

2. Показатељи апсентизма

Због разноликости у дефинисању тог значајног организационог, економског и психолошког проблема за сада не постоји униформан начин његовог регистровања и евидентирања. У пракси се најчешће користе два показатеља:

- Глобални показатељ учесталости апсентизма. Индекс фреквенције у њему се изражава као просечан број изостанака на 1000 радника у току једне радне године. (види стр.123)
- Индекс губитка представља показатељ просечног броја изгубљених радних дана по једном раднику током одређеног временског периода, најчешће током једне године.

Флуктуација радника (глава 10.)

Флуктуација као организациона појава и индивидуална реакција означава неорганизовано, самоиницијативно напуштање организације или неког њеног дела. Одлазак из организације најчешће настаје као резултат незадовољства и надања да ће у новој средини бити задовољнији и адекватније остварити своје циљеве. Поред трауматизма и апсентизма, флуктуација је веома добар индикатор општег стања у организацији.

1. Облици флуктуације радника

Флуктуација радника се обично манифестује у два облика:

- **Потенцијална флуктуација** је процес постепеног повећавања незадовољства послом и организацијом у којој се ради и сазревања одлуке да се посао замени неким другим. Међутим многе намере о одласку из организације се никада не реализују већ остају на нивоу незадовољства и жеље. Многа истраживања су потврдила да је потенцијална флуктуација озбиљан показатељ стварне флуктуације. Потенцијална флуктуација се израчунава као пропорција између радника са негативним ставом и укупног броја радника. (погледај образац на стр. 127.). Код овог индекса потенцијалне флуктуације вредности се крећу од 0 до 1. Веће вредности изражавају потенцијалну флуктуацију групе или организације а мање намеру да се остане.
- **Реализована флуктуација** може бити:
 - ✓ **Интерна** - код које нема промене организације већ само радног места, радне целине или радне групе. Радници иду ка боље плаћеним, комфорнијим и угледнијим пословима. Велика учсталост одласка радника са неких радних места указује на њихову неприлагођеност раднику.
 - ✓ **Екстерна** флуктуација је непланирано и неорганизовано кретање радника између организација, грана делатности и области рада.

Поступак за мерење реализоване флуктуације дао је Мајер. (види стр.128).

2. Узроци флуктуације радника

- **Општедруштвени чиниоци** – неједнака економска и технолошка развијеност неких региона и средина може да изазове кретање радне снаге. (из сиромашних у развијене регије, из села у град)
- **Организациони чиниоци** – њена економска снага и стабилност, перспективе развоја, технолошка опремљеност, организација рада, систем руковођења али и њена унурашња социјална клима, међуљудски односи, односи радника и руководиоца.

- **Чиниоци посла**

- ✓ Врста и тежина посла, услови рада, ризици повређивања и обољевања, сменски рад, дежурства, зараде, могућност напредовања.
- ✓ Незадовољство непосредним руководиоцем (особине личности руководиоца су важније од његових стручних и радних квалитета)
- ✓ Микроклиматски фактори формирају укупан став радника према послу. (гране делатности које имају тешке услове рада као нпр. црна металургија и гране са већим радним комфором као нпр. администрација)
- ✓ Задовољство послом се огледа кроз очекивања радника у погледу посла и саме организације, вишим платама и напредовању, Прелазак у другу организацију треба да оправда најважнија очекивања.

- **Лични чиниоци**

- ✓ Млади радници двоструко више флукутирају него старије колеге, услед недовољне прилагођености, веће мобилности, мањих обавеза, неадекватног запошљавања, наставка школовања.
- ✓ Мушкарци одлазе незадовољни послом, организацијом, зарадама, slabим могућностима напредовања и стручног усавршавања. Жене одлазе због личних и породичних разлога, здравствених разлога, удаљености радног места, сменског рада.
- ✓ Ожењени радници мање одлазе као и они који издржавају малолетну децу и старе родитеље. Радници са изразито великим бројем чланова породице чешће одлазе.
- ✓ Интелигентни радници распоређени на једноставним пословима одлазе да се себи пронађу занимљивији рад. Радници сложених послова са недовољним способностима одлазе да пронађу посао који их мање напреже.
- ✓ Темпераментни радници беже од једноличних и монотоних послова. Авантуристи се веома брзо засите једног посла и средине и одлазе.

Психолошки аспекти повреда на раду (глава 11.)

1. Повреде на раду као друштвени проблем

Може се сматрати да су незгоде, повреде и несреће почеле оног дана када је човек почео да ради . (градња пирамида у Египту, преко античке Грчке и Рима, током средњег века, доба индустријализације и механизације). Данас се сматра да су незгоде и повреде на раду као и професионална обољења добар показатељ хуманизације рада, пре свега услова радне средине, организације рада и мера заштите на раду.

Незгоде и повреде на раду , посебно оне са смртним исходом које обично називамо несрећама, укључујући још и професионалне болести и инвалидност, представљају значајан друштвени, медицински и психолошки проблем. Називају их и црном тачком индустрије јер значе огромне губитке за привреду и национални доходак али исто тако имају и негативан утицај на задовољство, мотивацију и радну ефикасност радника. Исто тако могу да утичу и на опадање угледа предузећа и његове укупне пословне ефикасности.

Циљ истраживања је да се смање негативне економске последице и допринесе већој безбедности и сигурности радника на раду. У том правцу предузимају се одговарајуће мере :

- ✓ **Техничке мере** , обухватају усавршавање технологије и увођење савремених средстава рада
- ✓ **Правни прописи**, као резултат друштвених и политичких акција , треба да обезбеде заштиту радника на раду од стране државе и послодавца
- ✓ **Медицинско-психолошке мере** су усмерене на селекцију радника, праћење њиховог здравственог стања, збрињавање, лечење и рехабилитацију са циљем да се спречи настанак тежих обољења и трајни инвалидитет.

Многобројна истраживања су потврдила да узроци повреда и незгода на раду нису увек објективни фактори (односе се на средства за рад) већ и субјективни фактори који леже у самој личности радника. С обзиром да су главни узроци незгода и повреда у људима а не у машинама, овај проблем треба изучавати са аспекта психологије и психофизиологије рада.

2. Дефиниција незгода и повреда на раду

- ❖ Прецизнијем одређивању повреда на раду први пут се озбиљније приступило у вези са увођењем осигурања у случају несреће на послу од стране здравственоправне службе социјалног осигурања у Немачкој 1884. Под повредом на раду сматрано је телесно или психичко оштећење здравља настало под утицајем егзогених фактора у кратаком временском периоду који се најдаље односи на трајање једне радне смене. Услов за регистровање повреде био је да је нанета повреда у узрочној и директној вези са радом и да утиче на привремено или трајно смањење радне способности.

- ❖ Гизели и Браун сматрају да незгоде у индустрији настају из два разлога 1. због уређаја који не одговарају производном процесу 2. због тога што радник не обавља радни процес на адекватан начин, при чему треба узети у обзир:
 - ✓ Природу самог догађаја (судари возила, судари са пешацима, улажење или силажење са покретног возила, руковање алатом, машинама...)
 - ✓ Узрок догађаја (део тела захваћен машином, предмети који падају, предмети који се крећу, хаварије...)
 - ✓ Последицу догађаја (штета на материјалу, ломљење алата, квар машине, повреде разне врсте на различитим деловима тела...)
- ❖ Већина правника, статистичара и психолога полази од тога да услед незгоде на раду може доћи до повреде радника и до материјалне штете. За статистику повреда и незгода на раду важно је утврдити од које тежине повреде и од које величине материјалне штете почиње случај који сматрамо незгодом.
- ❖ Мајер дефиницију незгоде проширује и на оне случајеве када не долази ни до телесне повреде ни до материјалне штете али долази до нарушавања радног поступка и изазивања потенцијалне опасности.
- ❖ За Међународну конференцију статистичара рада повреда проузрокује трајно смањење радне способности једног целог дана и више од дана у коме се повреда догодила. Ако незгода на раду укључује повреду која је довела до смртог исхода онда то треба сматрати несрећом на раду.
- ❖ По нашем мишљењу под **повредом** на раду би требало подразумевати сваку врсту физичке или психичке повреде (радне трауме) која привремено или трајно нарушава нормално одвијање радне активности без обзира на временско ограничење. **Незгода** на раду у ширем смислу односила би се на догађај који је изазвао повреду, материјалну штету, непланирани прекид рада, нарушавање технолошког процеса или изазивање повећане опасности за себе или друге раднике на послу. Под **несрећама** на раду треба подразумевати оне догађаје који су изазвали теже облике повређивања и смртни исход за једног или више радника или где је изазвана општа опасност или велика материјална штета.

3. Мерење повреда на раду

Међународни биро рада је 1947. предложио два основна индекса који се и данас користе за мерење и приказивање незгода и повреда на раду. Поред процентуалног приказивања најчешће се користи **индекс честине** или фреквенције (Φ) који се дефинише као број незгода , повреда или несрећних случајева на милион радних сати, као и **индекс тежине** (T) који се дефинише као број изгубљених радних дана због незгоде или повреде на раду на хиљаду радних сати.

4. Теоријска објашњења повреда на раду

1. **Теорија случајности** – енглески психолози Гринвуд и Вуд су 1919. су поставили хипотезу да постоји једнака вероватноћа да се повреда догоди сваком раднику у неком временском периоду и да не зависи од неког посебног фактора. Када би ова хипотеза била тачна онда би расподела несрећа следила кривуљу случајне расподеле, односно њен посебан облик који се односи на кривуљу ретких догађаја (Поисонова дистрибуција). Међутим на основу њихових истраживања показало се да кривуља несрећа у пракси не следи овај теоријски облик, па је хипотеза одбачена.
2. **Теорија имунизације и сензибилизације** – Гринвуд и Вуд су формулисали **хипотезу имунизације**, по којој човек коме се једном догодила повреда или нека друга незгода, обично се чува да не понови исту грешку. (учи на сопственом искуству, постаје опрезнији и одговорнији у раду). Међутим ова хипотеза је у пракси врло брзо оповргнута јер постоје појединци који више пута доживљавају повреде. Због тога је формулисана супротна **хипотеза сензибилизације** која тврди да до повреда долази услед повећане осетљивости на повреде (губитак самопоуздања и несигурност при раду)
3. **Теорија склоности или предиспозиције** – према овом моделу људи се међусобно разликују у погледу унутрашње предиспозиције или склоности за изазивање и доживљавање незгода и повреда, тако да су неки више а неки мање томе подложни. Склоност за незгоде и несреће је заправо непосредовање оних способности и својстава која су у датом моменту важна за сигурност рада. **Гринвуд и Вуд** су 1919. проверавали појаву незгода на раду у фабрици муниције у Енглеској за време Првог светског рата. Полазећи од хипотезе о случајној расподели и хипотезе о склоности повредама дошли су до закључка да појава учесталих повреда код појединих људи, при истим спољним условима, зависи од личности човека и да није одређена никаквим видљивим спољашњим фактором. **Хакинен** дефинише склоност незгодама као потенцијалну личну особину, а **Кер** као перманентну тенденцију организма да се ангажује у несигурним поступцима. Недостаци теорије склоности су што проглашава посебан тип личности који је склон незгодама и то што се на бави анализом узрока и природе незгода. Многе анализе су показале да се чешће повређују млади радници због недостатка искуства, али временом они престају да испољавају склоност ка незгодама.
4. **Теорија добре климе** – ову теорију формулисао је Кер и према овом схватању незгоде и повреде на раду су резултат психолошке климе. Уколико су услови радне средине и остали социјални услови добри, радници ће се осећати слободним и биће мотивисани да раде. Као последица тога је оптимални ниво будности и мотивације а ризик од повреда се смањује. Уколико су услови рада и породичне средине лоши и уколико је радник незадовољан запада у стање смањене прилагођености тако да могућност за повређивањем постаје већа.
5. **Теорија привремене склоности** – према овом теоријском моделу незгоде и повреде се дешавају као логична последица комбинације околности у којој

одређену улогу играју како променљиви услови радне околине (висока температура, слаба видљивост) тако и променљива стања у самом човеку (умор, разне бригае, емоционална узбуђења). Главни недостатак ове теорије је што не пружа одговор на питање како долази до привлачења, комбинације и мимоилажења различитих услова који одређују вероватноћу настанка незгода.

6. Хенрикова теорија редоследа фактора – Хенрик је 1959. формулисао модел са више фактора који делују одређеним редоследом и завршавају се повредом.

- **Први фактор** представљају непожељне особине карактера које су наслеђене или стечене у социјалној средини а узрок су личних недостатака и мана човека које утичу на неприлагођено понашање.
 - **Други фактор** се односи на постојање механичких или физичких опасности на послу
 - **Трећи фактор** се односи на опасне радње човека као и опасно стање радног амбијента. (ово је најважнији фактор који се завршава повредом)
 - **Четврти фактор** је сама повреда која се дешава и облику пада човека, удара предмета, додира са електричном струјом и сл.
- Ако серију прекинемо само уклањањем једне карике у ланцу, не може доћи до повреда. С друге стране ако дозволимо да се трајно понавља неодговарајуће понашање у радним условима, пре или касније доћи ће до повреде.

7. Хепбурнова теорија интеракције –

- 8. Теорија латентних периода** – Кресвил и Фрогат су изложили једну нову хипотезу о настанку саобраћајних незгода. Она се заснива на концепту латентних периода који представљају временске периоде у којима је ефикасност човек испод просека и у тим периодима је вероватније да се незгоде понављају. Ти латентни периоди су у вези са пролазним психифизиолошким стањима који могу бити изазвани неким спољашњим фактором али могу да потичу и из самог човека. По овом моделу постоје:
- ✓ Случајне незгоде које се јављају ван латентних периода и настале су кривицом других возача или због лоших временских услова
 - ✓ Личне незгоде настају у време латентних периода због измрњеног психофизиолошког стања возача

Уместо константне склоности која се везује за особине личности (теорија предиспозиције) она говори о привременој склоности која се везује за стање личности.

- 9. Теорија задовољства и мотивације** – у новије време постоји појачано интересовање за смисао рада и веровање да степен мотивације и задовољстава послом утиче на различите аспекте радног понашања које се одражава на продуктивност, апсентизам, флукуацију па и незгоде и повреде на раду. Проблем ове теорије је у дефинисању појма задовољства (афективни одговор појединца који је резултат искуства на послу, везаност за радну групу, задовољство материјалним статусом и друштвеним статусом

посла). Још је Кер у својим теоријама појаву незгода и повреда повезивао са незадовољством на послу односно лошом психолошком климом.

Ипак у већини случајева од стране психолога у пракси прихвата се теорија предиспозиције за незгоде. Ову предиспозицију Марбе је назвао афинитетом за несреће, а Гринвуд и Вуд индивидуалном пријемчивошћу, која лежи у основи склоности за несреће. Афинитет за несреће Марбе је покушао да сведе на закон понављања истичући да је степен прилагођености сваког човека радној средини важан чинилац незгода.

У пракси се чешће прибегава анализи и навођењу појединачних објективних и субјективних фактора који се проглашавају узроцима незгода и повреда на раду.

5. Узроци повреда на раду

У литератури се најчешће среће подела на субјективне факторе који се односе на личност радника и објективне факторе који се односе на степен и трајање објективне опасности која се везује за радно место и социјалну средину.

Објективни фактори

- **Врста посла** – статистичко праћење расподеле незгода је показало да код релативно сигурних послова (рад у канцеларији) добијамо кривуљу у облику обрнутог слова Ј што значи да је највећи број радника без незгода. Сличан облик кривуље се добија и код опаснијих послова (рударство, грађевинарство, индустрија метала) али у краћем временском периоду. Када се код ових послова врши праћење и дужем временском периоду добија се кривуља која има звонаст облик. То значи да када постоји велики ризик за незгоде, онда ће и они који су релативно отпорни , са трајањем опасности кроз дуже време, имати више изгледа да доживе бар неку незгоду. Овде треба узети у обзир и флукутацију радника и питање степена објективне изложености опасностима.
- **Осветљеност** – Голдмарк, Хопкинс и Флоренс су 1920 нашли да са падањем мрака при крају радног дана и пре потпуног вештачког осветљења долази до повећања учесталости незгода на раду. Физиолошки гледано слабо осветљење доводи до визуелног замора и продужења времена реакције. Психолошки гледано неадекватно осветљење утиче депресивно на расположење радника.
- **Температура** – Вернон и Осборн су 1922 нашли да се учесталост незгода повећава како се температура повећава или пада испод 18 степени. При ниским температурама долази до поремећаја fine психомоторике, опадања снаге, брзине и прецизности реаговања, При високим температурама појављује се опуштеност, поспаност и повећава тромост у реаговању.
- **Бука** – често се дешава да радник у бучним погонима не може да чује звучни сигнал који га упозорава на опасност или упозорење да треба

предузети одређену акцију. Прејака бука делује заморно и раздражујуће на раднике тако да могу неадекватно да реагују и изазову незгоду.

- **Напор и брзина рада** – аутори Гизели и Браун налазе да је посао који захтева већи напор мање сигуран него посао који захтева мањи напор. У погледу утицаја брзине рада на појаву незгода износе две хипотезе: 1. када човек ради брже он се објективно излаже већој могућности да му се деси незгода и 2. већа брзина рада утиче на то да човек није у стању да буде опрезан као када ради спорије. Пец и још неки аутори претпостављају да је 25% индустријских незгода и 35-50% саобраћајних незгода узроковано умором. Умор доводи до слабљења пажње, опадање прецизности покрета, успоравања реакција, отежаног процењивања ситуације па чак и до потпуне блокада, што онемогућава правилно реаговање и прилагођавање на промене у радној средини.
- **Социјално-психолошка клима** – се односи на међуљудске односе у радној групи и организацији. Психичко стање радника директно утиче на његово расположење, мотивацију и радни морал. Карактеристике доброг радног морала зависе од међусобних односа између запослених радника, између радника и руководиоца, система награђивања, економске сигурности, популарност у групи и сл. Запажено је да су у радним групама са повећаним бројем незгода присутни поремећени међуљудски односи. Постоје и фактори изван радног места који посредно могу утицати на појаву незгода (породична ситуација, услови становања, ниво друштвеног стандарда, начин коришћења слободног времена ...)
- **Организација рада** – лоша организација рада спада у групу посредних спољашњих фактора који могу бити узрок незгода. Ту спадају: дужина радне смене, радни дани у недељи, темпо рада, просторни распоред и прилагођеност алата и уређаја, рад у сменама. Зато је неопходно да се осигура контрола радног места и да се ради провереним методама и средствима рада. Резултати су показали да се продужавањем радне недеље повећавао број незгода. Више незгода се дешава у првим сатима рада радне смене као и у ноћним сменама. Често је понедељак дан са највећим бројем незгода као и крај радне недеље. Ово се објашњава нарушавањем динамичког радног стереотипа што повећава ризик за настанак грешака и незгода на раду. Чврсто формиран и успостављен радни стереотип обезбеђује максималну прилагођеност радника на радне услове што утиче на његову безбедност.

Субјективни фактори и незгоде на раду

Према подацима Међународне организације рада узроци повреда и несрећних случајева у индустрији су преко 80-90% случајева субјективне природе. Према мишљењу Платонова до погрешних радњи и незгода долази због следећих субјективних фактора:

- ✓ Слаба припрема радника, одсуство одговарајућих знања и навика
- ✓ Слаба професионална способност
- ✓ Недисциплина и немар

- ✓ Привремено смањење радне способности услед болести, умора и негативних услова рада
- ✓ Неке унутрашње законитости у развоју и динамици радних навика

Класификација субјективних фактора који чине да људи буду склони несрећама према мишљењу Пеца обухвата три групе:

1. фактори који остају непромењени у току дугог раздобља (интелигенција, перцептивне способности, психомоторне способности, пол, црте личности)
 2. фактори који се постепено мењају током времена (животна доб и професионално искуство)
 3. фактори који су по својој природи посве повремени , а важни су само у неким ситуацијама за сигурност рада, јер утичу на функционална стања радника (алкохол, умор, болест, расположење и став према раду)
- **Образовање** – повреде на раду чешће доживљавају радници са нижим степеном образовања, јер нестручан и недовољно оспособљен радник не може правовремено да уочи изворе опасности на радном месту. Из тог разлога се потенцира стручно усавршавање и образовање у циљу постизања веће безбедности радника. Међутим радници са нижим степеном образовања раде на пословима који су гизички напорнији и где су услови лошији , па је и ризик од повреда већи.
 - **Способности** – за безбедно и ефикасно обављање посла поред стручног знања неопходно је да радник има задовољавајуће психофизичке способности. Када говоримо о интелигенцији закључак је да су интелигентни радници објективно мање изложени потенцијалним опасностима и имају мањи број повреда али то је повезано са нивоом образовања и бирањем комфорнијих послова са мањим ризиком од повреда. Када говоримо о специфичним способностима закључак је да неспретност, недовољна вештина, слаба координација и спорост у реаговању, уз дефекте чулних органа могу значајно да утичу на појаву незгода на раду.
 - **Емоционални фактори** – емоционална стања утичу на број незгода. Када су радници били забринуту, љути, нерасположени број несрећа је растао. Насупрот томе када су били весели, расположени, оптимистични, број несрећа се смањивао. Истраживања су потврдила да емоционална нестабилност у великој мери утиче на настанак незгода.
 - **Карактерне особине** – људи који су немарни, неодговорни, мање дисциплиновани, површни и неконцентрисани на посао знатно чешће имају незгоде.
 - **Прилагођавање и особине личности у целини** - на основу изучавања незгода у саобраћају утврђено је да екстравертни, емоционално нестабилнији и агресивни имају више несрећа. Склоност рескирању и погрешна процена су такође узроци несрећа што указују на значај зрелости личности прилагођеног понашања.

- **Деловање умора** – умор се брже јавља код радника који дуже раде, који су недовољно обучени, имају негативан став према послу и недостатак искуства, што све заједно утиче на појаву незгода.(нарочито код возача)
- **Стање здравља** – присуство болести, неки физички недостаци, нервна обољења, алкохолисаност, менталне блокада и умор могу довести до несрећа. Екстремна расположења као што су изразита веселост или потиштеност такође могу бити узрок несрећама.
- **Социодемографски чиниоци** – су социјално порекло, старост, пол, радни стаж, културне навике и сл. Социјални фактори утичу на мотивацију, стабилност и сигурност радника што посредно утиче на могућност настанка повреда. У факторе социјалне средине спадају и породичне и стамбене прилике, ниво животног стандарда, могућност адекватног одмора...
- **Старост радника** – највећа учесталост повреда регистрована је код млађих радника (18-25 година), док са годинама старости и радног стажа опада број незгода све до 50-55 година живота када долази поново до пораста. Учесталостобраћајних незгода и индустријских повреда код млађих радника објашњавају се мањим степеном прилагођености на радну дисциплину и непоштовање правила и метода рада као и одређеним особинама личности (импулсивност, агресивност). Нови радници који још увек нису остварили потпуну адаптацију на физичку и социјалну средину у колективу такође су сколонији повредама. То наглашава потребу постепеног увођења у поса младих радника који треба извесно време да раде ут старијег и искуснијег радника.
- **Искуство и вештина у раду** – познато је да се највећи број мањих незгода дешава новим радницима који нису довољно упознали технолошки процес, изворе опасности и увежбали радне покрете. Чак и старији радници имају више несрећа на комплекснијим пословима који захтевају брзо схватање ситуације и доношења одлуке за брзо реаговање. Тек у животном добу преко 60. година живота долази до озбиљнијег опадања психофизичких функција које се не могу више компензовати знањем, искуством и опрезношћу. Постоје професије (бродоградња, грађевинарство) где су повреде на раду високе без обзира на године живота и радно искуство, што указује на објективне опасности радне средине.
- **Пол радника** – о утицају пола на повећавање постоје различита мишљења и ставови, јер постоје послови који по својим захтевима више одговарају женама а други више мушкарцима.
- **Мотивација и задовољство послом** – укључујући и одређене ставове према раду који долазе из друштвене средине у којој радник живи и ради , одговорни су за радну активност и сигурност на послу. (радници који долазе из сеоске средине имају тежу професионалну адаптацију што може посредно утицати на повређивање)

6. Превенција повреда на раду

Мере и поступци заштите на раду су пре свега усмерени на превенцију незгода у циљу заштите интегритета и здравља радника, до веће ефикасности и бољег функционисања целокупног радног система. Мере заштите треба усмерити у два правца – према прилагођавању рада човеку и према прилагођавања човека раду.

Психолошке и медицинске мере заштите укључују отклањање непосредних и потенцијалних узрока незгода, преко професионалне оријентације и селекције, обучавања и тренинга до побољшања организације рада која треба да доведе до спречавања настанка умора, стреса и болести.

- **Добра организација рада** - микроклиматски услови треба да буду оптимални, машине, алати и уређаји треба да буду исправни и да имају одговарајућу техничку заштиту, да радник ради на прописан начин и да се употребљавају адекватна средства за рад и лична заштитна средства.
- **Професионално образовање и обученост** – већ од првог радног дана радник треба да се подучава исправном и сигурном начину рада кроз едукацију, пропаганду, радну дисциплину и поштовање прописа који га обавезују да се придржава мера сигурности и обавезују га да штити своје здравље.
- **Радна атмосфера** на послу и уважавање радникових приватних потреба утичу на повећање одговорности, радну дисциплину, мотивацију и задовољство, а смањење незгода.
- **Стварање сигурносних навика** током школовања и обучавања за посао. Сигурносни тренинг треба да обухвати вештине и навике које радник треба да познаје и примењује не само у стандардним већ посебно у критичним тренуцима рада. (специјални семинари о мерама заштите)
- **Здравствена заштита радника** – омогућити редован здравствени и психолошки преглед како би се на време открили почетни знаци нарушавања здравља.

У спровођењу ових мера укључени су стручњаци различитог профила: инжењери, технолози, организатори производње, референти заштите на раду, лекари медицине рада и психолози, заједно са послодавцима и самим радницима.

II deo

Увод у психологију организације

Предмет и задаци психологије организације

Врло је тешко дефинисати појам психологије организације и њено истраживачко поље.

Појави психологије организације претходи **психологија међуљудских (интерперсоналних) односа**, која се бави проучавањем понашања у малим социјалним групама које су породица, брачна заједница, удружења, радне групе. Највећи број аутора се слаже да психологија организације треба да проучава само оне психичке појаве које настају у условима организације и групе.

Централни предмет проучавања психологије организације је **групна свест**, која настаје у групи људи који имају заједничке циљеве и одређене улоге, а налазе се у сталном интеракцијском односу.

Према томе предмет проучавања психологије организације је функционисање социјалне групе и настанак њене свести у условима рада.

Организација је специфична социјална група, која представља свесно удруживање људи који имају за циљ да одговарајућим средствима испуне одговарајуће задатке и преко њих остваре своје бројне индивидуалне и друштвене потребе.

Задаци психологије организације су лоцирани на решавању психолошких проблема организације, а то су проблеми мањих или већих група које су радно ангажоване, али и проблеми појединаца у њима.

Врховни циљ психологије организације је да предвиди појаве понашања људи у организацији.

Истраживачко поље психологије организације није јасно омеђено јер исте феномене проучавају и друге науке попут социологије, економије, психијатрије, антропологије.

Теоријски приступи организацији

Социјална еволуција човековог рада обухвата периоде:

- период настајања најстаријих цивилизација до почетка свременог друштва (крај 19 и почетак 20 века)
- доба масовне производње (1900-1930)
- доба тржишне оријентације (1930-1950)
- постиндустријско доба (1950 до данас)

Наука која се бави проблемима организације суочава се са две међусобно супростављене тенденције:

- тенденција институционализације – подразумева да целокупан људски живот а посебно његов рад треба уклопити у одређене организационе форме.
- тенденција отпора према институцијама (слободе)- у људима се јавља отпор и тежња ка слободи, личној иницијативи и креацији.

Однос човека према организацији и однос науке према човеку у организацији могу се посматрати кроз три глобална приступа организацији:

- класичан приступ
- приступ са становишта међуљудских односа
- приступ са становишта утицаја

Основне идеје класичног приступа воде из научне организације рада Фредерика Тејлора и Макс Вебера, који организацију схватају као савршену машину и централни феномен западног капиталистичког друштва. Одлике организације су:

- унутрашња подела рада
- хијерархијски приступ организовања
- деперсонализовано понашање чланова
- заузимање положаја на основу знања и квалификација
- материјална стимулација као метод мотивације

Оваква организација је са економске тачке гледишта врло ефикасна и показује високу продуктивност. Међутим, са друге стране она има нехумани однос према људима, који у њој не могу да остваре своје личне а групне потребе.

Приступ са становишта међуљудских односа је израстао на критици класичне организације. Елтон Мејо је Тејлорову организацију сматрао формалном и једносмерном у односу према појединцу. Присталице оваквог приступа организацију проучавају као скуп појединаца, истражују се ставови радника, конфликти, фрустрације. Води се рачуна о социјалној средини у којој радник живи и ради. Предмет проучавања су мале групе, односи између радника и руководиоца, неформални односи и сл.

Приступ са становишта утицаја не схвата организацију као деперсонализовану социјалну машину, нити као скуп малих група, већ као поље узајамног деловања појединаца и група у којем се преплићу индивидуални и групни интереси и утицаји. Овакво схватање организације обухвата све делове организационе структуре (формалне и неформалне групе) , уочава деловање реалних социјалних сила и схвата организацију као целину хетерогених делова.

Социјалне и радне групе (глава 1.)

Човекова потреба за контактима са другим особама се првенствено реализује у малим социјалним групама. Стога се групе узимају као основ човековог социјалног понашања и укупног функционисања. Социјалне групе чини неколико појединаца (уобичајено тај број не прелази тридесетак чланова) при чему тај број није толико битан колико нека друга својства њиховог понашања. Много је важније да :

- ✓ Су појединци у међусобној интеракцији
- ✓ Су психолошки свесни једни других
- ✓ Опажају себе као део групе

Ове одреднице психолошког понашања појединца у односу на друге јасно одвајају групу од било које веће или мање скупине људи.

1. Особине чланова групе

Група се заснива на доприносима њених чланова, а ти доприноси се везују за њихове личне карактеристике као што су црте личности и понашање. Шав је урадио следећу категоризацију црта личности које примарно утичу на групну климу:

- **Интерперсонална оријентација** – у понашању чланова групе се огледа у карактеристичном односу који они имају према осталим члановима групе. Такви чланови настоје да се приближе осталим члановима групе, они су више кооперативни, поверљиви и адаптабилни. Ауторитарна особа верује да је природна ствар да неко заузима виши а неко нижи положај у односу на друге и они користе своју моћ да контролишу понашање оних који су испод њеног ранга. Међутим када је у подређеном положају ова особа има покорно понашање . Код неауторитарних особа преовладава схватање да не би требало да буде разлике у статусу и моћи, па не прихватају ни супериорне ни подређене улоге. Ауторитарни чланови теже да се више прилагоде нормама групе него неауторитарни, што повећава кохезивност и морал у групи а смањује такмичарство.
- **Социјална сензитивност (социјална осетљивост или социјална емпатија)** – је могућност неких чланова да опазе и одговоре на потребе, жеље и емоције других чланова групе. Овакве особе имају већу прихваћеност у групи без обзира да ли су вође или вођене особе. Овакви чланови доприносе успешности групе. Насупрот социјалној осетљивости је независност и одлучност. Особе са овим особинама нису заинтересоване за друге чланове групе а њихово присуство има негативан ефекат на успешност групе.
- **Тенденција за доминацијом** – доминантност се не мора манифестовати само у тежњи ка вођству већ и кроз учешће у групним активностима , утицајима на одлуке групе, прилагођавање групним нормама и стицање популарности. Уколико су на путу ка вођству осујеђени, такви појединци прибегавају сублимацији и нападној привржености вођи.

- **Зависност и независност** – зависне особе ће се увек понашати на стандардан начин и неће кварити малу групу и утицати на нерад и незадовољство. То су особе које уважавају самог себе, имају контролу воље, привлачне су другима, активне и популарне у групи. Насупрот њима особе које су самопоуздане и одговорне за свој рад и понашање су пожељне као чланови групе који ће допринети њеној успешности, али се од њих не може очекивати да ће се понашати на уобичајени начин јер су независне. (могу производити неред и незадовољство у групи). Ове особе нису заинтересоване за продуктивност групе али могу допринети иновативности и креативности групе.
- **Емоционална стабилност** – се огледа кроз контролу емоција, толерантност, прилагођеност и избегавање конфликтног и стресног реаговања. Емоционално стабилна особа је боље прилагођена групи, њеним циљевима и нормама. Прилагођена особа је корисна за групу а слабо прилагођена носи са собом низ проблема и тешкоћа.
- **Способности** – чланова групе се огледају у њиховој успешности извршења задатака и обављања послова. Способнији чланови имају већи углед и заузимају више рангове у групи. Ово се посебно односи на интелектуалне способности. Интелигентне особе су успешније на позицијама вође и на другим кључним положајима у групи. Међутим нису пожељне сувише велике разлике у интелигенцији између руководиоца и њихових следбеника јер смањују општу ефикасност групе. Специфичне способности као што су специфичне вештине, знања и искуства за реализацију групних задатака су веома битне за функционисање групе.

На понашање у малој социјалној групи утичу и неке друге особине, као нпр. биолошке (пол, узраст, физичка снага..) или социолошке (образовање, порекло, економски статус..).

2. Развој групе

Настанак неких група је условљен вишим силама (породица, родбина, формалне групе), код неких је спонтан али постоје и унапред условљене групе, чији даљи развој зависи од међусобних односа и понашања чланова.

Кључни процес у настанку, развоју па и гашењу мале социјалне групе је интраакција њених чланова.

Почетни догађај у групној интеракцији је успостављање контакта између две или више особа и означава се почетком функционисања групе. Успешност социјалног контакта везује се за појаву социјалне атракције коју поседује сама група, а то су најчешће интерперсоналне особине чланова групе, особине сличности, групни циљеви и сл.

Чиниоци који утичу на **интерперсоналне атракције** су **близина и учесталост контакта**, јер дају могућност појединцима да запазе обележја других људи која их чине привлачним. Чиниоци интерперсоналне атракције су:

- **Сличности** – по оним особинама које особе укључене у интеракцију сматрају битним. Најчешће су то : сличност ставова и сличност личности. Атракција

(привлачење) је била знатно већа када су чланови имали сличне ставове. Да је сличност личности фактор атракције указује чињеница да су пријатељи сличнији по личним особинама него они који нису пријатељи. Ово се посебно односи на пожељне особине личности и њихову присутност у целој популацији. Личности које су сличне по пожељним особинама више се привлаче него када се у тим особинама разликују.

- **Физичка привлачност** – је најједноставнији и најлогичнији извор привлачења између две особе. Могуће је чак да ти физички атрактивни партнери имају непожељне црте личности њихово понашање одудара од неког заједничког циља.
- **Привлачење активностима групе** – ово привлачење је присутно чак и када нема заједничких циљева (формирање група у летњим логорима за дечаке).
- **Привлачење циљевима групе** – особа може бити привучена циљевима групе али јој активности групе не одговарају (хуманитарне организације које имају активне и подржавајуће чланове)
- **Чланство у групи** – има важну улогу у социјалном груписању. (потреба за дружењем и осећајем припадања некој групи)
- Чланство у неким групама може користити за постизање циљева који су изван групе.

Група се временски дуго развија, често годинама, с тим што је у почетку тај развој бржи а временом се стабилизује. Развој групе је оријентисан према успостављању социјалне структуре која подразумева обликовање односа улога, статуса и норми утицаја. На основу одређених правилности које се уочавају у развоју групе, могуће је разликовати: **развој групе у групном решавању проблема и развој групе за тренинг сензитивности**

- Фазе развоја групе у групном решавању проблема посматрају се у оним групама које имају за циљ решавање специфичних проблема. Фазе развоја групе се крећу од проблема оријентације ка проблему евалуације. Током фазе оријентације чланови групе преносе информације, схватају проблем и стичу информације везане за проблем. Евалуација се одвија на свим нивоима и подразумева просуђивање ситуације и процену предложених решења.
- Фазе развоја у групама за тренинг сензитивности имају неодређене циљеве. Састављене су по правилу од одраслих особа које у оквиру свог редовног посла имају одговорност за управљање групним активностима. (директори школа, психолози, психијатри, социолози па и руководиоци послова) Током прве фазе вођа групе објашњава и дефинише њене циљеве а заим се група дели на оне који прихватају циљеве и оне који опонирају. У другој фази развија се интеракција између чланова групе.

Процес формирања групе поред интеграционих процеса, у којима група настаје, обухвата и дезинтеграционе процесе. У групама за решавање проблема догађа се да се група подели у односу на исход решења. Уколико су подељене групе приближне снаге намеће се потреба удруживања група да би се остварио циљ. Уједињени делови групе се називају **коалиција** и представљају једну од фаза развоја групе. У принципу

коалиција настаје када две или више особа заједно могу постићи веће награде него када раде свака за себе или у саставу групе.

3. Врсте група

Најчешће се мале групе систематизују на :

- **Примарне групе** – имају основна обележја малих социјалних група. Њихове карактеристике су:
 - ✓ Постојање интензивних интерперсоналних односа између чланова
 - ✓ Јака емотивна везаност међу њима
 - ✓ Јака осећања везаности за групу
 - ✓ Жива интеракција свих са свима
 - ✓ Интезиван утицај групе на понашање чланова
 - ✓ Чести контакти лицем у лице који се могу реализовати јер је број чланова мали.

Примери за примарне групе су породица, брачна заједница, група пријатеља, вршњака и сл. Ове групе имају веома важну улогу у функционисању личности и њеном развоју.

- **Секундарне групе** – имају мањи утицај на појединца, јер су у њима мање изражене интеракције, емоције су одсутне, везаност је мања, а ретки контакти се изводе на дистанци. Примери су радне групе и радни тимови.
- **Референтне групе** – активно утичу на понашање својих чланова и својим нормама служе као мерило упоређивања и оцењивања поступака сваког члана. Нормативна функција ове групе је у стварању идеологије, извору вредности и стварању правила и ставова појединца. (чланови групе прихватају те ставове као сопствене) С обзиром да ове групе имају велики утицај у процесима социјализације и формирању ставова веома су важне у објашњавању неких облика социјалног понашања, посебно социјалних девијација.

Најзначајнија подела група је она која их класификује на формалне и неформалне :

- ❖ **Формална група** – њена структура је дефинисана а намеће је задатак кога треба извршити. Унапред је одређен вођа а чланови заузимају одговарајуће позиције које су претходно дефинисане. Ове групе немају велики утицај на појединца јер извршењем радног задатка престаје чланство у групи. У привреди и менаџменту ова врста групе је најчешће привремена јер се везује за радне пројекте и траје током њиховог извршења. Пример је тим стручњака који ради на неком пројекту.
- ❖ **Неформалне групе** су својеврсне социјалне творевине које треба да задовоље психолошке потребе својих чланова, а настају унутар формалних организација. За разлику од формалних група у неформалним групама нису прописани утврђени циљеви и са циљевима усклађено понашање, а односи који се успостављају као и начини понашања настају на основу сличности интересовања по добровољном опредељењу.

Некада се формалне групе поклапају са неформалним а некада унутар једне формалне групе настаје неколико неформалних група. Језгро неформалних група

чине регуларни чланови и међу њима се спонтано диференцира један или више вођа (звезде) који се обично не преклапају са формалним вођом.

Најважнији процеси који се одигравају у свим групама су успостављање групних норми којима се регулише понашање чланова и функционисање групе у целини. Норме истовремено представљају инструмент контроле понашања појединца од стране вође и групе у целини. У којој мери ће се чланови прилагодити нормама зависи од привлачности групе и ефикасности испуњавања циљева групе. У неформалним групама појединац претежно задовољава своје друштвене потреба (прихваћеност и припадност) , потребе за психолошком сигурношћу (давање подршке), признање, цењење и друштвени утлед.

Група може бити привлачна када постоји степен слагања интереса и вредности. Могуће је да група појединцу нуди задовољење неких потреба али да он не прихвата чланство у њој јер се не слаже са њеним вредностима, интересима, идеологијом (пример су политичке странке).

Радне групе су један од најзначајних извора задовољења човекових потреба. Поред потреба егзистенцијалне природе радни однос пружа могућност задовољења низа друштвених и психолошких потреба. Психолошка клима групе у великој мери утиче на прилагођавање захтевима посла чак и код тешких и опасних послова. Пример су мале радне групе које су формирали рудари чији се чланови међусобно бирају тако да се увек могу ослонити један на другог у случају незгода и опасности.

Неформалне групе у радној ситуацији , где се радници спонтано удружују постају кључ за решавање различитих проблема прилагођавања и то се нарочито односи на радне ситуације у којима су извршиоци изложени повећаним опасностима и стресовима.

Кохезивност радне групе има приметног утицаја на продуктивност рада (чувени Хоторншки експеримент када је у експерименталној групи расла продуктивност независно од услова рада а као последица добрих односа у групи.

4. Структура групе

Структуру групе чине њени елементи и односи који постоје између тих елемената. Група је врло сложен феномен као и све појаве које се базирају на психичком животу човека. У складу са тим постоје проблеми у дефинисању њене структуре тако да у литератури не постоји јединствено схватање структуре групе. На основу радова Картрајта и Зиндера могуће је извести две врсте групне структуре:

- **Структура групе с обзиром на позиције чланова групе** – под позицијом или положајем се подразумевају функције које чланови групе треба да остваре и задаци које треба да обављају да би група могла да оствари циљеве због којих и постоји. Према Николи Роту групна структура се огледа у улогама које чланови у групи имају. По њему групна структура зависи и од карактеристика личности њених чланова, традиције, карактеристичних схватања и очекивања у односу на остварење својих потреба.
- **Структура групе с обзиром на понашање чланова групе** – огледа се поред наведених личних карактеристика и у њиховом међусобном утицају, ауторитету и моћи. Моћ коју чланови групе имају дефинише

начин вођења групе,. Моћ се огледа у способности доношења одлука, моћи да се оствари властита воља као и способност да се контролише понашање других. Врло често се моћ изједначава са ауторитетом. Ауторитет као врста моћи произилази из позиције чланова у формалној организацији али зависи од поседовања знања и информација, могућности да се казни или награди, особине личности, привлачности и др.

У новије време структура групе се посматра кроз комуникације које се у њој успостављају.

Организација (глава 2.)

Организације чине оквир у коме сваки појединац, њихов члан остварује сопствене визије и циљеве. Могу бити радне, културне, спортске, здравствене, верске, политичке, забавне...

Човекова личност настаје деловањем социјалне средине на дату биолошку основу стварајући општи а за појединца особени образац понашања. Дакле личност настаје у организацији али и сама поприма одлике организације.

1. Претпоставке организације

Термин организација се користи за означавање структуриране формалне групе коју чини једна или више група људи удружених са циљем да заједничким радом задовоље одређене потребе и интересе који могу бити лични, групни и организациони. Пример- у организацијама рада постоји читав систем мањих група: радна или пословна јединица, производни погон, сектор, одељење, радни и експертски тимови.

Организација представља формалну групу људи које веже један или више циљева.

Да би се нека већа социјална или радна група могла назвати организацијом потребно је да она испуни неколико основних предуслова (погледај слику 1. на страни 193.):

- **Заједнички циљ** – то може бити обезбеђење средстава за егзистенцију, успех у неком пословном подухвату, освајање политичке власти, спортски резултат или било шта друго што појединац не може сам да оствари и због чега му је потребно чланство у организацији.
- **Подела задатака** – за постизање циљева неопходна је подела рада у којој појединци обављају поједине радне операције или делове посла за које су најспособнији и најобученији.
- **Координација активности** – учесника се сматра важном претпоставком организације и њеног функционисања.
- **Контрола активности** – да би координација активности била успешна неопходно је те процесе регулисати посебним поступцима контроле активности учесника организације.
- **Хијерархија ауторитета** – означава потребу да сваки део организације буде подређен неком центру моћи, односно неком ауторитету. Тај ауторитет у организацији не мора бити нужно везан за делатност руководиоца већ може бити и самодисциплина.

Организација је значајан део друштвене структуре и у великој мери одражава друштвену климу и вредности друштвеног система коме припада. Према томе односи у организацији нису настали само из активности њених чланова (као што је то у групи) већ још више под утицајем друштвене климе.

Из ове потребе проучавања понашања личности у ширем друштвеном контексту него што су мале социјалне групе настала је посебна област психологије рада : **психологија организације.**

2. Понашање чланова организације

Посматрајући однос личности и организације могу се уочити две супростављене тенденције. У првој човек тежи да све своје поступке каналише, испланира и предвиди и то је тенденција ка потпуном организовању понашања и живота уопште. У другој тенденцији човек настоји да се удаљи од организације и понаша спонтано и слободно.

Својим функционисањем организација нужно ограничава слободе и спонтано понашање својих чланова намећући им одговарајуће улоге и норме.

У настојању да се проучи однос личности и организације уочавају се два основна приступа: гледиште које полази од личности и гледиште које полази од организације.

Приступ који полази од личности и њених потреба настоји да промени организацију и прилагоди је потребама зреле личности. Абрахам Маслов у свом нацрту хуманистичке психологије полази од људских потреба као што су физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, љубављу, угледом и самопотврђивањем. У савременом друштву човек као зрела личност жели да буде независан и креативан, да слободно одлучује и да слободно развија своју личност. Насупрот томе, организација настоји да програмира човеково понашање, да ограничи његов избор и слободно опредељење.

По овом гледишту личност и организација су супростављене стране. Личност пружа отпор свесно (саботажа, синдикална борба) или несвесно (механизми одбране) што се манифестује неуспехом и падом продуктивности. Са друге стране организација да би спречила такво понашање чланова предузима мере застрашивања и кажњавања које често доводе до још већег отпора.

Изучавајући утицај формалне организације на запослене и реакције запослених на њих, Арцирис је увидео четири основне карактеристике формалне организације:

1. рационалност – свака формална организација је настала да би остварила неке циљеве а од чланова се очекује да се понашају рационално и да настоје да остваре организационе циљеве, при чему им није остављена могућност иновације, промена и креативности. Та ограничења су главни извор отпора.
2. диференцијација радних задатака – често иде према размрвљавању и уситњавању послова тако да се они свode на неколико једноличних радних операција што иритира потребе људи за изражавањем радних и креативних способности. Оваква специјализација има за циљ да подигне ефикасност и квалитет извршених задатака али са друге стране блокира могућност развоја личности.
3. хијерархија у руковођењу – у формалној организацији постоји ланац команди путем кога она реализује своје циљеве. Основа руковођења је контрола понашања која узрокује зависност и подређеност руководиоцу.
4. јединственост управљања – се огледа у настојању да се сви делови организације подреде јединственом циљу које поставља генерални руководиоца. То није у складу са психолошким потребама чланова јер они доживљавају успех само када постављају сопствене циљеве усклађене са сопственим жељама.

Погледај на стр 198. захтеве формалне организације од појединаца. По Арцирису постоји нескад између развојних тенденција личности и захтева формалне организације и тај нескад је већи уколико су запослени зрелије личности, формална организација чвршћа, запослени ниже на хијерархијској лествици и посао аутомазинованији. Сукоби који неминовно настају на једној страни узрокују неефикасност организације а на другој страни производе фрустрације, конфликте, стрес..

Арцирис као решење предлага проширивање и обогаћивање посла и демократизацију руковођења.

Решење је и стварање неформалних група и децентрализација одлучивања што би створило услове за развој креативности, лични напредак и задовољство. У таквој средини радници би се залагали за циљеве организације јер би кроз њих видели могућност остварења личних потреба.

Проблем сукоба на релацији личност-организација је тешко решив.

Приступ са становишта организације

Полази од теорије људских потреба и постојања хијерархије тих потреба. Најзначајнији покретачи човековог понашања, па и радног понашања су егзистенцијалне потребе. Те потребе појединац може задовољити у организацији а ниво њиховог задовољења зависи од ефикасности организације. Материјална сигурност радника зависи од успешности пословања организације. Из овога произилази да су захтеви организације подударни са настојањима просечног члана.

Типичан представник оваквог схватања је Штраус, који наглашава да не постоји нужност сукоба личности и организације. Штраусова схватања произилазе из следећег:

- он тврди да се тежње ка самопотврђивањем и стваралаштвом срећу код малог броја висококреативних и надарених особа па их не треба уопштавати на целу популацију. За већину радника слобода и неизвесност су терет и они желе јасно дефинисан посао тако да му се могу посветити и прилагодити.
- Несклоност ка слободи, апатичност и зависност нису последице сувише директивног руковођења већ настају из пресија доживљених у раном детињству а присутним у многим породицама западне цивилизације. Ако конфликти и постоје, онда су то сукоби између појединца и друштва, појединца и средине, жеља и реалности а не сукоби радника и организације.
- Конформизам, зависност и апатичност, који су чести у западној организацији настају као последица бројних друштвених притисака. Друштвени притисци на личност преносе се и на организацију јер је она бтан део друштва
- Штраус не сматра да је високо специјализовани рад узрок незадовољстава .Што се тиче последица које се везују за исцепкан рад, од монотоније до поремећаја понашања, од њих не пате само производни радници већ и они на врло креативним и слободним

пословима (чиновници, инжењери, медицински радници). У томе могу много више помоћи веће зараде него осмишљавање послова.

- По Штраусу рад не може бити примарни извор задовољства већ само инструмент којим се може обезбедити задовољство. Рад је средство за куповину задовољства кога треба тражити ван посла, у породици и друштву. Повећање слободног времена повећаће задовољство запослених чак и самим радом.
- Он не сматра да се најчешћи извор сукоба са организацијом налази у систему руковођења које има аутократске одлике. Штраус сумња да би елиминисање аутократског руковођења допринело побољшању односа већ сматра да то може имати само негативне последице за производњу. Примећено је да у многим областима са рада ауторитарни руководиоци постижу високу продуктивност која је праћена примерно радном мотивацијом.
- Штраус се не слаже са Арцирисом који сматра да је главни генератор личних и општих проблема управо организација. Иако не сматра да је класична организација (Тејлоровска-Веберовска) идеална треба је као такву прихватити јер има низ позитивних страна. Њена најјача особеност је у њеној ефикасности због којих је преживела све критике и све реформе.
- За Арцириса човек је активно биће које има одговорност за своје поступке, да развија сопствену личност, са изразитим тенденцијама ка слободном одлучивању и аутономији. Штраус нагиње ка схватању да је човек у основи пасивно биће, да је зависан, да настоји да буде сигуран и да жели да се конформира и да неко њиме руководи, па чак да му и сувишна слобода смета. Зато и не треба постављати питање каква је људска природа већ каква се људска природа формира у одређеним друштвеним условима.

3. Врсте организација

Ециони је извршио поделу организација према врсти моћи и ауторитету на којима се оне темеље :

- Оне које се заснивају на присили (војне организације)
- Оне које су формиране ради користи које пружају својим члановима, а функционишу применом поткрепљења и формалног ауторитета (привредна предузећа односно организациј)
- Нормативне организације егзистирају на основу постојања ауторитета норми, моралног кодекса или система вредности (политичке партије, научне установе, образовне институције, црквене организације, културно-уметничка друштва..

Кац и Кан врсте организација посматрају према доминантној функцији коју у друштву обављају (производња добара, функционисање друштва, прилагођавање променама у друштву и управљање друштвом):

- У прву групу спадају сви привредни субјекти као што су производна и услужна предузећа. Обављају примарну делатност (пољопривреда,

рударство, енергетика), секундарну (производња материјалних добара) и терцијарне делатности (услуге)

- Другу врсту чине организације намењене успешном извршавању неких друштвених функција при чему су орјентисане на социјализацију људи и њихово припремање одређеним задацима (школе)
- Треће пружају помоћ људима да се снађу у посебним околностима, новим животним и радним условима (универзитети, институти..)
- Четврте распоређују, контролишу и координирају рад људи и њихово понашање (државне институције, судови ..)

У психолошком и социјалном смислу најбитније одлике организације су : сложеност, подела рада, координација функција и активности, и формализовање односа активности.

- Организација је један сложени систем састављен од већег броја појединаца али већег броја мањих целина. Кац и Кан у оквиру структуре организације разликују подсистеме:
 - ✓ Подсистем одржавања има за задатак да обезбеди потребне предуслове за функционисање организације . Његова надлежност је одржавање производње и и достигнутог нивоа организованости.
 - ✓ Подсистем набавке и расподеле обезбеђује потребна средства за основне и пратеће делатности и ставља их на располагање онима којима су потребна.
 - ✓ Подсистем прилагођавања новим условима има задатак да организацију прилагођава променама не само у тржишном и технолошком смислу већ и у кадровском и едукативном смислу. Прилагођавање је услов опстанка организације.
 - ✓ Подсистем управљања чине управљачке структуре чије су функције управљање и руковођење., а орјентисане су на одржавање функције организације. У сложеним организацијама образују се управљачка тела са специјализованим задужењима контроле и надзора над одређеним функцијама. У савременим развијеним организацијама јасно се диференцира функција управљања од функције руковођења. Управљање је колективно и манифестује се доношњем одлука битних за организацију . Руковођење је ангажовано у остваривању одлука органа управљања и оно се претежно остварује индивидуално. Управљачке функције су: координација делова организације и њихових активности, решавање евентуалних сукоба између хијерархијски различитих јединица, усклађивање спољних захтева и потреба организације. За остваривање ових задатака управљачки систем користи информације из свих подсистема, нарочито прилагођавајућег.
- Унутрашња подела рада – подела рада је посебно развијена у производном подсистему. У системима за масовну производњу (машинска, аутомобилска индустрија) са заступљеним серијским радним операцијама постиже се ефикасност и висока продуктивност. И док с једне стране специјализација постаје услов обављања делатности организације с друге стране изазива психолошке последице као што су ментални замо и монотонија. Човек се

осећа отуђеним јер не сагледава смисао свог посла а то доводи до појаве конфликта и стреса, поремећених међуљудских односа па чак и до појаве психосоматских и психичких обољења. У оваквим условима и организација трпи нежељене последице ; повећани апсентизам, флукуација, траумтизам.

- Координација функција и активности – се обезбеђује формалним прописима, статутима и другим нормативним документима. Њу подржава хијерархија ауторитета кроз коју се простиру информације и дирекције. Координација се остварује и неформалним комуникацијама. То су контакти међу људима у неформалним групама које настају у организацији а доприносе остваривању личних, групних и организационих циљева. Процеси координације су везани за процесе комуникације
- Формализовани међусобни односи – у формалним системима постоје фиксирани и унапред одређени прописи који се не односе само на организационе циљеве већ и на односе између делова система. Тако организација постаје систем улога тј. систем предвиђених начина понашања. Улоге треба да буду везане за одређене положаје а прописани обливи понашања јасни онима којима су намењени.

4. Проблеми организација

На почетку ундустријске епохе наука се интересовала за рад првенствено кроз напор да унапреди техничка средстава и оруђа којима се рад обавља. Човек је третиран као нужан додатак машини од којег се очекивало да се што боље прилагоди захтевима машине и условима рада.

Тејлорова епоха , ма колико била критикована, била је револуционарна у том смислу да је обратила пажњу на човека. Човек постаје део процеса рада за који мора да буде одабран, обучен и награђен за свој допринос.

Хоторн експеримент је приморао научнике да поред физиолошког аспекта обрате пажњу и на психолошки аспект човека у организацији. Интезивно се проучавају мотивација, међуљудски односи и руковођење.

Тек 1950. почиње озбиљније проучавање психолошких проблема везаних за организацију. Обраћање пажње на психолошке проблеме који се јављају у току производног рада утицало је на развој психологије рада, која се првенствено бави психологијом малих група. Убрзо се формира и нова психолошка дисциплина која за предмет изучавања има психолошке проблеме везане за организацију-психологија организације.

Проучавајући организацију са психолошког аспекта мора се имати на уму да њу чине људи, организовани у мање групе али и чињеница да је организација део ширег система (друштва). Односи у групама зависе од односа у организацији а ови опет од ширих друштвених токова.

Вром наводи три врсте проблема у оквиру психолошког изучавања формалних организација:

- Прва група се бави проучавањем понашања појединаца чланова организације – изучавају се ставови појединаца у организацији и обавезе везане за предвиђене положаје и радна места које појединци заузимају. Овде се сврставају и проблеми који се односе на задовољство послом, радну

мотивацију, продуктивност рада и спремност људи да се укључе у активности групе и организације.

- Другу група се бави проучавањем процеса у малим групама чије интегрисане активности чине организацију. Психолошки проблеми малих група се односе на интеракције: односи моћи, престижа, комуникације, руковођења, контроле, кохезивности, сарадње, конфликта, групних норми, конформисања групи и одлучивања у групаа и организацији.
- Трећа група се бави проучавањем организације као целине а пре свега њених структура и функционисања. Задачи су: изучавање интеракције између циљева и улога, интеракције организационих улога, карактеристика чланова организације који те улоге извршавају, као и везу између друштвене средине и организације која је увек саставни део шире друштвене заједнице.

5. Организација будућности

Историјски посматрано модели организација су :

1. **Ауторитарно-индустријски модел** – негује култ послушног радника који је брз и ефикасан. Одлике организације су команда и контрола заснована на хијерархији.
2. **Модел функционалне експертизе посла** – заснован је на ефикасности која је резултат савршене организованости. У таквој организацији потпуно су искоришћени постојећи капацитети, материјални и људски ресурси док технолошки напредак води ка аутоматизацији а информисаност добија на значају
3. **Менаџмент-радни модел** – има два прилаза. Код једне врсте организације тежиште је на организацији устаљених процеса а код других на кључним компетенцијама запослених.
4. **Модел организације која учи** – то је организација у којој се акумулирају нова технолошка и организациона сазнања. Заснована је на тимском раду. Доминантна тенденција ових организација је на знању и способностима њених чланова.

Међутим, ни један од претходних модела не може да обезбеди склад појединаца и технологије ма какви били напори у сустизању промена.

Карактеристике организације у будућности:

- Нови принцип запошљавања људи – у првом почетничком периоду појединац ступа на посао у неком од процеса рада. У другом експертском периоду настаје овладавање струком а у трећем периоду појединац постаје ментор који другима преноси стечено знање и вештине.
- Нови приступ структури организације – нови менаџери ће развијати тимски рад и заједничко решавање проблема. Сваки појединац добиће шансу да развије своје потенцијале и креативност.
- Оријентација ка знању - потреба за знањем ће по свом обиму и ширини превазићи способности појединца и наметнути потребу повезивања са другим људима.

- Организационо учење – подразумева групу повезаних људи која располаже огромном количином комплементарних знања из различитих области.
- Организација као радни тим – је базирана на удруженим знањима и вештинама. Нови радници имаће 7 врста писмености: фонетска, визуелна, бинарна, пројектна, медијска, системска и управљачка.
- Мрежа организација – организације ће бити умрежене разноврсним токовима и комуникацијама са другим организацијама у окружењу
- Извори моћи – уместо статусног и формалног ауторитета потребан је ауторитет стручности, добрих међуљудских односа и организационих односа заснованих на одговорности извршења задатака.

Руковођење (глава 3)

Код нас се за означавање ове функције користе три термина:

- ✓ Термин **вођство** – мисли се на процесе и могућности утицања једних људи на понашање других. Најчешће се ради о једној или неколико особа са снажнијим утицајем и више особа на чије понашање се утиче.
- ✓ Термин **вођа** – означава посебну особу која заузима одговарајући положај. Вођа остварује доминантан утицај у групи и тиме значајно утиче на њене функције и циљеве.
- ✓ Термин **руковођење** – означава основне активности вође и основне функције вођства. То је термин који се код нас најчешће употребљава а термин вођа се замењује термином **руководилац**.

У традиционалној литератури среће се и термин **leadership** који одговара нашем руковођењу.

1. Руковођење – личност или стил

Вођа групе се јавља раније или касније, углавном спонтано, издвојен личним квалитетима и особинама, али и потребом групе, јер имати вођу је једна од основних психолошких потреба човека.

Најзанимљивије и најчешће истраживано подручје проблема руковођења је питање принципа успешног руковођења.

Припадници школе међуљудских односа су развили идеје о вођству као личном квалитету и тако су настале **теорије великих људи** или **теорије личности**. Њихове претпоставке су да успешни руководиоци имају нека карактеристична својстава и способности (физичке, интелектуалне, социјалне...) Купер је 1930. анкетирао успешне руководиоце практичаре и саставио листу потребних особина за успешно руковођење:

1. интелигенција
2. честитост
3. лојалност
4. непристрасност
5. одлучност
6. способност просуђивања
7. пријатност
8. стручно знање
9. здравље
10. способност кооперације

Ман је 1959. све особине систематизовао у 7 димензија личности:

1. интелигенција
2. прилагођавање
3. екстровеерност
4. доминантност
5. маскулиност
6. конзерватизам и интерперсонална сензитивност

Када погледамо ове листе долазимо да закључка да то и јесу особине које треба да поседује успешан руководиоца, међутим постоје неке особине које представљају нужан услов. (нпр. чуло вида је неопходан услов да би неко био прецизни механичар) Стога је исправније непоседовање неке особине сматрати контраиндикацијом за рад на пословима руковођења.

Бихевиористичке теорије руковођења или **теорије стила** настоје одговорити на питање како руководиоца треба да се понаша. Није важно каква је личност руководиоца већ како се он понаша. Флајшман је открио две међусобно независне димензије руковођења. Једну димензију он назива заинтересованошћу за људе (consideration) а другу заинтересованошћу за производњу, планирање и организацију (initiating structure). Сличног мишљења су и Вајнарт, Левин, Липит, Вајт. Мајер наводи три стила руковођења: демократско руковођење, аутократско руковођење и lèsefer стил руковођења.

Класификација задржава **демократски и аутократски стил** руковођења као два основна правца.

Прва мишљења су била да ће у пракси увек бити боље демократско руковођење тј да ће бити успешнији они руководиоци који су више заинтересовани за људе него за производњу. Каснија истраживања потврђују да се ове две димензије међусобно не искључују. Па тако, успешни руководиоци могу бити и они који обраћају пажњу на своје раднике али су истовремено концентрисани и на радне задатке. Постоје и они који су искључиво концентрисани на продукцију а занемарују рад са људима. 1994. Блејк и Моутон су конструисали растер руковођења (види стр. 215.) на основу којег сматрају да су науспешнији руководиоци високо заинтересовани и за посао и за људе.

Једна од битних разлика између теорије личности и теорије стила је у начину припреме за функцију вође. У теорији стила нагласак је на образовању и усавршавању руководиоца. У теорији личности образовање није пресудно, већ је важније препознати одређене црте личности, па је нагласак на професионалној селекцији за послове руковођења.

2. Руковођење – и личност и стил

Арцисис 1971. за најуспешнијег руководиоца предлаже оног који је усмерен ка реалности, према конкретној ситуацији коју има пред собом.

Бојановић и Хрњица 1979. указују на чињеницу да је демократско понашање углавном друштвено условљено. С друге стране однос према одлучивању је дубоко усађен у личности.

Истраживања Мишева 1992. потврђују да је стил рада непосредних руководиоца у тесној повезаности са неким димензијама личности руководећих лица. Како ће руководиоца поступати у радној ситуацији зависи од његових индивидуалних црта. **Демократски стил руковођења** превладава код људи који су делимично екстравертни, делимично емоционално стабилни и у мањој мери поседују директан став.

Аутократски стил руковођења се чешће среће код особа које су умерено интровертне, умерено емотивно лабилне и које имају израженији директивни став у руковођењу.

Као илустрација могућих стилова руковођења може да послужи модел чији је аутор Пете Свансон. Ти стилови су: аналитичар, покретач, љубазни и изражајни руководиоци. (страна 218.)

3. Руковођење – реакција на промену (ситуациони приступ проблему руковођења)

Финеман и Вар 1971. сматрају да успешност руковођења не зависи само од особина руководиоца већ и од нивоа руковођења. По њима особине успешног руководиоца су :

- ✓ Стручне вештине (познавање посла)
- ✓ Људске вештине (начин успешног контакта са људима)
- ✓ Концептуалне вештине (стваралачке, креативне и организационе)

Нижи руководиоци (предрадник и пословођа) морају у већој мери у односу на више руководиоце поседовати стручне вештине.

Виши руководиоци (шеф погона, директор) у већој мери поседују организационе вештине.

Што се тиче вештина поступања са људима оне су подједнако потребне на свим нивоима руковођења. (види график на стр.219)

Фидлер 1967. је предложио тродимензионални модел који тумачи његову контингенцијску теорију према којој успешност руковођења зависи од интеракције између стила руковођења и неких ситуационих фактора. Ти фактори су:

- ✓ Прихваћност и популарност руководиоца у групи
- ✓ Структура задатака групе
- ✓ Социјална моћ руководиоца (колико је способан да унапређује, сараднике, да их отпушта)

Резултати Фидлерових истраживања:

Оријентација на човека (**демократско руковођење**) је присутно у ситуацији када руководиоци није нарочито популаран, када група има осредње тешке задатке а социјална моћ руководиоца је осредња.

Стил руковођења усмерен на продуктивност (**аутократско руковођење**) присутно је у ситуацији када су сва три фактора у екстрему (повољни или неповољни).

Објашњење : руководиоци без ауторитета често мора применити аутократске методе јер иначе неће остварити дисциплину у групи. Руководилац са високом популарношћу је присиљен да се аутократски понаша, јер чланови групе имају неограничено поверење у њега, тако да немају потребу да учествују у власти.

Врумов модел 1976. предвиђа да су резултати руковођења условљени понашањем руководиоца и ситуационим варијабилама (околним приликама). Слика на стр.222.

4. Руководођење – креативан процес

Креативност је решавање проблема које укључује оригиналност, адаптивност и реализацију. По мишљењу Симона 1967. креативно решавање проблема мора задовољити следеће услове:

- продукти мишљења морају бити вредни и нови за мислиоце и за друштво, неопходно је да мишљење буде неконвенционално и да захтева модификацију претходно усвојених решења
- креативност захтева високу мотивацију и истрајност

Врум и Јетон су 1973. разрадили **ситуациони модел помоћи руководиоцу** при доношењу одлука у различитим проблемским ситуацијама. Њихов модел садржи 5 могућих фаза или стратегија доношења неке одлуке. Те стратегије су:

МЕТОД НАЧИН РАДА

A-I руководилац решава проблем и доноси одлуку сам користећи се информацијама са којима располаже

A-II руководилац добија потребне информације од својих људи, али сам доноси одлуку

C-I руководилац појединачно са неким од својих људи расправља проблем, али сам доноси одлуку

C-II руководилац са својим људима као групом расправља проблем, те од њих добија идеје и сугестије, после тога сам доноси одлуку

G-II руководилац са својим људима као групом расправља проблем. Након тога се дискусијом и усаглашавањем постиже решење и доноси одлука.

Као помоћ у избору неке од стратегија решавања проблема постоји списак питања на које руководилац треба да одговори:

Питање А: постоји ли потреба за квалитетном одлуком?

Питање Б: поседујем ли довољно информација да донесем квалитетну одлуку?

Питање Ц: да ли је проблем структуриран?

Питање Д: да ли је за реализацију одлуке неопходно да је прихвате моји људи?

Питање Е: ако ја сам морам да донесем одлуку да ли је вероватно да је моји људи прихвате?

Питање Ф: Да ли моји људи партиципирају у организационим циљевима који ће бити остварени решењем овог проблема?

Питање Г: постоји ли могућност да међу мојим људима дође до сукоба у вези са одлуком о пожељном решењу?

Када руководилац одговори на ова питања тада прелази на **стабло одлучивања** помоћу кога проналази стратегију коју треба да примени (погледај стр.226 слика). И поред тога руководиоцима је остављена потпуна слобода налажења конкретног решења.

4.1 Руководилац – креативна личност

Особине креативних људи по којима се они разликују од осталих су (Древдел 1964):

Нису претерано ауторитарне личности
 Радознале су и имају тежњу ка истраживању новог
 Испољавају висок степен независности
 Имају веома широка интересовања
 Имају снажну унутрашњу мотивацију
 Имају храброст у доношењу одлука
 Показују креативност још у раним годинама живота

Особине креативне личности по Стејну 1968 :

Отпорни су на конформистичку мотивацију
 Имају снажну радозналост
 Самопоуздани су, доминантни и иницијативни
 Имају велики капацитет за рад
 Самодисциплиновани су и постојани
 Имају широка интересовања и веома су информисани
 Отпорни су на стрес
 Имају развијену потребу самодоказивања

Наведене особине креативних руководиоца морају бити подржане одговарајућим условима у организацији.

4.2 Организационо-психолошки проблеми вођења

Проблем руковођења је итердисциплинарног карактера и изучава се у домену науке о организацији, економији, социологији, менаџменту и психологији. Због изразите интерперсоналне комуникације овај проблем је првенствено психолошки и изучава се у оквиру психологије организације.

Задаци руководиоца су да планира, организује, управља и контролише и сопствено радно понашање, али и понашање својих сарадника. Он распоређује послове и радне дужности на своје сараднике који га непосредно или уз даљу сарадњу извршавају. Можемо рећи да је главна карактеристика руковођења а то је постизање циљева прко других људи.

Полазећи од психолошке димензије руковођења основни циљ ове активности је управљање психолошким појавама у организацији. Некада је човек био само живи додатак алату и машинама а данас се од њега захтева да буде креативна личност и то не као појединац већ члан радног тима, члан колектива .Све ово утиче на повећање захтева руковођења. Од руководиоца се захтева да буде психолог практичар. У том смислу су наглашене потребе образовања и посебно психолошке припреме за руковођење.Ово се остварује путем семинара са садржајима попут:

Проблеми мотивације за рад
 Проблеми комуникације
 Понашање у конфликтним ситуацијама

4.3 Професионалне особености руководиоца

Општа начела селекције која се примењује у многим занимањима не могу се у целости применити код радног ангажовања руководиоца. За послове руководиоца конкуришу сви запослени у организацији али и ван ње, с тим што се они који имају највише шансе налазе у процесу развоја од нижих извршних функција према вишим и највишим нивоима. Код руководиоца стога нема уобичајене селекције већ је присутан развој и напредовање носилаца ове функције. Да би се у њој успело потребно је да појединац поседује низ предиспозиција и фактора понашања које Минер назива мотивима за руковођење. Према његовим истраживањима код успешних руководиоца који су остварили завидне каријере у основи су следећи мотиви:

- ✓ жеља за такмичењем је код успешних посебно наглашена у свим ситуацијама где се ови људи крећу
- ✓ жеља за доказивањем се код ових људи манифестује у настојању да ствари узимају у своје руке и донесу сопствене одлуке када је то потребно
- ✓ жеља за поседовањем моћи која се манифестује кроз потребу рођених руководиоца да кажу другима шта и како треба радити као и да предузму санкције ако нешто није урађено како треба
- ✓ жеља да се буде испред других се манифестује у спремности да се иступи испред других и да се прими похвала и критика
- ✓ одговорност која се огледа у вољи да се почети посао оконча чак и када је он неповољан или рутински и да се предузме одговорност за понашање других

4.4 Захтеви руководећих послова

Захтеви посла су пописи оних особина које кандидат треба да поседује да би успешно обављао радни задатак. То су:

- ✓ стручни захтеви
- ✓ биолошко-физиолошки захтеви
- ✓ психолошки захтеви

Обзиром на специфичност и сложеност посла руководиоца захтеви који се у поступцима селекције срећу су примерени овој делатности са израженим облицима науке и уметности, а то су:

- ✓ **стручне вештине** (за успешног руководиоца је битно да познаје послове којима руководи)
- ✓ **међуљудске вештине** (омогућавају руководиоцу да руководи радом кадрова и да са њима успостави сарадњу у обављању радних задатака, а важне су и за успостављање комуникације међу радницима, спречавању и решавању конфликта)
- ✓ **концептуалне вештине** (омогућавају предвиђање будућих позиција организације и дају одговор на питање шта треба радити

Успешан руководиоца треба да поседује све ове вештине и знања у одређеној мери која зависи од нивоа руковођења.

Знања која одликују успешног руководиоца могу се спецификовати као техничка, информатичка, организациона, управљачка, планерска, финансијска, маркетиншка, психолошка, кадровска, правна...

Знања неопходна успешном руководиоцу могу се систематизовати и према критеријуму савремене теорије менаџмента на:

- ✓ **функционална знања** (омогућавају управљачке функције као што су планирање, организовање, руковођење и контрола)
- ✓ **систематска знања** (дају могућност менаџеру да анализира и управља пословањем као системом делова , који функционишу и остварују планиране циљеве)
- ✓ **знања из области ситуационе анализе** (обезбеђују анализу и решавање конкретног задатка који руководилац има пред собом)

Савремени руководилац треба да буде општеобразована личност укључена у различите процесе допунског усавршавања путем специјалистичких курсева. У животу руководиоца се смењују фазе образовања са фазама провере и фазама практичног рада. Поред знања које стиче у образовним институцијама мора поседовати и одређене способности које извиру из његове личности, а то су:

- ✓ **Управљачке способности** – манифестују се управљањем деловима организације, процесима рада и њиховим синхронизовањем.
- ✓ **Организаторске способности** – се испољавају у настојању руководиоца да на што ефикаснији начин искористи материјалне и људске ресурсе којима организација располаже
- ✓ **Руководилачке способности** –су потребне да би успешно комуницирали са људима, да би их покренули на радно понашање и повећали мотивацију за рад чланова организације
- ✓ **Лидерске способности** – кроз њих се манифестује будућност и развој организације путем иновације, увођењем нових производних програма, нове технологије

Која од ових особина ће имати превагу зависи од процене конкретне ситуације, од нивоа на коме се управљачка функција манифестује али и од особеног стила сваког појединца.

Успешног руководиоца одређују и неке личне особине, а одраз су темперамента и карактера, као што су: емоционална стабилност, отпорност на стрес, морална чврстина, заинтересованост за људе, економичност, углађено понашање.

Биофизиолошки захтеви овог посла су добро здравље, радна кондиција као и године страстивости које се везује издржљивост, радни елан, мотивација за рад, спремност да се преузме ризик, потреба за доказивањем...

4.5 Поступци селекције руководиоца

Поступак професионалне селекције руководиоца пролази кроз следеће операције:

1. **Дефинисање групе потенцијалних кандидата за послове руководиоца** – увидом у кадровску евиденцију обавља се шири избор кандидата који се већ налазе у организацији на разноврсним пословима. Затим се прави ужи избор при чему је важан пристанак сваког кандидата о прихватању кандидатуре. Овакав поступак се често среће у пракси али могуће је листу кандидата

- проширити и на основу јавног конкурса, избором оних кандидата који испуњавају формалне услове
2. **Дефинисање битних захтева конкретног управљачког посла** – ово је критична фаза сваког поступка селекције. Одређење захтева посла намеће два основна проблема. Први је број критеријума (у пракси се одређује нешто шири избор критеријума или тзв. златна средина) а други избор најприхватљивијих критеријума (одабир се врши на основу искуства али често и интуитивно) . Затим се приступа конкретном одређивању захтева при чему се води рачуна о: нивоу руковођења (топ руководиоци, руководиоци средњег и оперативног нивоа) као и природи посла (руководилац у производњи или руководилац у маркетингу) . Скуп одабраних захтева обухвата : захтеве у погледу знања, захтеве у погледу способности и захтеве у погледу особина (види стр. 236)
 3. **Припрема и конструкција инструментарија за дијагностиковање испуњавања захтева посла од стране кандидата** – за сваки од одабраних захтева се припрема инструмент који их може измерити и оценити. То су најчешће психолошки тестови интелигенције, емоционалне стабилности, неуротичности... као и различити упитници или интервјуи.
 4. **Апликација инструментарија и поступака** – је рутински посао у којем је битно испоштовати стандардизовану процедуру приликом тестирања кандидата.
 5. **Анализа испуњавања захтева од стране кандидата и утврђивање критичног скорa** – најједноставнији вид ових операција је ако се узму дефинисани скупови захтева или не. Након тога се појединци рангирају према броју захтева који испуњавају, а на основу тога врши се избор. Сложенији начин је ако се врши одређена квалитативна анализа испуњавања захтева, при чему се утврђује не само да ли појединац испуњава захтеве већ и како их испуњава. Тако да се рангирање врши на основу броја испуњених захтева и њихове квалитативне оцене. Најпоузданији и најсложенији поступак је када се у претходни поступак уводи квантитативна анализа и оцена. (види табелу на стр.238)
 6. **Рангирање кандидата и њихов избор** – се надовезује на претходну фазу на основу чега се врши коначан избор. Тиме се професионална селекција завршава али и наставља даљом провером јер руководиоци се не рађају и не стварају, они се одгајају.
 7. **Програмирање, организовање и извођење додатне обуке за изабране кандидате** – ови послови зависе од нивоа за који се руководиоци припремају али и од природе посла на коме се ангажују.
 8. **Праћење успеха одабраних кандидата** – има задатак да уклони учињене грешке и усврши укупан поступак селекције.

4.6. Модели развоја руководилица

Модел развоја обухвата 5 сукцесивних фаза кроз које се одвија (слика на страни 239):

1. **ЗАПОШЉАВАЊЕ** – кадровску базу руководилица чине сви запослени што значи да нема рођених руководилица али ни оних формално образованих за ту функцију. Они се дифренцирају на основу сопствених особина и тиме приближавају поклапању формалног и неформалног вођства.
2. **ПРОФЕСИОНАЛНА СЕЛЕКЦИЈА** – применом расположивих поступака и техника професионалне селекције из редова запослених кадрова бирају они који ће најуспешније обављати ове послове, при чему се полази од елементарних захтева у погледу стручне спреме, захтева биофизиолошке и психолошке природе.
3. **ЕДУКАЦИЈА** – посебним образовним формама стичу се знања потребна за овај посао са нагласком на стицању људских и концептуалних знања и вештина. То су знања неопходна за успостављање контакта, слушање људи, давање дирекција, оперисање са похвалама и критикама, оцењивање резултата рада, подела задужења и одговорности, доношење одлуке и сл. Кроз програм креативног решавања проблема будући руководиоци треба да: вежбају способности генерисања знања, евалуацију идеја, формулисање и разјашњење суштине проблема, систематизацију идеја, уздржавање од доношења брзих закључака...
4. **СЕЛЕКЦИЈА ЗА НАПРЕДОВАЊЕ** – је потребна због вертикалног кретања руководилица од непосредних оперативних задатака према врховима топ менаџмента. Селекција за напредовање се одвија на основу евалуације претходних резултата рада.
5. **УСАВРШАВАЊЕ РУКОВОДИЛАЦА** – за разлику од почетне едукације усмерава се ка потребама стицања знања и вештина за рад на вишим управљачким положајима. Нагласак је на овладавању концептуалним вештинама као што су вештине организовања, истраживања, предвиђања, креирања и стваралаштва. Последње две фазе се понављају код сваког новог преласка на виши организацијски ниво.

4.7. Особине успешних руководилица

- **Познавање посла** – са нивоом положаја на руководећој лествици опада значај познавања посла, али је веома битно за руководиоце на оперативном нивоу
- **Давање добрих предлога** – предлаже решења која наилазе на општу подршку у колективу и која се реализују у пракси
- **Општа интелектуална способност (интелигенција)** – руководилац треба да је нешто интелектуално способнији од групе. Људи се међусобно лакше споразумевају ако су приближно истих интелектуалних способности а то је битно за комуникацију у процесу руковођења.
- **Информисаност** – поседовање информација о догађајима у организацији, плановима развоја, производњи у будућности дају велики ауторитет руководиоцу

- **Лични углед** – зависи од радног понашања али исто тако и од понашања изван организације. Особа без личног угледа тешко да може бити ауторитет а то је битно својство успешног руководиоца
 - **Амбициозност** – потиче од мотивације за руковођење. Неке особе избегавају одговорност која иде са овим послом, а друге се једноставно не осећају компетентним за ову улогу
 - **Мотивација за руковођење** – привлачност руковођења потиче од наших типичних особина личности, доминантности и ауторитарности
 - **Способност доношења одлука** – одлучност, али рационална, је пожељно својство руководиоца и оно расте са нивоом руковођења
 - **Прихваћеност од групе** – зависи од индивидуалних својстава саме личности али и од карактеристика групе
 - **Утицај на више руководиоце** – уочен утицај на више чланове у организацији повећава легитимитет руководиоца у самој групи.
 - **Комуникативност** – је лично својство које се огледа у спремности и способности успостављања разноврсних контаката са већим бројем особа из организације и ван ње. Под овом особином треба подразумевати и вештину избегавања и решавања сукоба и вештину преговарања и сарадње
 - **Спремност на прихватање рационалног ризика** – посао руководиоца је реаговање на промене, али и сталан напор да се нешто промени, побољша, при чему је руководиоца суочен са могућношћу да погреша али да притом не хазардира.
 - **Здравље** – имиџ здравља, добре кондиције, физичке атрактивности, посебно се негује у менаџменту западних земаља, а присутно је и у војној доктрини
 - **Спремност да се саслушају лични проблеми сарадника** – чини део обавезних задужења руководиоца
 - **Похвала и критика** – успешан руководиоца треба у свом раду да користи и похвалу и критику. Мотивационо деловање похвале је базирано на склоности човека да се после похвале боље понаша него после критике. Највећи подстицај чини јавна похвала. Критику треба користити само када је неопходно и тада треба избегавати директне и категоричне изразе. Нарочито је погубна јавна критика.
- Успешан руководиоца треба да уме некога да замоли, некога да консултује али некоме и да нареди.**

4.8. Особине неуспешних руководиоца

На основу истраживања (Хемпли) побројане су особине неуспешних руководиоца:

Држи се по страни

Није у стању ништа да предвиди

Пребацује одговорност на друге

Мисли само на себе

Шефује сам

Сам крши своја правила

Важан му је једино властити успех
Нема утицаја на друге
Поред њега се човек осећа мање вредним
**Сигуран начин да руководицац не успе у раду а посебно у стварању повољне
климе међуљудских односа је у наглашавању грешака других.**

Мотивација (глава 4.)

Под мотивацијом се подразумевају снаге и механизми који покрећу човека да активира своје способности и знања. Проблем мотивације се истражије у оквиру научних дисциплина организације рада, психологије рада и социологије. Радни учинак запослених, менаџера и укупне организације произилазе из троугла чија темена чине:

- Радни услови, прилике и шансе
- Способности, знања и вештине
- Мотивација (воља) за рад (види слику стр. 249)

За радни учинак предуслов су радне прилике, технолошке и економске могућности (материјално-технички фактори). Други предуслов су индивидуалне способности, знања, вештине, навике , искуства, култура. Мотивацију као трећи предуслов не можемо посматрати изоловано.

1. Научно –историјски развој теоријских схватања мотивације

- ❖ Размишљања о покретачким снагама човека ,као једаном од универзалних филозофских проблема, срећу се још код античких мислилаца. Аристотел наглашава да се путем васпитања људима подстиче снажна воља за друштвена ангажовања и рад у којима треба избегавати крајности.
- ❖ У средњем веку нема много места размишљањима о слободним покретачким снагама човековог понашања. Појављују се практична начела организовања рада кроз препоруке терања људи на рад (Макијавели)
- ❖ Почетак индустријске револуције наметнуо је проблем управљања и руковођења. Пажња је усмерена на технички развој, организација је хаотична а човек је занемарен, пасиван додатак машини. Тако да о мотивацији за рад нема ни говора.
- ❖ Тејлорова научна организација рада има за циљ повећање продуктивности рада усмерено ка повећању профита кроз усвршавање ефикасности организације рада. Концепт мотивације радника, као основне полуге остваривања веће продуктивности, сведен је на директну везу између поштеног дневног рада и поштене дневне наднице. Радник је мотивисан искључиво повећаном платом а власник средстава за производњу повећаним профитом.
- ❖ Припадници класичне школе теорије организације полазе од тога да вештина управљања захтева познавање људског фактора. Мотивација је сведена на материјалну награду или казну . Да би радник радио на очекивани начин потребно га је стално контролисати и усмеравати. Оваква схватања су донекле и разумљива у условима када је зарада радника била толико ниска да су у питању биле основне физиолошке потребе , а врховни мотиватор је егзистенцијални минимум. Економска мотивација је била једина могућа па и довољна.
- ❖ Изненађујући резултати Хоторн експеримента довели су до револуционарног схватања међуљудских односа у тумачењу човекове мотивације. Повољна интерперсонална клима и начин руковођења утичу на

задовољство радника послом а тиме и на њихову радну ефикасност. Потребе појединца за припадањем некој групи, за љубављу, за дружењем у организацији у којој се ради и изван ње делују мотивишући на понашање радника у ситуацији када раде. Мејовом концепцијом међуљудских односа, широм су отворена врата истраживачког поља мотивације човека.

2. Проблем мотивације у теоријама личности

Теорије личности, без изузетка, претпостављају постојање покретачких снага човековог понашања и развоја.

Фројд сматра да главна покретачка снага извире из биолошких нагона а акције су управљене основном циљу, задовољењу биолошких потреба. За Фројда развој личности зависи од тога да ли су и на који начин задовољени основни нагони. Развој личности је неизбежно повезан са сукобима у социјалној средини у којој појединац настоји да задовољи своје биолошке потребе. Неопходна социјална средина ограничава задовољење биолошких потреба и приморава индивидуу да начин задовољења прилагоди социјалним ограничењима. Тако се рађају прихватљиве форме задовољења биолошких потреба, односно развија систем понашања. Мотивационе снаге утичу на трансформације које се одигравају у личности.

За разлику од Фројда **Саливен** сматра да биолошки инстинкти, ма како били важни у индивидуалном развоју, немају ни приближно такву мотивациону улогу.

Најважнији извор динамике индивидуалног понашања нису органске потребе већ потребе за сигурношћу. Заштитне мере, тј. Научен систем понашања који штити осећања сигурности обезбеђује развој личности.

Фром сматра да постоји хијерархија потреба у чијој основи су биолошке потребе али су више људске потребе од примарног значаја за формирање личности. Човекове потребе су: потреба за дружењем, за стваралаштвом, налажењем статуса и улоге у друштву, за идентитетом. Стога психички процеси и карактер нису стриктно биолошки одређени већ зависе и од социјалне средине. Личност је резултат узајамног деловања фактора околине на наследне факторе. Фром наглашава човекову потребу за стваралаштвом која се манифестује у продуктивној орјентацији у току рада. Међутим, та потреба се деформише у савременом друштву и претвара у потребу за стицањем, односно трошењем.

3. Теоријске орјентације тумачења мотивације

Оно што је заједничко за све теорије је да оне уважавају сложеност и вишеслојност појаве мотивације за рад. Основне три димензије мотивације су:

- ✓ Правац
- ✓ Интензитет
- ✓ Постојаност

Анализирајући све досадашње теорије можемо оквирно закључити да су се диференцирале две групе теорија. То су:

- ✓ Теорије потреба (садржаја)
- ✓ Теорије процеса (види слику на страни 262)

Теорије потреба дефинишу мотивацију као процес покретања , усмеравања и одржавања људског понашања са орјентацијом задовољења одређене потребе. Основни процес мотивације постављен је на три основна елемента:

- ✓ Потреба
- ✓ Активност
- ✓ Задовољење потребе (види слику на стр. 263)

У основи овог модела понашања је познати филозофски принцип хомеостазе односно физиолошке и психолошке равнотеже. Нарушена равнотежа и удаљавање од неке идеалне позиције је потреба (може бити физиолошка, психолошка или социолошка) и она покреће човека да поново успостави природну ситуацију. Тензија може бити непријатна, па ће човек тежити да је што пре неуралише.

Најпознатије теорије потреба су :

- ✓ Теорија хијерархије потреба Абрахама Маслоуа
- ✓ Двофакторска теорија Фредерика Херцберга
- ✓ Теорија ЕРГ модела Алдерфера
- ✓ Социјално-антрополошка теорија Меклејланда

Све ове теорије имају хипотетичку орјентацију и оне полазе од присуства потребе као основних покретача човековог понашања, преко њихових манифестација, нагона и акција да би се реализовали у остварењу неког циља, тј. у њиховом задовољењу. (види слику на страни 264)

Теорије процеса тумаче мотивацију за рад као процес покретања људске активности. Настоје да одговоре на питање како се покреће човеково понашање.

Мотивациони процес је поједностављен на елементе:

- ✓ Мотиви
- ✓ Перформансе (извршење или учинак)
- ✓ Постигнуто задовољство (види слику на стр. 264)

Теорије процеса су сврстане у три групе:

- ✓ Теорије циља или инструменталне теорије (Робинсон)
- ✓ Теорије једнакости или праведности (Адамс)
- ✓ Теорија очекивања (Врум)

Ове теорије су одмах биле прихваћене јер су имале практичну примену , а многа истраживања и свакодневна опажања су потврдила њихову актуелност.

4. Теорија хијерархије потреба

Могло би се с правом рећи да је то теорија личности дата кроз теорију мотивације. Њоме се на систематизован начин резимирају претходна схватања о мотивацији и она чини платформу за каснија разматрања ове проблематике.

Маслов схвата мотивацију као непрекидан процес који се никада не завршава јер човек никада не постиже потпуно задовољење. Онда када се задовоље ниже потребе, јављају се више. Потребе се могу сврстати дуж једне хијерархијске лествице у пет нивоа почев од нижих ка вишим потребама:

- ❖ Физиолошке потребе (задовољење глади, жеђи..)
- ❖ Потребе за сигурношћу (безбедност, ред, постојаност)
- ❖ Потребе за припадањем и љубављу (наклоност за идентификовањем)
- ❖ Потребе за поштовањем (углед, успех) и самопоштовањем
- ❖ Потребе за актуализацијом личности (самореализација или остварење)

(види слику на страни 267)

Психолошки развој тече континуираним ступњевима а при том ниже потребе морају бити задовољене како би се следеће више могле потпуно развити. Тежња за самореализацијом личности може достићи свој врхунац само ако су претходни нивои превазиђени и тада се стварају услови за формирање зреле, стваралачке личности.. Таква личност има складан однос према средини, интегрисана је са њом, емотивно и интелектуално екстра усмерена са потпуном орјентацијом на постављене циљеве.

Природни развој се омета и кида ако потребе нису задовољене на било ком нивоу. У том случају спречено је израстање виших потреба и вероватно је да се оне никада неће развити до свог врхунца.

Сложени механизам човекове мотивације, по теорији Маслова, изложен је кроз 16 поставки за које аутор сматра да их мора имати свака ваљана теорија мотивације.

- ✓ Јединка се мора третирати као интегрисана, организована целина, што значи да је цела јединка мотивисана а не само један њен део. При томе је битно да нагон или жеља која је у основи механизма не делује парцијално већ као потреба целе особе.
- ✓ Дотадашње теорије човекове мотивације су, углавном, глад узимале као модел за сва друга мотивациона стања. Маслов сматра да би било боље ако би за модел била узета нека од уобичајених секундарних или културних потреба као што су потреба за друштвом, престижом, похвалом, пријатељством..
- ✓ Иза површинских видљивих жеља стоје други основни циљеви јединке. Пошто се ови циљеви не јављају непосредно у свести то је за тумачење мотивације неопходно захватање несвесних структура личности.
- ✓ Средства и начини задовољења потреба су изложени утицају културе и социјалне средине
- ✓ Мотивисано понашање или свесна жеља се може манифестовати на више различитих начина. Могу се истовремено испољити чак и опречне жеље. Из тога произилази да није уобичајено да се једна жеља представља само једном мотивацијом.
- ✓ Мотивисаност је опште стање организма које је изражено и у његовим телесним и психичким видовима, па га не можемо посматрати изоловано од осталих збивања у организму.

- ✓ Људско биће никада није задовољено, а жеље су распоређене по јачини у неку врсту хијерархије. Стога да би мотивациони систем човека био објашњен мора се напустити концепт изолованих мотивационих јединица.
- ✓ Треба напустити уобичајене листе нагона (спискови нагона) којима се у ранијим теоријама описује мотивациони систем. Набрајања су бесмислена и њима се занемарује хијерархијски однос потреба.
- ✓ У динамичким психолошким теоријама једино основни циљеви остају константни па класификације треба заснивати на њима а не на нагонима
- ✓ Резултати добијени у експериментима са животињама могу се само опрезно користити јер теорија мотивације мора бити усредсређена на човека. Покретачи понашања код животиња су првенствено базирани на инстинктима
- ✓ Људска мотивација се ретко остварује независно од околности и понашања других људи (улога културних детерминанти у понашање)
- ✓ Организам се понаша као интегрисана целина када је суочен са великом радошћу или угрожавањем, али може бити неинтегрисан ако је угрожавање сувише јако а организам сувише слаб
- ✓ Нису сва понашања мотивисана. феномени зрења, израстања или самостварања представљају примере немотивисаног понашања.
- ✓ Један од важних видова мотивације је могућност достигнућа. Човек свесно жели оно што стварно може да оствари
- ✓ Утицај стварности на несвесне импулсе. Када и под којим условима се јављају , јесу ли они нужни изазивачи немира и да ли морају бити у сукобу са стварношћу.
- ✓ Теорија мотивације мора бити базирана на капацитетима здравог, јаког човека. Највећи фон знања о људској мотивацији добијен је психоаналитичким третманима на популацији неуротичних особа.

Један од највећих проблема Масловљеве теорије мотивације је доказивање постојања стварних разлика између виших и нижих потреба.

Више потребе су својствене само људима и то људима на вишем стадијуму зрелости. Ниже потребе се јављају приликом рођења и више су везане за егзистенцијални опстанак а њихово незадовољство не трпи већа одлагања. Задовољење виших потреба има пожељније субјективне последице и веће богатство унутрашњег живота. Више потребе захтевају низ предуслова и бољу спољашњу ситуацију. Задовољење виших потреба је ближе самореализацији. Критике ове теорије су првенствено усмерене на општи закључак да би веома мали број људи могао доживети актуализацију кроз претходно задовољење ранијих потреба. Чак и Маслов у каснијим радовима уводи извесне олакшице у смислу прескакања неких потреба и преласка на више чак и када ниже нису потпуно задовољене. Ово потврђују и бројни примери изузетне актуализације настали у веома скромним материјалним, па и социјалним околностима.

Хијерархијски поредак човекових потреба није до краја потврђен кад се ради о мотивацији за рад и задовољство послом.

Такође није потврђено схватање по којем са задовољењем опада важност исте потребе.

Масловљева теорија мотивације је касније неколико пута модификована и послужила другим ауторима теорије мотивације.

5. Двофакторска теорија мотивације

Уобичајено схватање односа према послу креће се од задовољства послом ка незадовољству. Уколико је радник својим послом више задовољан, то аутоматски значи да је мање незадовољан и обратно. Фактори који изазивају задовољство послом одговорни су и за незадовољство.

Херцбергова теорија мотивације за рад се противи овом уобичајеном схватању задовољства и незадовољства послом и тумачење мотивације уводи два, значајно независна фактора.

Мотивациони фактори

За задовољство послом пресудни су садржаји посла као што су успех у обављању посла, признања за обављени посао, напредовања, љубав према послу... Од ових садржаја посла зависи могућност задовољавања потребе за самоактуализацијом, односно мотивација. Истовремено ови фактори не утичу или мало утичу на незадовољство послом. Њихов изостанак не рађа незадовољство послом већ само изостаје задовољство. Стога су ови фактори пресудни за мотивацију радника.

Хигијенски фактори

Незадовољство послом је производ посебне групе фактора везане за услове рада. То су међуљудски односи, микроклиматски услови рада, материјална стимулација, сигурност на послу, пословна политика, начин руковођења... Ови фактори делују на јављање већег или мањег незадовољства, послом али од њих не зависи самоактуализација, па према томе немају ни мотивационог деловања. (види слике на страни 273 и 274)

Објашњење теорије

Мотивација се налази у вишим човековим потребама, као што су потребе за креацијом, стварањем, напредовањем, самореализацијом. Оне се могу задовољити само кроз обављање посла а не кроз пратеће хигијенске услове у којима се посао обавља.

Фактори контекста посла имају превентивну улогу спречавајући да се укорене лоши међуљудски односи, конфликти, непријатне ситуације или нездрави услови рада. Њихово деловање је еквивалентно улози медицинске хигијене у спречавању да се појаве опасности које ће угрозити човекову средину.

Закључак теорије

Садржаји посла су од битнијег утицаја на задовољство послом него што то може имати контекст (околности) у коме се тај посао одвија, бар када су у питању сложенији, стручнији и руководећи послови.

Радови Волфа и Солимана су имали за циљ да провере поставке двофакторске теорије мотивације.

Волф сматра да и фактори садржаја посла и фактори контекста посла могу изазвати задовољство и незадовољство. Разлика међу њима је у томе што фактори контекста послова немају много утицаја на задовољства када су задовољене личне потребе

радника, а могу изазвати незадовољство у случају да личне потребе нису задовољене. Појединац кроз понашање на послу може повећати задовољење виших потреба, док понашањем у ситуацији рада не може утицати на задовољење потреба везаних за услове рада. Према томе ефикасније понашање у току рада је везано за садржаје посла (обављање посла, љубав према послу, успеси и признања)

Солиман у својој теорији подвлачи одлучујући утицај организације и радне средине за мотивационе вредности и једних и других фактора. Адекватна радна средина може омогућити задовољење свих потреба, док неадекватна средина не даје могућност задовољења ни једне потребе. Уколико организација не даје могућност задовољења основних потреба онда се потребе концентришу око фактора услова посла и постају одлучујући извор незадовољства. Уколико су потребе у организацији релативно задовољене , онда се оне концентришу на вишем нивоу , тј. садржаји посла постају пресудни извор задовољства послом.

6. Теорија ЕРГ модела

Указујући на недостатке Маслоуљеве теорије , Алдерфер у својој теорији мотивације истиче три групе потреба које покрећу понашање:

- ✓ Егзистенцијалне (одговарају Маслоуљевим физиолошким потребама и потребама за сигурношћу)
- ✓ Потребe за повезаношћу и односима
- ✓ Потребe развоја (могу се изједначити са Маслоуљевим потребама самоактуализације) (види слику на страни 277)

Алдерферово схватање хијерархијске пирамиде потреба је релативно. Он тврди да пратећи фактори културне и социјалне природе могу да истакну неке потребе и да их ставе у први план. То практично значи да на сцену као покретачи понашања могу да ступе потребе вишег нивоа (развојне) уколико су оне у околностима у којима се појединац налази за њега значајније.

Алдерфер уводи **принцип регресије кроз фрустрацију**, јер сматра да ако појединац у више неуспешних покушаја не успе да задовољи више потребе, онда се он враћа на задовољење нижих потреба. Дешава се да појединац буде фрустриран у свом напредовању, да се онда врати на задовољење егзистенцијалних потреба (зарада).

Закључци теорије

- Сви људи у основи имају исте потребе, али да њихов релативни значај за појединце у различитим ситуацијама може бити различит.
- Уколико се неке потребе не могу задовољити , због објективних и субјективних околности, онда оне могу бити замењене неким другим, лакше доступним потребама (правило компензације)
- Појединци у зависности од статуса у организацији имају адекватан скуп потреба. Треба разликовати менаџере и извршиоце, производне од административних радника, образованије од неквалификованих и сл. (види слику на страни 279)

ЕРГ теорија има значајну практичну примену и битна је за рад менаџера, који из ње могу извући следеће :

- ✓ Сваком запосленом треба појединачно приступити и открити његове доминантне а актуелне потребе
- ✓ Мотивациона сатисфакција се може остварити применом нижих потреба уколико нису доступне више потребе

7. Социјално-антрополошка теорија

Иако је настала 60-тих година прошлог века и данас се сматра најсавременијом и актуелном теоријом мотивације. Теорија је веома прихваћена и примењивана у пракси, изучава се на многим факултетима и школама и због своје популарности и примењивости она се сматра званичном теоријом мотивације западне цивилизације. Меклиландова теорија води порекло од Масловљеве хијерархије потреба и заснива се на постојању три групе потреба:

- ✓ Потребе за припадањем и прихватањем од других
- ✓ Потребе за моћи и утицајем
- ✓ Потребе за постигнућем и успехом

Револуционарно ново у Меклиландовој теорији је укључивање потреба за постигнућем и моћи:

- ❖ Потребa за моћи се реализује путем утицаја на друге људе и њихово понашање. Највећи број људи има ову потребу а она је утолико изражена колико се човек налази на хијерерхијској лествици организације. Више је присутна код менаџера него њихових сарадника.
- ❖ Потребa за постигнућем и успехом је кључна потреба ове теорије. Присуство потребе за постигнућем може само по себи бити покретач радног понашања. Задовољство које произилази из самог обављања посла је допуњено задовољењем потребе за успехом. Успехом се тај осећај појачава.

Меклиландова теорија се сматра социјално-антрополошком јер посматра мотивацију а пре свега потребу за постигнућем и успехом, као једну од развојних црта личности. Та црта личности се делом наслеђује али је још више подложна социјализацији и утицајима фактора активности.

Таква потреба се може свесно и плански развијати код деце и због тога је укључена у концепт васпитања и образовања деце и младих.

Међутим ова потреба може постати доминантни покретач и у зрелим годинама. Посебно је уочљива у понашању предузетника и менаџера као и успешних појединаца.

Постоји позитивна корелација између привредног развоја једне земље и пропорције људи код којих је присутна потреба постигнућа. Посебно је карактеристична за запослене у америчкој привреди и привредама развијених земаља.

Посебно је прихватљива такмичарској или мушкој култури у којој се изузетно цени радни резултат и успех.

Запослени са израженим потребама за постигнућем имају захтев да се нађу на послу који им обезбеђује:

- ✓ Аутономију и самосталност у одлучивању и обављању посла
- ✓ Прихватање одговорности за рад и резултате
- ✓ Изазов и нова радна искуства
- ✓ Ризик и неизвесност

- ✓ Повратне информације о обављеном послу и оствареним резултатима

За менаџере је битно да искористе мотивационе и радне потенцијале запослених са израженим потребама постигнућа, при чему посебну пажњу треба да посвете њиховом награђивању и признањима. Треба да:

- похвале и јавно истакну њихове резултате
- дају послове са још више изазова и више аутономије
- омогуће стално напредовање кроз учење и усавршавање

На слици на страни 282 упоређене су теорије садржаја (потреба) где се уочава тенденција смањења броја потреба и ригорозности њиховог следа у човековом понашању као и могућност прескакања неких потреба.

8. Теорије циљева

Спадају у **теорије процеса** које треба да објасне процес покретања човековог понашања. Сврстане су у три групе:

- ✓ Теорије циља или инструменталне теорије, од којих је најпознатија Робинсонова концепција
- ✓ Теорије једнакости или праведности (Адамс)
- ✓ Теорије очекивања (Врум)

Робинсонова теорија постављања циља

Робинсон у својој теорији полази од тога да постављени циљеви покрећу механизам мотивације јер људи уобичајено много раде кад пред собом имају постављени циљ него ако га нема или је он неодређен. Слика на стр. 283 приказује промене у радном понашању пре и након постављања циља.

Теорија је првенствено корисна менаџерима који из ње могу извући три значајна савета у смислу подизања нивоа мотивисаног понашања људи у организацији:

- ✓ Циљеви које треба поставити појединцима или групама морају бити јасни, специфични и одређени као и квантитативни изражени. Пожељно је да запослени учествују у њиховом избору и постављању.
- ✓ Циљеви треба да буду релативно тешко оствариви али ипак да буду достижни, јер неоствариви и претерано лаки циљеви нису мотивациони подстицај.
- ✓ Потребно је обезбедити повратну информацију, јер људи су много више мотивисани када знају колико су успели у приближавању циљу.
- ✓ Самопоуздање појачава радну мотивацију нарочито код тешких циљева.

9. Теорија праведности или једнакости

Према овој Адамсовој теорији на мотивисаност утиче однос између уложеног напора и остварене награде али и положај и однос у раду и награђивању других особа у организацији. Ова теорија има неколико основних елемената:

- ✓ **Особа** која се упоређује (главни актер мотивационог процеса)

- ✓ **Инпут** који та особа улаже у рад у организацији (текући рад, знање, искуство..)
- ✓ **Аутпут** који та особа добија улагањем инпута (плата, награда, признање..)
- ✓ **Референтна особа** или референтна група особа са којима се особа упоређује
- ✓ **Инпут референтне особе**
- ✓ **Аутпут референтне особе**

Према Адамсовом схватању праведности мотивација зависи од награде и признања које човек добија од организације али и од напора који улаже у остварењу радних резултата. Битан је однос између уложеног и добијене надокнаде (плата), награде. Поред тога битно је и поређење које човек чини између сопственог напора и сопствене награде али и напора и награде референтне особе.

Референтна особа треба да има неке квалитете да би остварила тај статус, а то су:

- ✓ Особа из исте организације на сличном послу
- ✓ Особа из друге организације на сличном послу
- ✓ Сопствено раније искуство

По Адамсовој теорији могуће су три позиције опажања овог феномена:

- ✓ **Једнакости/праведности** - то је када особа опажа да је њен инпут (радни резултат и залагање) и њен аутпут (плата) једнака инпуту и аутпуту референтне особе.
- ✓ **Потплаћеност** – особа опажа да улаже више напора од референтне особе а да су им аутпути исти или су мањи од аутпута референтне особе.
- ✓ **Преплаћеност** – особа опажа да улаже мањи напор од референтне особе за исту награду или већу од референтне особе.

(види слику на страни 286)

Закључак

Уколико радници опажају да су потплаћени , они ће највероватније смањити свој учинак или свој инпут или ће тражити већи аутпут (тражиће да им се повећа плата).

Уколико стекну утисак преплаћености могуће су две опције. Прва је мање вероватна , да ће подићи своје радно залагање, а друга вероватнија је, да ће награда бити обезвређена и да ће очекивати све већу и већи награду.

10. Теорије очекивања

Све теорије очекивања полазе од предвиђања да ће се појединац понашати мотивисано ако процени да ће својим понашањем остварити, за њега , привлачне циљеве. Дакле, мотивисати радника за рад значи, понудити му привлачне циљеве и реалне могућности да те циљеве реализује.

Најпознатија је **Врумова теорија** која мотивацију тумачи кроз три концепта:

- ✓ **Очекивање** – је веровање појединца да ће одређено понашање довести до одређене награде. То је кључни појам за схватање механизма мотивисаног понашања.
- ✓ **Инструменталност** – процена вероватноће да ће резултати првог реда (радни напор) довести до резултата другог реда (плата)
- ✓ **Валенца** – субјективна вредност награде. То је степен привлачности или одбојности неких објеката.

Закључак : за понашање индивидуе важна је процена привлачности неког циља али не само њега већ и осталих циљева са којима је тај циљ повезан и од очекивања да се неким понашањем може реализовати тај циљ.

У теорије очекивања спада и **Корманова концепција**, која полази од мотивационе улоге психолошке равнотеже и слике о себи (selfconception) као елемената пресудних за објашњење човековог понашања на раду. По Кормановој концепцији мотивација за рад се заснива на два фактора:

- ✓ **Слика о себи** – уколико појединац себе сматра способним, спретним, бољим од осталих, онда ће настојати да и његови радни резултати буду у складу са таквом сликом
- ✓ **Самопоштовање или самопроцена** – сопствене личности зависе од три типа осећања компетентности:
 1. компетентност која се манифестује као релативно **трајна црта личности**
 2. компетентност везана за **специфичне ситуације** и способности
 3. компетентност везана за **очекивање других**

Сва три типа компетентности или самопоштовања утичу на формирање слике о себи и постављање одговарајућег критеријума понашања. Подизању осећања самопоштовања и компетентности доприноси слобода у доношењу одлука, одсуство спољне контроле и степен поверења који радник ужива у току обављања послова.

Корман истражује како стилови руковођења утичу на повећање продуктивности.

Стил руковођења у коме је присутна извесна слобода у одлучивању, а пажња усмерена на човека, доприноси развоју нивоа компетентности а тиме подстиче раднике да равнотежу успостављају на вишем нивоу продуктивности.

Портер-Лавлеров модел мотивације је још једна од теорија очекивања. Овај модел уводи нове променљиве у мотивациони циклус:

- задовољство послом
- компетенције (способности)
- перцепција улоге коју сваки запослени има у организацији

У овом моделу задовољство послом дефинише вредност награде за појединца.

Незадовољан појединац је и немотивисан што се противи двофакторској теорији која одваја задовољство од мотивације. Фактори задовољства послом могу бити:

- **Интринзички фактори** мотивације су они који произилазе из самог обављања неког посла. То су садржаји посла и активности кроз које се ти послови изводе.
- **Екстринзички фактори** мотивације за рад су они ефекти који следе из обављеног посла, а то су статус у организацији, популарност, новчана надокнада, моћ и сл. Може се рећи да су интринзички фактори узроци а екстринзички последице радног ангажовања.

Портер и Лавлер у смислу подизања задовољства али и мотивације предлажу усложњавање послова и радних улога и подизање потреба за стручним усавршавањем али и повећање материјалних надокнада и директније повезивање учинка са висином компензације.

Експерименталне провере ове теорије су указале на то да плата нема позитиван ефекат на оне појединце који су пронашли своје унутрашње задовољство у обављању неког посла.

Насупрот материјалној стимулацији, вербална награда има позитиван ефекат на радну мотивацију код већ успостављеног интринзичког склада на релацији извршилац-посао. Признања, истицање, похвале и друге вербалне реакције окружења а посебно руководиоца подижу интринзичко задовољство послом.

Чиниоци мотивације за рада

Чиниоци мотивације обухватају широк спектар процеса, међусобних односа па и самих основних појмова мотивације. Односе се на догађаје и процесе који се налазе између мотива и циља, а притом обухватају и ове појмове. Чиниоци мотивације означавају функционалност веза циљева и мотива, односно мотивисано понашање.

Чиниоци мотивације за рад могу бити многе индивидуалне промењиве, утицај социјалне средине, особине радних активности, међусобни утицаји ситуационих промењивих и сл. Уобичајена је подела фактора мотивације на материјалне и нематеријалне. Из ове поделе произилази она која факторе мотивације посматра као репресивне (принудне) и развојне.

Фактори мотивације за рад, са изузетком расподеле личних зарада, се претежно базирају на развојним мотиваторима.

Хијерархија чинилаца мотивације за рад

Бројна истраживања која су требала да утврде значај појединих фактора мотивације дала су сасвим различите резултате, што је отежало њихово рангирање.

Пример 1.

Рангирање чиниоца мотивације за рад (успех на раду, лична примања, могућност стручног усавршавања, међуљудски односи, занимљивост посла, могућност одлучивања и слободно време) урађено је у две групе људи: 1. руководиоци и стручњаци и 2. производни радници. Резултати су показали разлике у рангирању појединих мотиватора од стране ових група. Нпр.:

- Успех на раду као мотиватор код стручњака заузима прво место а код радника тек треће.
- За раднике лична примања су на првом месту а код руководиоца тек на петом.
- Стручно усавршавање је подједнако значајно за обе групе
- Занимљивост посла, као мотиватор, је мало значајна за обе групе.

Закључак је да можемо уочити хијерархијски однос чиниоца мотивације за рад и разлике између група радника, које заузимају различите положаје у организацији.

Пример 2.

Истраживање је имало задатак да одговори на лично питање – Да ли радимо због новца? 9 различитих мотиватора је груписано у 4 групе (лична зарада, међуљудски односи, услови рада, остваривање личности). Резултати су показали следеће:

- Највиши ранг заузимају личне зараде и то њихова висина и начин расподеле
- Остваривање личности заузима последњи ранг.
- Преостале две групе мотиватора су такође ниже рангиране

Пример 3.

Истраживање је спроведено у сарадњи Привредне коморе београда и ФОН-а. Испитивана је радна ангажованост људи са високом стручном спремом и добијена је ранг листа мотиватора који подстичу на рад. Резултати:

- најснажниј мотиватори су занимљивост посла и самосталност у раду
- расподела личних зарада има утицаја али знатно мањег

Ова истраживања су утврдила да не постоји јединствена хијерархијска лествица мотивационих фактора, која би имала универзално значење за организацију. Разлике које су добијене при рангирању мотиватора могу се објаснити:

- различитим временима у којима су испитивања спроведена
- различитим економско-социјалним положајем испитаника
- различитим методолошким приступима.

Репресивни чиниоци мотивације

У репресивне чиниоце мотивације се најчешће проучвају материјални мотиватори односно личне зараде, али и могућност решења стамбеног питања, могућност губљења посла и разне бенефиције.

Распрострањено је мишљење да је главни подстицај за рад потреба за већом зарадом. Већа зарада обезбеђује удобнији живот и стицање материјалних добара, преко којих човек стиче друштвени статус.

Значај висине зараде као мотиватора зависи од друштвено-економских прилика. У периодима економских тешкоћа и криза значај висине зараде се повећава, јер економска угроженост повећава зависност од новчаних примања. У условима наглог раста друштвеног стандарда материјални фактор је имао нешто нижи ниво.

Висина зараде као мотиватор за радно понашање зависи од низа особености породичне, образовне и социјалне природе. (значајнија је за мушкарце, за ожењење, за самице, за неквалификоване раднике...)

Праведност расподеле личних примања је често важнији мотиватор него висине зарада. У периодима кризе када реална вредност зарада опада, расподела личних зарада се налази под посебним друштвеним притиском. Као последица пада стандарда јављају се бројне мере социјалне заштите и настојања да се подела изврши на једнаке делове. Једнакост у расподели може задовољити потребе одређеног друштвеног тренутка и смањити унутрашњу социјалну тензију али никако не може бити фактор подстицања на већа радна залагања и већу продуктивност која је неопходна за излазак из економских тешкоћа.

Основна начела на којима почива расподела су да само рад и резултати рада опредељују друштвени и материјални положај појединца.

У удруженом раду личне зараде и систем њихове расподеле нису стављене у функцију радне мотивације. Радни резултати радника нису везани за расподелу. Приближно једнаке коверте запосленима не дају подстицај бољем раду и већој продуктивности.

Могућност решења стамбеног питања се у страној литератури помиње као један од битних репресивних мотиватора за рад. Стан као основни услов животне егзистенције може имати снажно стимулативно дејство. У нашим истраживањима овај фактор се и не помиње.

Могућност губљења радног односа се означава коа снажан присилни фактор радног мотивисања. Наше законодавство такву могућност само начелно предвиђа али се у пракси ретко срећу примери губљења посла због недовољне радне ефикасности, Радни однос се тешко губи чак и за теже дисциплинске преступе.

Разне бенефиције (бесплатно коришћење одмора, путовања, рекреације) такође не представљају озбиљнији мотивациони фактор. Разлог томе је што су критеријуми избора

појединаца који ће користити ове повластице засновани на социјалним и здравственим потребама, а радни допринос се мери само бројем година радног стажа.

Развојни чиниоци мотивације за рад

Развојни фактори мотивације за рад су подстицајни и то су:

- задовољство обављања одређеног посла (интринзичко задовољство)
- напредовање кадрова
- интерперсонални односи

Задовољство обављања посла је веома снажан мотивациони фактор који произилази из врло позитивног односа радника и његовог посла. Овај фактор произилази из високе усклађености и адаптираности радника послу и обрнуто. Пресудан тренутак у остварењу ове мотивације је избор позива. Овај чин се одвија ван организације кроз професионалну орјентацију. У организацији се врши професионална селекција кроз претходну проверу радних способности. Знатно веће могућности леже кроз кретање кадрова у самој организацији. Међутим у пракси се ово кретање кадрова врши нестручно, на основу познанстава, веза и сл.

Могућност наредовање кадрова је снажан мотиватор јер обезбеђује одређени статус, пратећа признања, пожељније улоге. Под напредовањем се подразумевају различита вертикална кретања кадрова: напредовање у стручном погледу кроз стицање виших квалификација, напредовање ка вишим руководећим положајима, напредовање ка пословима који су боље плаћени, имају боље услове рада, већи углед и сл.

Пример 1.

Сprovedено је истраживање које је требало да покаже зависност могућности напредовања од стручне спреме. Резултати су показали да процена могућности напредовања расте са степеном стручне спреме испитаника. Највеће шансе имају запослени са вишом и високом стручном спремом а најмање неквалификовани и полуквалификовани радници.

Пример 2.

Слично истраживање је спроведено међу кадровима високе стручне спеме у привреди и резултати су показали да веома мали број испитаника сматра да има шансе да напредује у било ком погледу. На основу овога можемо закључити да могућност напредовања и поред високих мотивационих потенцијала овога фактора, није искоришћена за подстицање радника на боље радне ефекте.

Уобичајена је пракса да се заслужним и истакнутим радницима додељују посебне **награде и признања**. Награде следе одређене радне успехе али још чешће долазе после одређеног броја година проведених у организацији (јубиларне награде). Признања се додељују поводом изузетних радних подвига, остварених унапређења, иновација и сл. награде су симболизоване новчаним средствима, поклонима и признањима. У пракси се често свде на аутоматизам, расподела према кључу, незаслужено , па су често девалвиране и немају подстицајно деловање на рад.

Интерперсонални односи се сматрају значајним фактором продуктивности рада (Хоторн експеримент). Нека истраживања су показала да су се складни међуљудски односи, после личних зарада и остварења личности, показали као најважнији чиниоци залагања на послу. Опадање реалних вредности личних зарада у условима економске кризе као и њихова нестимулативна расподела у великој мери угрожавају односе међу људима у организацији.

Управљање мотивацијом за рада

Мотивациони циклус (слика на страни 312) симболизује човекову мотивацију. Мотивациони циклус започиње одабраним или наметнутим циљем.

Тај циљ рађа мотив који се реализује преко низа радних и других активности.

Те активности по својој природи носе бројне препреке, односно субјективне и објективне фрустрације.

Ако се оне уз улагање повећаног напора превазиђу воде ка одабраном циљу.

Повратна веза циља и мотива и мотива и циља нуди шансе за управљање мотивацијом.

Закључак је да мотивима можемо управљати преко циљева, јер ако човеку понудимо адекватне и привлачне циљеве код њега можемо изазвати одговарајуће, жељено понашање.

Комуникација (глава 5)

Комуникација је размена порука између заинтересованих страна. Квалитетна комуникација је битан предуслов успешности на сваком послу (професије као што су менаџерске, комерцијалне, дистрибутерске). Успешне сарадње између пословних странака нема без остварене комуникације. Али ни сарадња ни комуницирање не иду увек глатко и без тешкоћа, и код овог процеса настају тешкоће због неспособности људи да успоставе одговарајућу комуникацију. Стога је вештина комуницирања она способност која се мора стално усавршавати и побољшавати.

У најранијим годинама учимо да говоримо слушамо а касније да читамо и пишемо и то су четири основна типа процеса комуницирања. Савремена комуникациона средства су телефон, факс машина, компјутерски модем, електронска пошта и интернет.

елементи процеса комуницирања:

1. **пошиљалац (енкодер)** – започиње комуникациони процес саопштавањем неке информације, идеје или става. Формулише поруку тако да буде јасна и недвосмислена са истицањем онога што је у њој најважније. Енкодер мора да поседује вештину комуницирања и одговарајуће менталне способности
2. **прималац (декодер)** – прима, декодира поруку и преводи је на свој ниво разумевања. Основна активност примаоца је слушање што је критичан услов да би порука била схваћена. То намеће потребу за усавршавањем слушања кроз развијање склоности ка слушању, повећање концентрације, интересовања и стварање одговарајућег амбијента за комуникацију.
3. **порука (информација)** – има основни задатак да пренесе смисао који има код пошиљалоца на примаоца. Ту је и основни проблем поруке, јер она не успева увек да има исти смисао за оба учесника комуникационог процеса. Поруке могу бити вербалне и невербалне (симболи и сигнали). У пракси невербални сигнали садрже много више информација о пошиљалоцу и ономе што он жели.
4. **канал (медијатор)** – је пут којим се шаље порука и којим се одвија комуникација у једном и другом смеру. Информациони канали могу бити вертикални и хоризонтални. Вертикални канали су најчешће једносмерни. Када иду на доле преносе информацију од руководиоца на ниже хијерархијске позиције. Поруке које иду овим каналима садрже инструкције о радним задацима, поступцима њихове реализације, пословној политици организације и њеним циљевима. Недостаци овог модела информисања су у немогућности провере информације тако да она може бити искривљена и злоупотребљена. Канали на горе преносе информације са нижих хијерархијских позиција на више. То су поруке које се из непосредне производње преносе непосредним и вишим руководиоцима а садрже проблеме везане за производњу и реализацију захтева менаџера. За успешне руководиоце овај канал служи за добијање информација о радној клими, међуљудским односима и сл. хоризонтаалним каналима информације се преносе између сарадника на истом хијерархијском нивоу. То су двосмерне

информације са могућношћу провере послатих података. Ови канали се срећу између радника ангажованих на неком заједничком послу али између менаџера и руководиоца истог нивоа. Информације које се размењују су везане за решавање заједничких задатака, процеса рада и сл.

5. **повратна информација (фидбек)** – је одговор примаоца на добијену поруку. У повратној информацији енкодер сазнаје да ли је његова порука примљена и како је схваћена. Одговор примаоца поспешује нову поруку и омогућава поновни информациони циклус (слика 315). У случајевима када повратне информације нема или је погрешно схваћена, потребно је предузети мере да би се то отклонило јер је процес комуницирања блокиран. Принципи ефикасне повратне информације су:
 - повратна информација мора бити битна за предмет информисања
 - треба да буде прецизнија и специфичнија од полазне информације
 - треба да буде концизнија и претежно описног карактера
 - треба да следи иницијалну информацију
6. **опажање (перцепција)** – најчешће је садржана у значењу које поруци придаје пошиљалац и прималац информације. Требало би да они истим очима гледају на поруку, међутим то није случај па је различитост опажања најчешћи узрок тешкоћа и прекида у комуницирању. Опажање зависи од способности посматрача да уочи шта јје битно, могућности памћења и неких црта личности. Све то је покретач тешкоћа у процесу комуницирања.

2. врсте комуникација

За организацију рада и менаџмент од посебног су значаја формалне и неформалне организације.

Формалне комуникације су оне које се преносе унапред утврђеним каналима у организацији, који су одређени организационом шемом и хијерархијском структуром. Успостављају се између непосредних извршилаца и менаџмента и имају садржај дирекције или извештаја о неком радном задатку. Формалне комуникације се одвијају и на хоризонталном нивоу, између сарадника на неком послу. Њима се размењују информације у циљу решавања заједничких задатака информације које путују овим каналима су стабилне и мање подложне променама, међутим у њима нема садржаја који би били усмерени према задовољењу личних потреба учесника.

Неформалне комуникације се крећу изван формалних канала организације. Настају спонтано и окренуте су неформалној димензији организације и задовољавању потреба за дружењем, међуљудским односима и размени података који нису значајни за посао. Неформалне информације се појављују на хоризонталном нивоу и имају двосмеран ток. Оне су мање постојане, мање поуздане и мање потпуне. Обојене су личним интересима, емоцијама и оперишу са делимичним истинама или неистинама (предрасуде, трачеви и оговарања).

3. типови комуникација (мреже комуникација)

- **Тип звезде** настаје кад неколико сарадника који се налазе на истом хијерархијском нивоу преносе информације једном члану (менаџеру) а да притом међусобно не комуницирају. То су једносмерне информације

са јасно одређеним путевима и учесницима. Најчешће су вертикалног усмерња са или без повратних веза и својствене формалним процесима. Предност ове мреже је у брзом и у поузданом преношењу порука, а недостаци су смањена могућност провере информација, јер не постоји комуникација између чланова групе (слика 321).

- **Тип круга** настаје када сви или већина чланова групе међусобно комуницирају. Комуникације су двосмерне тако да чланови групе могу да провере информације преиспитају решења и коригују настале грешке.

4. тешкоће у процесу комуницирања

Могу се систематизовати у три групе:

- Организационе тешкоће – често се догађа да информација при проласку кроз организацију, од најнижег до највишег нивоа садржи свега 20 посто своје информативне вредности, јер при сваком преласку из једног канала у други информација губи нешто од свог значаја. Ово је посебно изражено у организацијама где канали нису дефинисани па се не зна од кога потичу поруке и коме се прослеђују, није прецизирано одговорност за информације па се не зна ко шта треба да ради.
- Тешкоће везане за формулацију порука – саме речи могу бити различито тумачене а посебно ако се нађу у различитим контекстима, када поприма потпуно различито значење за примаоца поруке. Муке са речима а још више са реченицама и језичким фразама често су непремостиве баријере у процесу комуникације. Овде спадају и тешкоће у тумачењу невербалних знакова, говора тела и гласовних сигнала.
- Тешкоће везане за психолошке профиле учесника – на комуникацију могу утицати опште црте личности као што су пол, старост, национална припадност, култура, професија итд. Лако је запазити да старије и млађе генерације имају свој жаргон, тако да пензионери тешко схватају поруке адолесцената. Вођени сопственим потребама и жељама учесници комуникације у складу са њима деформишу информације. Индивидуалне црте личности такође ометају перцепцију порука и доприносе њиховом искривљеном тумачењу.

5. отклањање тешкоћа у процесу комуницирања

За квалитетне комуникације је у првом реду одговорна организација. Структура организације се може побољшати следећим поступцима:

1. одређивање канала комуникација
2. прецизирањем дужности и одговорности учесника
3. смањењем броја канала на потребан обим

Комуникација има две фазе: слање и примање порука.

За побољшање слања порука потребно је употребљавати једноставне речи и реченичке конструкције, а избегавати сложене и мање разумљиве речи и замршене језичке комбинације. Треба обезбедити да се порука може протумачити на један а не на више начина. Рен и Војч предлажу да се слање порука побољша тако што ће се:

1. порука саопштити једноставним речима јасног значења

2. саопштавати битне а не и неважне податке
3. кључна места поруке поновити

Побољшање пријема поруке се може извести побољшањем слушања, и то активног слушања. Поруке других слушалац прати на једном од четири нивоа:

1. игнорише и уопште не слуша
2. претвара се да слуша
3. селективно слуша
4. пажљиво слуша усмеравајући пажњу на изговорене речи

Највиши ниво слушања се може остварити техником емпатичког слушања. То је настојање да се свет посматра на начин који га види особа која саопштава поруку, при чему треба водити рачуна и о невербалној комуникацији која има често већу информативну вредност.

Комуникације наилазе на бројне препреке узроковане специфичношћу психолошког профила учесника. Постоје типични склопови личности који ометају комуникацију и могући начини њиховог ублажавања и елиминисања:

1. агресивно понашање – се испољава у облику пасивне агресије у виду заборавности, комфузности и одуговлачењу извршавања задатака и прављењем грешака, па све до нескривених вербалних и физичких насртаја. Отежавају и прекидају комуникацију. У комуникацији са таквим особама треба избегавати јавне критике јер то може изазвати додатну агресију.
2. анксиозне особе – такође могу створити проблеме у комуникацији. То се нарочито испољава у комуникацијама са неизвесношћу и било каквим ризиком и одлучивањем. Њих не треба доводити у ситуацију да саме и брзо одлучују, већ их треба умирити и помоћи им у одлучивању.
3. егоцентричне особе – се препознају по ароганцији, театралности и разметљивости са израженом потребом за уважавањем, признањем и похвалама. Ове особе не треба критиковати већ им одавати признања за њихове стварне резултате и значајне квалитете.
4. депресивност – одликује га безвољност, успореност у говору и покретима и потиштеност. Код ових особа се уочава запустеност у изгледу, туга, апатија, осећање кривице и бесмисла. Овим особама треба поновити информацију и проверити да ли су разумеле поруку.
5. параноидне особе – одликује их неповерење и сумњичавост, тако да су у сталној потрази за неком завером против њих. Својим критизерством и сумњичавошћу ометају и прекидају комуникацију. У контакту са овим особама треба бити директан и јасан и наступати са чињеницама без околишења.

Да би се успоставила и побољшала комуникација са различитим типовима личности које се могу сврстати у тешке особе треба имати на уму неколико златних правила:

- неулажење у вербалне дуела са саговорницима
- недоношење пребрзих закључака
- неокривљавање саговорника
- необећавање онога што се не може учинити
- непрекидање саговорника у сред речи

Стрес у организацији (глава 6)

Стрес је појава која се среће свуда где људи живе и раде. Неке професије су више изложене стресу (пилоти, спасиоци, новинари, рудари, лекари...). Такође, стресу су изложени менаџери и руководиоци, односно све професије за које је везано одлучивање, решавање проблематичних ситуација, одговорност за обављање послова, настојање да се у послу напредује и сл.

1. тумачење стреса

У свакодневном говору овај термин се употребљава у контексту конфликтних догађаја и неповољних ситуација кроз које људи пролазе. Постоје разилажења у тумачењу стреса од стране медицинских стручњака, психолога и социолога. Поједностављено стрес се може изразити као психофизичко стање у које човек запада у отежаним приликама и ситуацијама.

2. фазе развоја стреса

Канадски физиолог Ханс Селје је 1959. уочио да се у свакој реакцији на стрес могу уочити три основне фазе:

- **Фаза алармне реакције** је почетна фаза, кратко траје и у њој се организам припрема за суочавање са стресом
- **Фаза отпора** у којој организам ступа у борбу са стресом и настоји да се адаптира на њега. Ако се притисак смањује то значи да личност успева да надвлада стресну ситуацију. Ако стрес потраје наступа дуготрајна и мучна адаптација која може имати низ нежељених последица
- **Фаза исцрпљења** је знак да је организам поклекао, да је исцрпео одбрамбене снаге што се у екстремним случајевима може завршити колапсом.

Последице дуготрајног стреса изазивају низ здравствених тегоба као што су кардиоваскуларни, цереброваскуларни, хормонални и ментални поремећаји. Селје је стрес објаснио са становишта физиологије и медицине а није водио рачуна о психолошким факторима стреса.

3. врсте стреса

Са становишта психологије потребно је нагласити емоционалну реакцију човека у стресној ситуацији која се може протезати између сасвим супротних емоционалних значења која се могу означити као еустрес и дистрес.

Еустрес је у емоционалном смислу пријатан доживљај самоиспуњења и радости, без обзира што му предходи борба и изванредан степен исцрпљења.

Дистрес је стање код кога је емоционалан доживљај непријатан.

У свакодневном говору увек се под стресом подразумева непријатно емоционално стање. Та форма стреса има неповољне психофизичке последице па је у том смислу и значајнија од пријатних а стресних доживљаја.

4. Извори стреса

Извори стреса најчешће се сврставају на оне који произилази из саме личности и њене склоности ка стресном реаговању и изворе које средина намеће. Извори стреса могу бити:

1. **стрес у организацији** (природа посла, улоге у организацији, одговорност, односи на раду, кретање на послу и психолошка клима)
2. **стрес ван организације** (породица, животне тешкоће, сукоби и конфликти)
види слику на страни 331

стрес у организацији

- **природа посла** – стална стресна ситуација настаје ако се ради под временским ограничењима, ако посао налаже да се доносе одлуке, ако се често путује, ради продужено радно време, у условима сталних и неочекиваних промена, које су део посла и део шире друштвеноа-политичке ситуације. Ови фактори стреса појачавају своје деловање ако се западне у грешке или ако се повуку погрешни потези. Френч и Каплан сматрају да прекомерно ангажовање на послу може бити квалитативно и квантитативно. Квалитативно ангажовање подразумева тежину посла а квантитативно његово трајање. Они су пратили однос прекомерног оптерећења послом и пушења и дошли до закључка да је оно директан узрочник ове зависности. Напрезање на послу води општем животном незадовољству, великом броју откуцаја срца у миру, повишеном нивоу холестерола, појачаним знојењем и већим бројем попушених цигарета у току дана. Они су упоређивали здравствени статус две групе менаџера. Једна група је свој посао продужавала, радила преко радног времена и у касним ноћним сатима па и преко викенда. Друга група је настојала да сачува своје слободно време за одмор и рекреацију за породицу а послове завршавала у предвиђеном радном времену. Радни резултати и једне и друге групе су били готово подударни али је здравствени статус друге групе био знатно бољи. Канадски кардиолози су уочили узрочну везу између броја радних сати и смртности од срчане болести. Преоптерећеност послом доводи до стресног реаговања које може проузроковати психичка (депресија, узнемиреност, раздражљивост) и соматска обољења (болест срца и крвних судова, појава астме, дијабетеса и сл.).
- **улоге у организацији** – овде се могу посматрати радне улоге и улоге у комуникацијама и конфликтима. Особр којима је нејасна њихова радна улога нису задовољни својим послом, имају утисак угрожености, узалудности, тескобе и тензије. Конфликтна радна улога је присутна у оним ситуацијама када појединац мора да обавља међусобно неусклађене радне задатке и када су они изнуђени. Таква особа обавља принудно и оне послове које не жели и за које сматра да нису у њеној надлежности. У случајевима конфликтних радних улога прво је на удару задовољство послом и радном мотивацијом, а затим следе поремећаји понашања и угроженост здравља.
- **Одговорност** – послови се разликују по томе што су неки више а неки мање оптерећени одговорношћу која произилази из задужености за материјалне и људске ресурсе и њихову безбедност и функционалност.

Истраживања су показала да је извршиоцима важнија одговорност за људе и да их она више оптерећује. Истраживања Вардвела су утврдила корелацију степена одговорности и симптома кардиоваскуларних поремећаја.

- **односи на раду** – подразумевају контакте који запослени имају са колегама са којима сарађују али исто тако и са руководиоцима, па и подређенима уколико заузимају руководећи положај или имају функцију у менаџменту. Поремећени односи оптерећени конфликтима узрокују неминовно стресне последице манифестоване различитим симптомима. Стрес и конфликти су саставни део међуљудских односа и готово их је немогуће отклонити. Најчешћи конфликти настају између различитих нивоа у хијерархији. Психолози практичари најчешћи узрок поремећаја међуљудских односа траже у функцији руковођења.
- **кретање у организацији, усавршавање, напредовање (каријера)** – притисак за кретањем, усавршавањем и напредовањем је извор задовољења човекових потреба али и стреса. Каријера, односно напредовање у професији је нужно везано за животне године. У професијама као што су менаџерске у почетку је типично брзо напредовање. У средњим годинама људи се већ налазе на средњим позицијама свог професионалног развоја и јављају се први проблеми у промоцији и напредовању. Знања застаревају, неке способности стагнирају па и опадају, а са друге стране расте конкуренција и евентуалне грешке излазе на видело. Расту захтеви породице и деце у материјалном смислу али и у смислу друштвеног престижа. У привредама западних земаља уобичајена је појава брзог напредовања у каријери. Догађа се да појединци напредују до границе своје неспособности што никако није у интересу фирме. Такви појединци доживљавају вртоглав успех у каријери, осећају задовољство, али се врло брзо покажеда они и уз много већи труд не успевају да остваре очекиване резултате. Они су тада изложени двоструком притиску јер морају много више да раде и да трпе критику због скромних постигнућа. Ова појава се посебно уочава у менаџменту. Јапанска производна филозофија овај проблем напредовања преко границе компетенције и ризика неадекватног обављања пословних функција решава процесом успореног напредовања. У бившим социјалистичким земљама које су сада у транзицији напредовање није везано за способности или радне ефекте већ за припадност политичким и другим недефинисаним клановима
- **психолошка клима** – у ову групу изазивача стреса могу се сврстати следеће карактеристике организације: одлучивање у уском кругу повлашћених, изостанак осећаја запослених да припадају фирми, систем информисања не функционише те су уместо поузданих информација присутне полу информације и гласине, систем комуницирања је недефинисан и препуштен личним контактима и недоследно и непредвидиво вођење пословне политике фирме

стрес ван организације

Углавном се везују за индивидуалне проблеме, породичне прилике, животне фазе, материјалне и стамбене тешкоће и сукобе са људима ван фирме. По својој снази

међу њима су на првом месту конфликти који се појављују са емотивно блиским особама, а то су деца, родитељи, брачни партнер и пријатељи. Затим ту су проблеми са здрављем, изненадни догађаји, пролазне животне кризе и сл. Појединци са стабилним породичним приликама показују високу толеранцију на неповољне утицаје радне средине. Исто тако добра радна и организациона адаптација се најчешће показује као заштита од срединских и личних извора стреса.

Америчка искуства фокусирају пажњу на брачног партнера. Традиционално је супруга оријентисана на бригу о породици, кући и деци и заштитник је породичне стабилности. Док муж привређује жена је чувар породичног огњишта што није страно ни нашој култури по којој жена држи кућу. Жене немају прилике за личном афирмацијом и потврђивањем кроз своју професију и каријеру што их чини подложним стресу друге врсте. У савременим породицама све присутнија је појава да су оба супружника запослена те да су у прилици да граде каријере. Те околности још више оптерећују оба члана јер улажу много више напора и времена како би избалансирали захтеве посла и породице.

Значајна је релација између родитеља и деце која је у нашој култури посебно наглашена. Уколико ту дође до конфликта и несугласица онда су они скопчани са низом психосоматских и менталних тегоба и обољења за обе стране у сукобу. То не морају бити само сукоби већ сама отежана ситуација неког од чланова породице може бити извор стреса за остале.

Узроке стреса треба тражити и у друштвеним и економским приликама као што су економска криза друштвена превирања и политичке тензије. Економска угроженост, нагла осиромашења али и изненадна богаћења терају људе на несхватљива понашања. Тако у бившим земљама социјализма које се налазе у транзицији расту криминал, сви видови деликвентног понашања а примећена је велика стопа учесталости психосоматских и менталних обољења као и смртност.

Изворе стреса не треба тражити само у организацији и њеном окружењу већ и у самој личности запослених. У психолошкој литератури срећу се два типа реаговања на стресне доживљаје:

- тип А одликује висок животни темпо, снажна потреба за самореализацијом кроз посао, амбициозност, агресивност, компетитивност, напрегнутост и личне особине
- тип Б представљају особе чија је структура личности таква да су оне сталожене, мирне, спокојне, са мањим потребама потврђивања кроз посао и успоренијим животним темпом

Тип А личности су подложније ризику обољевања од кардиоваскуларних болести, менталних поремећаја и сл. Амбициозне особе типа А бирају баш оне послове који носе ризике излагања стресу као што су нпр. менаџерски послови. Особе типа Б бирају смиреностије и мање ризичне послове.

5. последице стреса

При првој појави стреса организам аутоматски лучи повећане количине хормона. Хипоталамус излучује кортикотропни фактор који активира хипофизу, хипофиза у

крвоток отпушта аденокортикотропни хормон. Овај хормон подстиче надбубрежне жлезде да излуче адреналин и норадреналин. Повећана концентрација ових хормона у крви активира резерве шећера и повећава енергију, активира рад мишића и убрзава рад срца. Кортикотропни фактор делује и на нервне рецепторе што за последицу има повећану сензомоторну напетост. Све ове реакције у организму изазивају шок и то је прва реакција организма на стрес. У другој фази организм се прилагођава стресу и пружа отпор насталом шоку. Организам се брзо враћа у пређашње стање, уколико стрес не траје превише дуго или се испољава релативно често. Тада су механизми одбране све мањее ефикасни а штетне последице стреса све веће.

Код особа које се често излажу стресним доживљајима срећу се два симптома: симптоми трауме и симптоми реакције на стрес.

Трауматски догађаји се проживљавају кроз периодично присећање на стресни догађај, укључујући и слике тог догађаја. Често су присутни снови, ноћни страхови, флешбек епизоде и алузије на страшни догађај. Организам се брани тако што улаже напор да избегне активности, места и људе који га подсећају на трауматски догађај. Тај напор иде до поотискивања трауме из свести и немогућности сећања. Симптоми појачаног одупирања стресу су: несаница или прекидан сан, раздражљивост и чести изливи беса, тешкоће концентрације, продужена будност, преувеличавање страшних доживљаја.

Као честа манифестација доживљеног стреса појављује се асоцијално понашање. Блага асоцијалност се огледа у недостатку пажње и обраћању пажње на друге или у немогућности присећања скорашњих догађаја.

Умерена асоцијалност се обично описује као црна рупа у сећању а тиче се одређених догађаја. Ове особе пате од посттрауматског стресног поремећаја.

Јак асоцијални поремећај доводи до поремећаја у понашању личности тако да се код особа појављују понашања, ставови и жеље који нису својствени њиховој личности. Њихова мотивација је оштећена што их води у апатију и безвољност.

6. социјално – економске димензије стреса

Стрес угрожава појединца али и организацију у којој је запослен као и ширу социјалну заједницу. Стрес омета важне пословне и производне функције и умањује постављене циљеве.

У извештају УН за 1993. годину стрес на послу је описана као болест 20. века.

Светска здравствена организација угроженост људи стресом на радном месту именује светском епидемијом. У једној од савремених студија 78 процената Американаца оцењује посао који ради као стресан. У патологији лекара опште праксе преовлађују стресна обољења (75-90 процената пацијената). У просечном дану чак један милион запослених изостаје са посла због ових проблема. Стрес на послу се повезује са кардио васкуларним обољењима, канцерима, болестима коже, неуролошким и менталним поремећајима и падом имунитета.

Економске последице стреса су огромне и ту улазе: губици због изостајања са посла, смањена продуктивност, флукуација запослених, отпуштање или превремено пензионисање, незгоде и повреде на раду, као и медицински, правни и осигуравајући трошкови. Ови трошкови су неупоредиво већи од оних изазваних свим могућим штрајковима.

7. управљање стресом

У циљу превладавања стреса, у животној и радној средини, препоручују се мере организације и поступци и технике избегавања и опорављања од стреса.

Организација преузима читав низ мера како би ризик од стреса свела на најмању меру а његове последице у подношљиве оквире:

- професионална селекција која за циљ има да се постигне што боља професионална и организациона адаптација
- програми обуке и стручног усавршавања запослених доприносе бољој адаптацији. У склопу обуке уводе се и поступци и технике релаксације и избегавања стреса
- међуљудске односе у организацији треба неговати на принципима поверења, отворености и спремности на међусобну комуникацију
- велике корпорације настоје да чланови породице њихових радника учествују у њиховом професионалном животу (заједничка дружења, окупљања, културне, рекреативне и спортске приредбе). Везу породице и организације учвршћује помоћ породици у кризним ситуацијама било да је она материјалне или моралне природе.
- Организациона побољшања у смислу увођења клизног радног времена и његовог скраћења на оптималну меру, до поправљања услова рада и степена угрожености самих радника

У стручној литератури се срећу бројне препоруке за борбу против стреса и његових последица. То су мере које требају да делују превентивно у смислу избегавања стреса али и препоруке за релаксацију и опоравак од стреса. На западу се појављују специјализоване институције, са школама, камповима и рехабилитационим заводима намењене првенствено менаџерима.

Готово сви савети инсистирају на промени животног стила и општег приступа раду:

- Реално сагледавање животног циљева у светлу сопствених способности. Сувише високе амбиције и циљеви који немају покриће у објективним могућностима воде судару са околином и самим собом
- Препоручује се поједностављење ствари и ослобађање од задатака који носе стрес а од којих је корист мала. Треба направити приоритетну листу проблема и решавати проблем по проблем полазећи од најприоритетнијих (сачинити листу дневних обавеза и у њој одвојити оно што је важно од небитних ствари)
- Избегавање самог стреса – дистанцирати се од задатака, брига и стресова на које се не може утицати
- Избегавање свих оних активности које ремете природне биолошке ритмове, дневне, сезонске, годишње и уклапати се са оним процесима који организам држе у складу са ритмовима природе (треба бити обазрив са радом у сменама и продуженим радним временом)
- Стил живота – свакодневни сан, повремено бављење физичким активностима и исхрана (честа последица стреса је и прекомерна гојазност која ту ситуацију појачава новим здравственим проблемима)

- Дуван и алкохол су специфичне навике које на кратак рок редукују стрес али на дужи рок постају болести зависности којих се тешко особађамо а које наново производе стрес и низ здравствених проблема
- Најважнија група препорука је избегавање конфликта у свим приликама. Треба градити вештине за слушање других, уљудно понашање, контролу беса и изражавање осећања. Посебно треба одржавати смисао за хумор јер представља велику брану стресу.

(погледај 347)