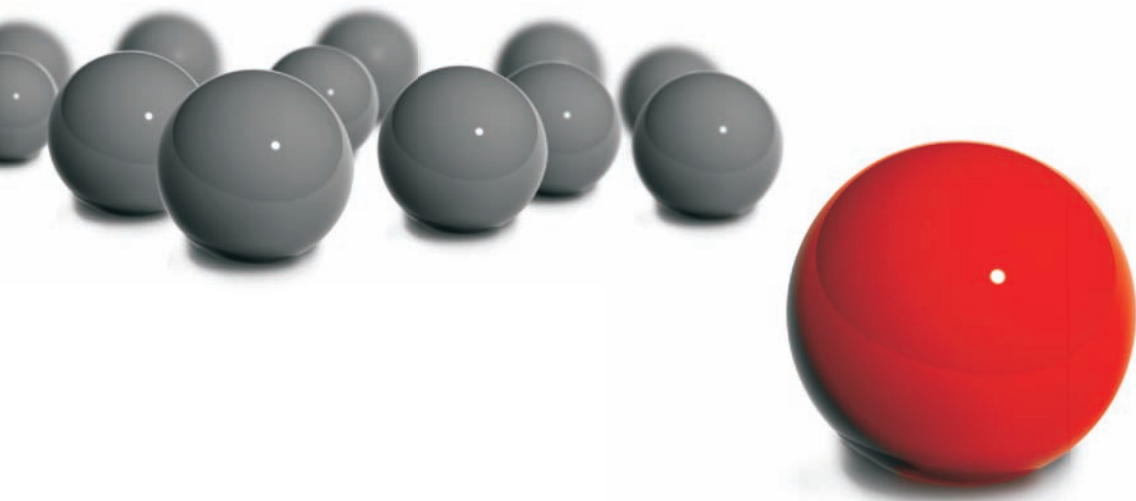


Lepa Babić

UPRAVLJANJE EDUKACIJOM U ORGANIZACIJI



Beograd, 2009.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Dr Lepa Babić

UPRAVLJANJE EDUKACIJOM U ORGANIZACIJI



Beograd, 2009.

UPRAVLJANJE EDUKACIJOM U ORGANIZACIJI

Autor:

Dr Lepa Babić

Recenzenti:

Prof. dr Božidar Stavrić

Doc. dr Boris Kordić

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

Prof. dr Milovan Stanišić

Tehnička obrada:

Novak Njeguš

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:

2009.

Tiraž:

300 primeraka

Štampa:

Mladost Grup

Loznica

ISBN: 978-86-7912-226-1

PREDGOVOR

Knjiga „Upravljanje edukacijom u organizaciji“ je proizvod višegodišnjih napora autora da temeljito i obuhvatno zađe u oblast koju smatra izuzento značajnom za zemlje u regionu koje su na putu ka Evropskoj uniji. Prolazeći kroz razne faze u svom dugogodišnjem radu autor se osvedočila u važnost dodatne edukacije za postizanje boljeg kvaliteta i efikasnosti u radu pojedinaca i timova u organizaciji, i što je još važnije, u važnost edukacije za sprovođenje promena u organizaciji koje vode njihovoj većoj konkurentnosti na tržištu. U želji da argumentuje zaključke do kojih je došla iskustvom i proučavanjem literature, autor je preduzela istraživanje na terenu koje je dobro fundirano u naučnoj metodologiji. Ovo istraživanje je imalo za cilj uočavanje bitnih faktora koji utiču na kvalitet i efikasnost dodatne edukacije kao instrumenta za podizanje konkurentnosti organizacije. Samo istraživanje je autor upotrebio kao osnov za doktorsku disertaciju.

Knjiga koja je pred vama predstavlja srž autorovih teorijskih znanja, iskustva i istraživanja u ovoj oblasti. Knjiga je namenjena široj publici kojoj je ova tema interesantna, ali prvenstveno menadžerima u organizaciji koji upravljaju ljudskim resursima i obukom zaposlenih. Tekst je napisan kao spoj teorije i prakse tako da je primenljiv za rad u organizaciji. Na kraju svakog poglavlja izvučeni su konkretni saveti za menadžere.

Autor se zahvaljuje prof. dr Ratku Dunđeroviću kao mentoru tokom izrade doktorske disertacije, zatim prof. dr Božidaru Stavriću kao svom profesoru i recenzentu ove knjige, te doc. dr Borisu Kordiću saradniku i recenzentu ove knjige.

Autor se posebno zahvaljuje rektoru Univerziteta Singidunum, prof. dr Milovanu Stanišiću, za podršku i razumevanje prilikom objavljivanja ove knjige.

Za nesebičnu podršku i strpljenje autor se zahvaljuje svojoj porodici.

Doc. dr Lepa Babić



SADRŽAJ

PREDGOVOR	III
UVOD	1
1. EDUKACIJA KAO STRATEŠKI CILJ ORGANIZACIJE	5
1.1. O STRATEŠKOM ZNAČAJU OBRAZOVANJA NA PRIGODNOM UZORKU	8
2. TRANZICIJA KAO FAKTOR PROMENA U SISTEMU EDUKACIJE	10
2.1. KAKO ZAPOSLENI OPAŽAJU DODATNU EDUKACIJU	12
3. EDUKACIJA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA	14
3.1. PROCENA POTREBA ZAPOSLENIH ZA ODREĐENIM SADRŽAJIMA DODATNE EDUKACIJE	17
4. PRISTUP UTVRĐIVANJU OBRAZOVNIH POTREBA U ORGANIZACIJI	19
4. 1. PRIMER ANALIZE KVALITETA DODATNE EDUKACIJE ZAPOSLENIH	22
5. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM	25
5.1. PRIRODA UČEĆE ORGANIZACIJE	27
5.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA KAO FAKTOR POSLOVANJA ORGANIZACIJE	30
5. 2. 1. Nastanak i razvoj koncepta organizacione strukture	33
5. 2. 2. Strategija kao determinanta organizacione strukture	35
5. 3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	39
5. 4. MESTO EDUKACIJE U ORGANIZACIONOJ STRUKTURI	41
5. 5. PROCENA KARAKTERISTIKA EDUKATORA	45
6. LIČNOST ZAPOSLENIH I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM	48
6. 1. TEORIJE LIČNOSTI	49
6. 2. STRUKTURA LIČNOSTI	56

6. 3. OSOBINE LIČNOSTI	58
6. 3. 1. Samopouzdanje	59
6. 3. 2. Emocionalna sigurnost u poslu	61
6. 4. OSOBINE LIČNOSTI I STAVOVI O EDUKACIJI U ORGANIZACIJI	62
6. 4. 1. Samopouzdanje i stavovi o edukaciji zaposlenih	63
6. 4. 2. Emocionalna sigurnost u poslu i stavovi o edukaciji zaposlenih	65
6. 5. STAVOVI	67
6. 5. 1. Opšti stav o vrednosti edukacije	70
6.6. VREDNOSTI	71
6.6.1. Verovanje u pravdu	73
6.6.2. Verovanje u pravdu i stavovi o edukaciji zaposlenih	74
7. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM	77
7.1. TEORIJE MOTIVACIJE	78
7.1.1. Sadržajne teorije motivacije	79
7.1.2. Procesne teorije motivacije	83
7.2. MOTIV POSTIGNUĆA	84
7.3. MOTIV POSTIGNUĆA I STAVOVI O EDUKACIJI ZAPOSLENIH	86
8. ŽIVOTNI STILOVI I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM	89
8.1. ŽIVOTNI STIL	89
8.2. ŽIVOTNI STILOVI „BITI“ I „IMATI“	90
8.3. ŽIVOTNI STILOVI I STAVOVI O EDUKACIJI ZAPOSLENIH	92
9. USPEH NA POSLU I STAVOVI O EDUKACIJI U ORGANIZACIJI	97
10. UPRAVLJANJE EDUKACIJOM U ORGANIZACIJI	101
10. 1. PLANIRANJE DODATNE EDUKACIJE	102
10. 2. UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM	104
11. SAVETI MENADŽERIMA	109
LITERATURA	113

Znanje nije bezlično kao što je bezličan novac. Znanje ne boravi u knjizi, u banci podataka, u nekom softverskom programu. Tamo su smeštene samo informacije. Znanje je uvek otelotvoreno u nekoj osobi. Ličnost i znanje su povezani. Čovek stvara znanje, uvećava ga, primenjuje, predaje drugima. On koristi znanje za dobrobit sebe i drugih ljudi ili ga zloupotrebljava.

Prelazak na društvo znanja, što je osnovni cilj Evropske unije (Lisbon Strategy, 2000), stavlja čoveka u središte pažnje. Proces prelaska je, dakle, usmeren na formiranje obrazovane osobe kao predstavnika društva znanja. Edukacija, kao osnovna aktivnost u datom procesu, je neka vrsta tehnike ili primenjene umetnosti koja nastoji, upotrebom naučno proverenih pristupa, postići postavljeni ideal društva znanja. Obrazovanje koje se traži je funkcionalno obrazovanje, a osnovna pismenost ne postoji bez poznavanja informacionih tehnologija i upotrebe Interneta (Dryden&Vos, 2004).

Durkhajm (Émile Durkheim), jedan od poznatijih teoretičara sa početka dvadesetog veka, je bio neodlučan oko definisanja suštine pedagogije kao naučne discipline. On je smatrao da je pedagogija “praktična teorija” edukacije i da preuzima osnovne pojmove od psihologije i sociologije. Time se prekinulo sa tradicijom shvatanja edukacije unutar isključivo istorijsko-filozofskih okvira. Osnivanjem Ujedinjenih nacija i Unesko edukacija je dobila internacionalni značaj. Savremeni trendovi globalizacije i Internet tehnologija su nezamislivi bez kontinuirane edukacije ljudi.

Reč edukacija ima široko značenje. Po francuskom autoru Mialaretu (1989) postoje četiri značenja reči edukacija:

- edukacija – institucija (Pojavljuje se kao skup struktura kojima je svrha edukacija subjekta. Deluju po određenim pravilima i prilično su postojane.)
- edukacija – akcija (Sprovode je odrasle generacije nad onima koje još nisu zrele za društveni život. Uključuje nekoliko aspekata koji se često brkaju: svrhovitost, metode i tehnike, primena psiholoških znanja.)

- edukacija – sadržaj (Približno odgovara onome što se naziva program edukacije.)
- edukacija – proizvod (Naglašava rezultat edukacije-akcije koja prenosi edukaciju-sadržaj u okviru edukacije-institucije na čoveka kao nosioca znanja.)

Nekada je školsko razdoblje bilo osnovno doba predviđeno za edukaciju, a danas je čovek uključen u obrazovni proces u svim fazama ljudskog života. Nekada se porodica bavila vaspitanjem i obrazovanjem deteta, kasnije je to preuzela škola, da bi danas obrazovanje na radnom mestu bilo sastavni deo profesionalnog života radnog čoveka. Permanentnom edukacijom se nastoji teorijski dopuniti iskustvo stečeno u profesionalnom životu i tako unaprediti profesionalna praksa.

Cilj obrazovanja je priprema i prilagođavanje pojedinca za nove oblike života kroz njegovo osposobljavanje za aktivno i osobeno učešće u obrazovnom procesu. U ranijim razdobljima civilizacije obrazovana ličnost je bila ukras društva. U savremenom društvu znanja obrazovana ličnost je simbol tog društva, nosilac standarda u tom društvu. Obrazovana ličnost predstavlja društvo u kojem je znanje postalo ključni resurs.

Osnovni psihološki proces koji prati edukaciju je proces učenja kojim se formira i čovekov karakter. Veštine, umeća, motivi, stavovi, navike, vrednosti i mnoge druge ljudske osobine formiraju se upravo procesom učenja. Socijalizacija ličnosti, zahvaljujući kojoj se pojedinac formira kao društveno biće, u osnovi predstavlja proces socijalnog učenja.

Menadžment sve više shvata da je stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentске prednosti, osnova ulaska u tržišnu utakmicu. Edukacija zaposlenih podrazumeva promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima i/ili ponašanju zaposlenih sa ciljem da se pripreme za kvalitetnije obavljanje njihovog posla. Tržišna ekonomija se zasniva na znanju jer joj znanje omogućava da opstane na nacionalnom i međunarodnom tržištu, a novi načini proizvodnje traže ne samo viši nivo obrazovanja već i drugačije načine mišljenja. Ekonomija zasnovana na znanju zavisi od stvaralaštva, inicijative, istraživanja, sposobnosti komuniciranja, kritičkog mišljenja, sposobnosti brzog donošenja odluka, uvažavanja etike i etičkih vrednosti.

Brzi razvoj tehnologije zahteva povećan broj ljudi sa visokoškolskim obrazovanjem. Stvaraju se novi sektori u ekonomiji koji traže nove obrazovne profile, a ljudsko znanje je postalo kapital bez kojeg se ne može. Usled globalizacije svetske privrede i rastućeg značaja znanja raste i potreba za dodatnom edukacijom zaposlenih. Što je poslovno okruženje turbulentnije i neizvesnije, to su važniji ljudi i njihovi potencijali.

Osnovna pokretačka snaga ekonomskog i društvenog razvoja postaje inteligencija, a opstanak i razvoj privrednih organizacija više nego ikada zavisi od prave iskorišćenosti ljudskih resursa.

Mnoge kompanije su usvojile koncept upravljanja znanjem kao način da obezbede kvalitetniju uslugu kupcima, da inoviraju proizvode i usluge, da privuku nove zaposlene otvarajući im prostor za učenje i razvoj. Izazov je stvoriti okruženje u kojem će se talenti zaposlenih iskazati, a za to je potreban pravilan pristup upravljanju ljudskim resursima i dobro planiranje i sprovođenje edukacije zaposlenih. Obrazovanje je jedan od najznačajnijih oblika ljudskog kapitala, a investicija u njega donosi nekoliko puta veće efekte od investicija u opremu. Obrazovanje i razvoj ljudi zapravo su investicija u kvalitetu.

Polazeći od značaja koji edukacija ima za efikasno i efektivno funkcionisanje organizacije na tržištu, a uzimajući u obzir činjenicu da edukacija nije permanentno zastupljena kao deo radnog procesa u zemljama u tranziciji, napravljeno je istraživanje kojim se, na prigodnom uzorku, nameravalo utvrditi stavove zaposlenih o edukaciji i povezanost datih stavova sa relevantnim psihološkim osobinama zaposlenih i njihovom procenom odnosa organizacije prema edukaciji zaposlenih. Na osnovu teorijskih saznanja i datog istraživanja napisana je ova monografija koja treba da posluži kao vodič dobre prakse za menadžere koji žele da uvedu edukaciju u organizaciju na pravi način kako bi postigli željene efekte a izbegli negativne posledice.



1. EDUKACIJA KAO STRATEŠKI CILJ ORGANIZACIJE

Obrazovanje i vaspitanje postali su, ne samo permanentna potreba modernog društva i modernog čoveka, već i njihovo egzistencijalno obeležje. Slobodno se može reći da je to uslov za opstanak i razvoj društva i ljudskih jedinki. Šire društvene potrebe, neovisno o tome da li su se manifestovale kao ekonomske ili političke, predstavljale su osnovni determinirajući faktor razvoja obrazovanja i vaspitanja.

Permanentno obrazovanje je proces vremenski podudaran sa aktivnim periodom čovekovog života. Edukacija odraslih je sastavni deo permanentnog obrazovanja. Ona je fleksibilno organizovana aktivnost zasnovana na društveno-institucionalnim i samoobrazovnim naporima. Ideja permanentnog obrazovanja se javlja u doba francuske revolucije. Prvi put ju je definisao francuski filozof Kondorse (Marquis de Condorcet) 1792. godine koji smatra da učenje ne treba da se napusti u momentu kada pojedinac završava školu, već ono treba da obuhvata sve periode ljudskog života. On smatra da ne postoji period života u kojem nije moguće učiti. U periodu između dva rata postojali su u Francuskoj razni vidovi obrazovanja odraslih, ali su tek Zakonom od 1959. godine određena prava i obaveze svih građana u pogledu usavršavanja i obrazovanja nakon završenog školovanja.

Edukacija odraslih, koja nastupa poslije strogo formalizovanog obrazovanja, je slobodna po motivima i opredeljenjima, dinamična po sadržajima, oblicima i organizaciji obrazovno-vaspitnog procesa, a različita po metodičkim putevima. Podrazumeva kontinuirano obrazovanje i usavršavanje funkcionalno povezano sa svim sferama čovekovog života i rada. Generacije odraslih su inferiornije u odnosu na generacije mladih koje dolaze i koje imaju obrazovanje prilagođeno savremenim tokovima znanja. Može se govoriti o prelasku sa obaveznog školovanja na obavezno učenje. Obavezno učenje kao intelektualna potreba i podsticaj podrazumeva određeni obrazovni nivo i osposobljenost u tehnologiji samostalnog učenja i intelektualnog rada uopšte.

Organizacija je deo društva i kao takva je jedan od nosilaca obrazovnog procesa. Obrazovanje nije više privilegija ljudi na visokim pozicijama u organizaciji već postaje obaveza svih. Izvršne organizacije su organizacije koje uče i koje ulažu sredstva u permanentno obrazovanje radnika. Paralelno, društvo treba da deluje u pravcu povezivanja obrazovanja i privrede, i da obezbedi školovanje što većeg broja ljudi u društveno i privredno relevantnim znanjima i kompetencijama.

U teoriji i praksi savremenog menadžmenta nameće se zahtev da menadžeri postanu fleksibilniji, proaktivniji, te fokusirani na inovacije i kvalitet. Zbog velike međunarodne konkurencije organizacije moraju biti efikasne i negovati kvalitet. Samo dobar kvalitet nije isto što i dovoljno dobar (Gringberg&Baron, 1998). Obuka i obrazovanje zaposlenih treba da odgovore na ovakve izazove podižući nivo kvaliteta usluga i proizvoda, kao i konkurentnosti na tržištu. Jednom stečena znanja i stručnost nisu dovoljni. Organizacija treba da gradi svoju konkurentnost kroz aktivno i kontinuirano učenje. Svi članovi organizacije moraju se usavršavati i razvijati jer se sa njihovim obrazovanjem razvija i organizacija. Učenjem se povećava znanje koje je pretpostavka za efektivnu i efikasnu akciju. Na taj način stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala.

Savremeno evropsko društvo izloženo je tehnološkim, demografskim i političkim pritiscima koji zahtevaju promenu, što stvara potencijalne situacije učenja za sve. Pored stalnog obrazovanja potrebno je da organizacije, kao i pojedinci u njima, razviju mehanizme za čuvanje i razmenu informacija o onome što su naučili. Na taj način se obezbeđuje kontinuirano učenje i van institucionalizovanih, i na drugi način formalizovanih, oblika učenja. Stalno učenje postaje put za stalne promene, inovacije i razvoj unutar organizacije.

Organizacija koja je orjentisana na učenje i koja razvija i primenjuje model trajnog učenja i usavršavanja pokazuje sledeće bitne dimenzije (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- učenje postaje sastavni deo svakog posla, što znači da nestaje razlika između izvršavanja posla i učenja;
- zaposleni treba da nauče veštine drugih poslova i izvršioci u svojoj organizacijskoj jedinici, te da razumeju odnose između vlastitog posla i aktivnosti organizacijske jedinice i ciljeva organizacije kao celine. Zapravo, razvija se koncept fleksibilnog radnika kroz trening i stalno učenje;
- stalno se jača i institucionalno potiče aktivna, neformalna interakcija između zaposlenih, timova, trenera i menadžera;
- zaposleni trebaju stalno svoja znanja prenositi drugima na poslu, ali i učiti od drugih;

- učenje postaje stalni proces intenzivne interakcije u kojoj znanje kruži i širi se u svim smerovima i svi su istodobno učenici i učitelji. Menadžeri postaju sve više treneri, odnosno učitelji, zamenjujući profesionalne trenere, a sve se više obrazovanje obavlja unutar organizacije.

Mnoge kompanije u obrazovanju i širenju znanja upotrebljavaju „sistem slapa“ u kojem se znanje na najbrži, često neformalni način, širi kroz celu organizaciju od vrha do dna (Bahtijarević-Šiber, 1999). Nova konkurencija, nove tehnologije i novi stil života zahtevaju sasvim nov menadžment. Proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole u organizaciji stalno se isprepliće sa stalnom obukom i učenjem, a sve sa ciljem postizanja sve veće efektivnosti i efikasnosti organizacije.

Kompanija Rik Karlton Hoteli čini lanac od 28 hotela lociranih širom sveta. Kompanija puno ulaže u obuku zaposlenih. Svako od 14.000 zaposlenih mora da prođe ne samo orijentacionu obuku već i specijalizovanu obuku. U pogledu obaveznosti obuke kompanija ne pravi razliku između različitih vrsta poslova. Edukacija zaposlenih danas je jedna od važnijih poluga nastojanja top menadžmenta kompanije da obezbedi uslove za kontinuirano poboljšanje kvaliteta usluga. Razvoj i značaj obuke i edukacije zaposlenih u ovoj kompaniji je utoliko impresivniji jer deset godina ranije u kompaniji nije postojao ni jedan zaposleni koji bi se bavio ovim poslom.

Mnoge kompanije danas veruju da je ključ za sticanje i održavanje konkurentске prednosti na tržištu razvoj intelektualnog kapitala koji obuhvata kognitivno znanje (znati šta), napredne veštine (znati kako), sistematsko razumevanje i kreativnost (znati zašto), i individualno motivisanu kreativnost (shvatiti važnost). Kompanije širom sveta investiraju milione u organizovanje različitih vrsta obuke. Neka istraživanja pokazuju da kompanije na različite programe edukacije troše od 1,5% do 2% ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se dodaju i indirektni troškovi, kao što su zarade zaposlenih koji pohađaju neki od programa obrazovanja u radno vreme i troškovi izgubljene produktivnosti usled njihovog odsustvovanja sa posla, ovi poslovi iznose i 10% budžeta zarada. Investicije u obuku i obrazovanje u SAD su porasle sa 109.25 biliona dolara u 2006. godini na 134.39 biliona dolara u 2007. godini (The 2008 State of Industry Report).

Sve u svemu, strateški je značajan rast investicije u obrazovanje što je rezultat prihvatanja stava da je znanje faktor koji pravi razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o kompanijama ili zaposlenima unutar jedne kompanije. Pravilno sprovedena edukacija daje uštede koje se vide kroz povećanu produktivnost, znanje, odanost i doprinos zaposlenih organizaciji (Heathfield, 2009).

1. 1. O STRATEŠKOM ZNAČAJU OBRAZOVANJA NA PRIGODNOM UZORKU

U našem istraživanju smo obuhvatili uzorak od 488 zaposlenih iz dve organizacije: MUP Republike Srpske (294 zaposlena, tj. 60,2%) i Elektroprivreda Republike Srpske (194 zaposlena, tj. 39,8%). Od toga 56 zaposlenih je na rukovodećim pozicijama (11,5%), a 432 na ostalim radnim mestima (88,5%). Prema polu ispitano je 154 žene (31,6%) i 334 muškarca (68,4%). Uzorak je ujednačen u odnosu na radni staž (38% do 10 godina, 32% od 11 do 20 godina, i 30% preko 21 godine radnog staža).

O značaju obrazovanja govori obrazovna struktura zaposlenih u navedenim organizacijama. Naime, samo jedan ispitanik ima završenu osnovnu školu, 53% ima završenu srednju školu, a 46,7% ima završenu višu (14,3%) ili visoku školu (31,6%). Četiri zaposlena imaju odbranenu magistarsku ili doktorsku tezu i svi rade u MUP-u. Drugim rečima, srednjoškolsko obrazovanje je minimalni obrazovni nivo za čoveka koji traži zaposlenje u značajnim društvenim i privatnim organizacijama.

Statistike u Republici Srbiji su poražavajuće kada je u pitanju obrazovna struktura stanovništva. Više i visoko obrazovanje ima 11% stanovništva, a srednjoškolsko 41,1%. To znači da postoji veliki nesklad između visokih očekivanja društva i realnih mogućnosti naroda sa ovakvim obrazovnim potencijalom (Medić, 2007). I dalje je velik broj nepismenih (5,7%), stanovništva bez završene osnovne škole (16,2%) i sa završenom osnovnom školom (23,9%).

MUP i Elektroprivreda predstavljaju organizacije sa radnim mestima koja zahtevaju posebna znanja i veštine. Tako se 60,2% ispitanih zaposlenika izjasnilo da su prošli obuku za sadašnju funkciju u organizaciji. Posebno je MUP zahtevan u pogledu obuke i obrazovanja za postavljanje zaposlenih na određenu funkciju. Tako je kod njih 71% prošao obuku za sadašnju funkciju, dok je u Elektroprivredi taj procenat daleko manji i iznosi 43,8%.

Više od dve trećine zaposlenih (70,7%) smatra da je vredelo proći dodatnu obuku za stručno usavršavanje. Samo 2,6% zaposlenih smatra da nije vredelo proći datu obuku, a 26,7% se nije izjasnilo. Među zaposlenicima koji se nisu izjasnili većina nije prošla nikakvu obuku tako da nije mogla ni da oceni vrednost dodatne obuke. Od onih koji su prošli dodatnu obuku 85,8% smatra da im je vredelo, a samo 2,1% da nije (12,2% se izjasnilo da ne mogu da ocene).

VAŽNO ZA MENADŽERE

Na osnovu dobijenih podataka može se zaključiti da su zaposleni svesni strateškog značaja obrazovanja. To je značajan pokazatelj za menadžere jer mogu očekivati motivisanu populaciju zaposlenih za planirane obuke u okviru organizacije. Samo mali procenat će pokazati otpor obuci. U našem istraživanju samo 1,5% zaposlenih izjavljuje da bi izbegavalo obuku kad god im se ukaže prilika.



2. TRANZICIJA KAO FAKTOR PROMENA U SISTEMU EDUKACIJE

Za poslednjih nekoliko godina u našoj sredini desile su se tako krupne promene koje su došle naglo i neočekivano i uticale na izmene životnog stila velikog dela stanovništva. Neke od tih promena su predstavljale prave šokove na društvenom i individualnom planu. Proživeli smo raspad države, ekonomske sankcije, političke pritiske, ratne strahote, promenu društvenog vlasništva u privatno i slično. Veliki broj stanovništva je raseljen i pretvorio se u izbeglice, znatan broj porodica je unesrećen zbog gubitka svojih članova i zbog rastućeg siromaštva.

Došlo je do promena društvenih odnosa, svojinskih odnosa, kao i do političkog pluralizma. Novostvorene države nisu uspele ni da se oporave od šoka a već su bile pritisnute procesima tranzicije i zahtevom za uvođenjem evropskih standarda. Svet se kreće ka društvu baziranom na tehnološkim informacijama i razvoju, dakle na unapređenju ljudskog znanja. Učenja i tehnološki razvoj su usko povezani, a budući ekonomski rast je nezamisliv bez znanja. Stoga se postavlja imperativ zemljama u tranziciji da stalno razvijaju partnerstvo između obrazovanja i privrede u skladu sa potrebama tržišne ekonomije.

U uslovima brzog razvitka i širenja tehnologija, multipliciranja konkurenata i brzog zastarevanja proizvoda, i stoga naglih promena na tržištu, uspešne organizacije su shvatile da učenje i osvajanje novih znanja postaju preduslov uspeha. Ekonomija zasnovana na znanju zavisi od stvaralaštva, inicijative, istraživanja, sposobnosti komuniciranja, sposobnosti kritičkog mišljenja, sposobnosti brzog donošenja odluka, uvažavanja etike i etičkih vrednosti.

Uspešna organizacija, u uslovima tranzicije, mora biti osposobljena za kreiranje, usvajanje i prenošenje znanja i modifikovanje svog ponašanja tako da odražava novo znanje i uvide. Inovacije i preduzetništvo su suština budućeg ekonomskog rasta i stvaranja novih poslova. Inovacije će zavisiti od znanja i učenja. Inovacije traže imaginaciju i visokostručne ljude koji će nastojati da pronađu pogodnije puteve obavljanja poslova. Tako znanje postaje osnovni resurs ekonomije a obrazovanje i učenje najznačajniji proces u društvu. Zajedničko svemu navedenom je da ove promene stvaraju potrebu za ljudima koji imaju poverenja u sebe, u stanju su da se prilagode izmenjenim okolnostima, da prevladaju strah od promena, da stiču nova znanja i veštine i odbace stare navike onim tempom kojim se ova tehnologija pojavljuje.

Znanja, veštine i stavovi zaposlenih treba da budu deo nove ekonomije i društva koje se menja. Poseban problem predstavlja otpor promenama često prisutan kod ljudi. On je pod velikim uticajem ličnih faktora, karakternih i drugih osobina. Prilagođenost stanju stvari u svojoj užoj i široj socijalnoj sredini daje pojedincu osećaj sigurnosti a promena unosi osećaj nesigurnosti i rizika. Stoga ljudi pružaju otpor svemu novom, svemu što bi ih moglo sprečiti da se ponašaju na uobičajen način. Takva ljudska inertnost snažno je podržana potrebama društvenih grupa u okviru kojih se pojedinac kreće.

Promena uvek znači prelazak iz postojećeg stanja u neko novo stanje. Čak i kada se ljudima objasne posledice koje promene donose oni pokazuju strah od novog i nepoznatog, od neodobravanja, od neuspeha, od rizika, strah da će ispasti nesposobni. Strah je jedna od osnovnih emocija a u savremeno doba se pojavljuje i kada nema realne osnove za takvo osećanje. Tada govorimo o anksioznostima. Stoga je važno uvažiti činjenicu da je potrebno raditi sa ljudima na prevazilaženju njihovih nerealnih strahova. Krupne promene treba uraditi na ličnom planu kroz promenu u načinu posmatranja životnih događaja kako bi se osoba otvorila prema razmatranju novih mogućnosti. Ukoliko želi da aktivno sudeluje u promenama čovek mora prihvatiti da je to zanimljiv proces, onaj koji će zadovoljiti njegove potrebe za kvalitetnijim životom (Ristić, 2004).

Poznato je da se promenama najpre opiremo u svojoj svesti. Ukoliko smatramo da će neke promene ugroziti naše pozicije, ili kao što je kod dodatne edukacije slučaj, da nećemo moći usvojiti nova znanja, oduprećemo se promenama. Ako imamo negativna iskustva u sličnim situacijama odupiranje će biti još veće. Ljudi, ne tako retko, ulaze u promene sa velikim nadama koje ostaju neispunjene i nastupa razočarenje.

Ljudi u organizacijama najpre treba da steknu nova saznanja, uverenja i poglede koji će suziti prostor njihovim predubeđenjima o negativnim efektima tranzicije i putu ka priključenju Evropi. Moramo menjati odnos prema okruženju, prema politici, prema ekonomiji, prema privatizaciji, prema obrazovanju.

Organizacije treba da ističu potrebu za obrazovanjem u vreme krize kao jednim od osnovnih načina prevazilaženja krize. Treba pribegavati opsežnom i dužem doobrazovanju zaposlenih u vreme kako političkih tako i tehnoloških i svih ostalih promena nastalih u svetlu uticaja razvojnih promena globalnog svetskog poretka. U budućnosti, u oblasti rada i u društvu u širem smislu, najveća prednost ljudi biće njihova sposobnost i spremnost da učine učenje doživotnom aktivnošću.

Jedino se na ovaj način organizacije, a samim tim i društvo i pojedinac, mogu pripremiti za novi uspon, za zaustavljanje slabljenja konkurentске pozicije i brže izlaženje iz razdoblja krize. Prihvatanjem novih standarda i na osnovu dosadašnje prakse, ljudi shvataju da moraju stalno da stiču nova znanja i nove veštine i da nemaju posao za celi život.

U poslednjih trideset godina se višestruko povećao procenat radnika koji pohađaju kurseve u organizaciji poslodavaca, što govori u prilog rastućeg značaja ljudskog kapitala i posebno edukacije zaposlenih. Neki menadžeri vide sposobnosti zaposlenih kao prioritet u procesu planiranja. Oni su zabrinuti, budući da intenzivan razvoj tehnologije čini da zastarjevaju veštine i znanja velikog broja zaposlenih, tako da je njihova preporuka kontinuirano obrazovanje i obuka zaposlenih.

Izazov sa kojim se susrećemo i sa kojim ćemo se susretati u budućnosti je jasan. Moramo osnažiti kulturu permanentnog obrazovanja i oblikovati sistem koji će to pomagati kao osnovu za naš ekonomski oporavak i obnovu društva na humanističkim vrednostima. Sticanje novih znanja će biti ugaoni kamen naše budućnosti, proces koji će nam pomoći da se uspešno nosimo sa brzim promenama u društvu i ekonomiji i da kvalitetno kontinuirano obrazovanje na radnom mestu treba i dalje da ostane cilj. Po svim proračunima značaj ljudskog kapitala za naše individualno i kolektivno blagostanje nastaviće da raste u najbližoj budućnosti.

2. 1. KAKO ZAPOSLENI OPAŽAJU DODATNU EDUKACIJU

U našem istraživanju smo zadali skalu procene zadovoljstvom sa pojedinim aspektima edukacije u organizaciji. Ispostavilo se da je većina zaposlenih nezadovoljna situacijom u društvu (63,5%), a dobar deo i opštim stanjem stvari u organizaciji (39,5%). Dati nalazi su u skladu sa nevericom u mogućnost da se putem edukacije steknu nova znanja i veštine i tako obezbedi stručno napredovanje (38,3%). Većina zaposlenih smatra da nije bila dovoljno uključena u proces odlučivanja o programu edukacije (70,5%).

Ovakvi nalazi govore o tome kako zaposleni opažaju edukaciju u organizaciji. Većini je jasno da je edukacija osnov stručnog napredovanja i podizanja ličnog standarda. U tom pogledu postoji, generalno gledano, motivisanost za edukacijom kod zaposlenih. Međutim, ne postoji vera u stvarnu mogućnost realizacije takvih nadanja jer poslovno okruženje ne pruža dovoljno mogućnosti za edukaciju i napredovanje, a lično učešće u datom procesu je minimalno. Dakle, sve je prepušteno ličnoj inicijativi i stoga se dešavalo da napreduju uglavnom oni pojedinci koji su sami ulagali u sopstveno obrazovanje van organizovanih vidova obuke unutar organizacije. Menadžment organizacije treba da ima u vidu da je postojanje dobro planirane i dobro odabrane obuke jedan od značajnijih činilaca za stvaranje organizacione klime koja zaposlenima pruža više nade u lično napredovanje i bolji prosperitet organizacije. Naši ispitanici su uglavnom zadovoljni svojim učincima u različitim edukativnim programima (52,3%) i predavačima (56,7%). Drugim rečima, u povoljnom okruženju koje podrazumeva dobre predavače i primeren program edukacije, zaposleni smatraju da su sposobni da profitiraju tako što će ovladati novim znanjima i veštinama.

VAŽNO ZA MENADŽERE

Posmatrano u celini, možemo zaključiti da su zaposleni relativno retko i slabo zadovoljni posmatranim društvenim i organizacionim činiocima uspešnog ostvarivanja edukacije. Zaposleni su više zadovoljni pojavama na koje mogu neposredno da utiču (vlastitim učinkom, mogućnostima napredovanja, ponašanjem ljudi u neposrednoj radnoj okolini, te predavačima) nego pojavama koje više zavise od najšireg socijalnog okruženja (opšta situacija u društvu i organizaciji, visina plate). Zbog toga je važno da menadžment organizacije nađe načina da obezbedi aktivno učešće zaposlenih u planiranju i sprovođenju obuke i edukacije. Takođe je važno da zaposleni osele zadovoljstvo u ličnom učešću u edukativnom procesu i dobiju priznanje za iskazane rezultate.

3. EDUKACIJA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Pravilo uspešnih kompanija postaje da svaki zaposleni treba provesti određeno vreme u toku godine educirajući se. Moramo napomenuti da je vreme provedeno u obrazovanju duže što su usluge koje organizacije pružaju sofisticiranije. Učenje u uslovima snažnih turbulencija i ubrzanih promena u društvu sve više postaje potreba kako bi organizacije ostvarile i održale srž svoje kompetentnosti i na taj način uspele da odgovore novim tržišnim izazovima.

U savremenoj svetskoj privredi nije dovoljno samo da se uči već se mora učiti brže i bolje od konkurentskih organizacija. Naše društvo je insistiralo na uopštenom obrazovanju. Sve škole su bile podjednako dobre jer je važno bilo samo sticanje diplome. Nije se usklađivala privreda sa školskim sistemom i nije bilo provere znanja kroz praksu. Stoga se danas dešava da velik broj zaposlenih nema potrebna znanja i nije dovoljno kvalifikovan.

Sada se praksa promenila i traže se određene kompetencije i konkretna znanja u skladu sa savremenim trendovima. Organizacije redovno ulažu deo svoga prihoda na obrazovanje zaposlenih. Organizacija se može adaptirati promenama i inicirati promene u svojoj sredini samo ukoliko je sposobna da uči.

Moderna organizacija mora da podstiče učenje i generisanje znanja na svim nivoima, a istovremeno da od zaposlenih očekuje da sve više sati troše u različite oblike obrazovanja. Npr. Motorola svojim zaposlenima nudi minimum 40 sati obrazovanja godišnje a planira da poveća broj sati na 160 (Kelly, 1994). Rukovodioci kompanije smatraju

da je investiranje u obuku doprinelo uspehu Motorole. Izračunato je da svaki dolar koji Motorola potroši na obuku donosi trideset dolara od povećane produktivnosti u periodu od tri godine. Jedan od direktora obuke u kompaniji Corning-Njujork (fabrika keramike) objašnjava da su troškovi obuke veoma veliki i da se plaćaju unapred ali je krajnji rezultat veoma impresivan. Samo u jednoj godini kompanija je, od programa dodatne edukacije, ostvarila korist u formi povećane produktivnosti i smanjenja otpada kao i smanjenja proizvoda sa greškom od 38%.

Ako pođemo od toga da danas nisu dovoljna znanja i stručnost koja se stiču učenjem kroz iskustvo u radu onda ne začuđuje procena da menadžeri treba da potroše 20% radnog vremena godišnje u vlastito obrazovanje. Potreba za obrazovanjem u organizacijama određena je pre svega naučno-tehnološkim razvojem, kao i saznanjima o unapređenju ljudske komunikacije, saradnje i timskog rada.

U današnjim uslovima ulazak u svet rada ne sme značiti prekid sa obrazovanjem jer bi to značilo početak erozije znanja i sposobnosti. Savremena „organizacija koja uči“ stvara, pribavlja, vrši transfer znanja i modifikuje svoje ponašanje na način koji reflektuje nova znanja.

Ovde ćemo kao jedan od primera uzeti sistem učenja u Velikoj Britaniji. U Velikoj Britaniji, zemlji u kojoj je najranije pobedila industrijska revolucija i koja je dugo bila industrijski najrazvijenija zemlja sveta, sa brojnom i organizovanom radničkom klasom, začeto je rano i sistematsko obrazovanje odraslih. Pobjeda industrijsko-tehničke revolucije u Velikoj Britaniji značila je, istovremeno, pojavu radničke klase koja je bila, u to vreme, krajnje nerazvijena sa stanovišta zahteva novog, industrijskog načina rada. Buržoazija je bila prisiljena na koncesije radničkoj klasi koje su se najranije ispoljile na obrazovnom polju, na polju emancipacije sa stanovišta zahteva industrijskog rada.

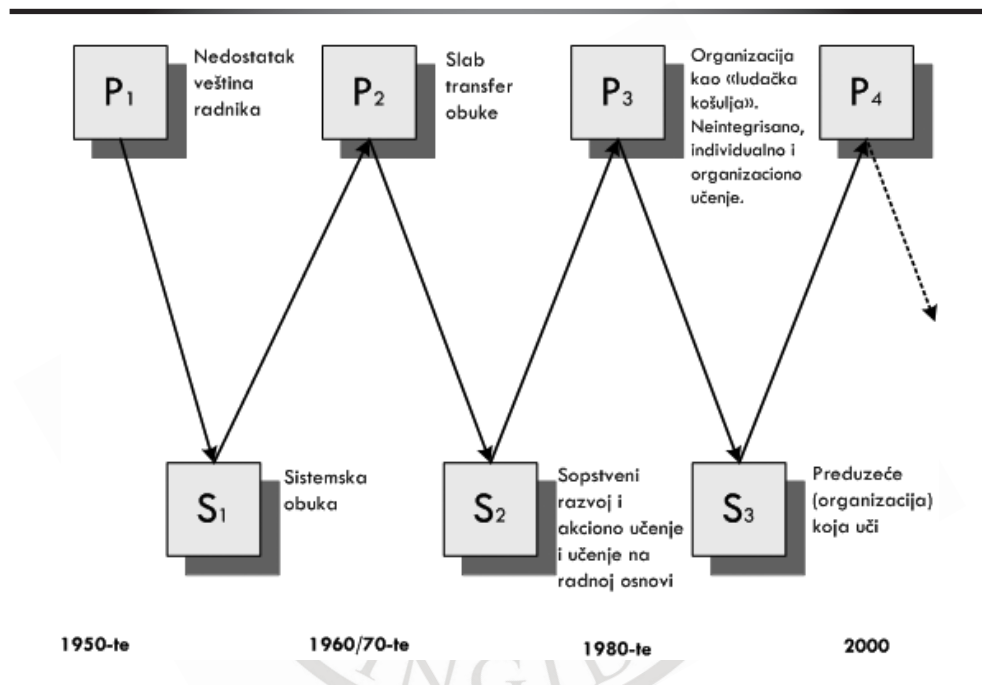
Razdoblje ranog radničkog obrazovanja predstavlja veoma značajno poglavlje u istoriji obrazovanja odraslih, značajno ne samo za Veliku Britaniju već i za čitav svet, jer se u njemu začelo moderno obrazovanje odraslih. Zahvaljujući svojoj dugoj andragoškoj tradiciji i relativno visokom stepenu kulturne razvijenosti, Velika Britanija je već u prvim posleratnim godinama u ideji „daljeg“ obrazovanja („further education“) našla svoje strateško opredelenje u obrazovanju odraslih.

Mašić (2001) je dao pregled problema učenja u Velikoj Britaniji i njihovo rešavanje u periodu od 1950. do 2000. godine.

Kao što se vidi na slici 3.1. evolucija učenja u organizacijama u Velikoj Britaniji od 1950. godine do 2000. godine prošla je kroz više problema (P1.....P4), i rešenja (S1.....S3). Slab transfer obuke (P2) vodi ka rješenju (S2) putem ličnog usavršavanja, razvoja i učenja na uskoj osnovi svoga rada.

Koncept „organizacije koja uči“ pojavio se kasnih 80-tih i ranih 90-tih. On integriše individualno i kolektivno učenje i podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima. Chuck Nielson, izvršni predstavnik za ljudske resurse u kompaniji Texas Instruments, je istakao da je pravi izazov za kompaniju da stvara takvo okruženje u kojem zaposleni žele i vole da uče i zato kompanija organizuje minimum od 40 sati dodatne edukacije godišnje (Bernardin, 2003).

Slika 3.1. Problemi učenja u Velikoj Britaniji i njihovo rešavanje.



Kompanije kao General Electric, Motorola, IBM, Ford Motor Company, Jonson & Jonson gledaju na edukaciju kao na najvažniju aktivnost. Znatno deo sredstava se troši na formiranje saveza sa univerzitetima i stvaranje resursa za potrebe edukacije na nivou kompanija.

Sve velike svetske poslovne organizacije postaju važne obrazovne institucije zemlje i procenjuje se da one ulažu u obuku i školovanje svojih zaposlenih podjednako novca i truda kao i sve više škole i fakulteti zajedno jer to postaje najvažnija investicija u vlastitu budućnost i razvoj, a savremene organizacije postaju mesta gde se stalno uči, obrazuje i razvija. Piter Draker (2006) navodi da će kontinuirano obrazovanje i obuka zaposlenih u SAD biti oblast sa najbržim rastom.

Pored menadžerskih veština često je zastupljeno dodatno obrazovanje u oblasti kompjuterskih veština, komunikacijskih veština, stručnih znanja, kao i u osnovnim veštinama kao što su jezik i sl. Većina velikih organizacija danas razvija, unutar menadžmenta ljudskih resursa, posebne jedinice za obrazovanje koje podrazumevaju i stručnjake koji se time bave. Oni organizuju, pored pomenutih oblasti za dodatno obrazovanje, i niz programa kao što su programi za poboljšanje odnosa sa potrošačima, programi za procenjivanje uspešnosti, programe za izgradnju i vođenje timova, pa i programe vezane za individualni razvoj i interese, kao npr. upravljanje stresom, slobodno vreme, etika i sl.

3. 1. PROCENA POTREBA ZAPOSLENIH ZA ODREĐENIM SADRŽAJIMA DODATNE EDUKACIJE

U sprovedenom istraživanju nas je interesovalo za koje oblike obuke su zainteresovani zaposleni u našem istraživanju. Ponuđene obuke su procenjivali na petostepenoj Likertovoj skali od 1 (kod mene ne postoji bitna potreba za dodatnom edukacijom ovakvog sadržaja) do 5 (kod mene postoji veoma bitna potreba za dodatnom edukacijom ovakvog sadržaja).

Tabela 3.1.1. Procena potrebe za dodatnom edukacijom, celi uzorak – sortirano po veličini.

	N	AS
Strani jezik	468	4,04
Prevenција stresa i rešavanje konflikata	462	3,96
Informacione tehnologije	465	3,96
Veština komuniciranja i pregovaranja	459	3,86
Proces donošenja odluka	459	3,79
Odnosi s javnošću	460	3,70
Upravljanje ljudskim resursima	461	3,62
Strateško planiranje	462	3,43
Menadžment upravljanja organizacijom	466	3,14

N=broj ispitanih zaposlenika;

AS=aritmetička sredina

Dobijeni rezultati (v. tabelu 3.1.1.) govore o dobroj proceni zaposlenih jer poznavanje stranog jezika i informacionih tehnologija vide kao ključne veštine u budućnosti, a osnovni nedostatak u sadašnjosti. Poznavanje stranog jezika i ovladanost informacionim tehnologijama pozicionira zaposlene i organizaciju bolje na globalnom svetskom tržištu. Takođe raste svest o značaju prevencije stresa i rešavanja konflikata što govori o visokom stepenu izloženosti stresovima i konfliktima u zanimanjima koja smo ispitivali. Sledeći bitni edukativni sadržaji su vezani za veštine komuniciranja i pregovaranja, proces donošenja odluka i odnose sa javnošću. Edukativni sadržaji koji su više povezani sa veštinama koje se zahtevaju od menadžera (kao što su upravljanje ljudskim resursima, strateško planiranje i menadžment upravljanja organizacijom) našli su se na dnu tabele zato što je relativno mali broj menadžera (11,5%) prisutan u uzorku koji smo ispitivali. Stoga smo posebno izdvojili rezultate za uzorak menadžera u tabeli 3.1.2.

Tabela 3.1.2. Procena potrebe za dodatnom edukacijom, menadžeri – sortirano po veličini.

	N	AS
Strani jezik	53	4,40
Veština komuniciranja i pregovaranja	53	3,87
Proces donošenja odluka	53	3,87
Prevenција stresa i rešavanje konflikata	53	3,87
Upravljanje ljudskim resursima	54	3,85
Informacione tehnologije	54	3,85
Odnosi s javnošću	52	3,65
Menadžment upravljanja organizacijom	53	3,53
Strateško planiranje	53	3,49

N=broj ispitanih menadžera;

AS=aritmetička sredina

Vidimo da menadžeri u domaćim organizacijama takođe vrednuju strani jezik na prvom mestu verovatno iz razloga što im je neophodan u komunikaciji sa stranim partnerima, a nisu dobro ovladali njegovom upotrebom. Narednih pet edukativnih sadržaja je procenjeno kao podjednako važno, a reč je o veštinama koje su neophodne menadžerima u upravljanju i rukovođenju. Tu spada i upravljanje ljudskim resursima. Strateško planiranje i menadžment upravljanja organizacijom su se našli na dnu tabele verovatno zato što su to oblasti koje spadaju u delokrug posla top menadžmenta, dakle relativno malog broja ljudi u organizaciji.

4. PRISTUP UTVRĐIVANJU OBRAZOVNIH POTREBA U ORGANIZACIJI

U procesu obrazovanja u organizaciji je najbitnije utvrditi koja znanja, veštine i sposobnosti treba da imaju zaposleni da bi mogli uspešno obavljati posao. Nakon toga treba utvrditi koji zaposleni imaju neadekvatno i nedovoljno obrazovanje, tj. znanje i veštine, ili ga nemaju uopšte. Na kraju treba napraviti procenu da li će dodatna edukacija rešiti date probleme i obezbediti potrebna znanja. Moramo imati jasno definisane ciljeve usklađene sa identifikovanim potrebama. Treba obezbediti primenu naučenog u praksi. Idealna je situacija u kojoj se dodatnom obukom i obrazovanjem zadovoljavaju kako potrebe organizacije tako i individualne potrebe zaposlenih.

Prilikom utvrđivanja obrazovnih potreba moramo poći od analize organizacije, analize posla i analize pojedinaca. Kada prilazimo analizi organizacije mi utvrđujemo koje su to obrazovne potrebe iz perspektive organizacije, njezinih ciljeva, poslovne strategije, organizacijskih jedinica, kulture, promena, resursa i mogućnosti za obrazovanje. Znači, cilj je utvrditi opšte organizacijske potrebe ali i resurse koje organizacija ima za obrazovanje (u smislu vremena, proračuna, stručnjaka). Pored ovoga, kod organizacijske analize moramo voditi računa o budućim razvojnim obrazovnim potrebama, o tome kakva će znanja i veštine biti potrebni. Treba stalno gledati u budućnost.

Temeljna pitanja u provođenju organizacijske analize su (Bahtijarevic-Šiber, 1999):

1. Poslovna strategija i ciljevi organizacije? Jesu li se promenili u poređenju sa prethodnim razdobljem?
2. Povezanost organizacije sa okolinom? Da li je okolina stabilna ili turbulentna?
3. Da li su se promenile kultura, klima i norme organizacije?
4. Koje su implikacije odgovora na prethodna pitanja za poslove u organizaciji?

Na samo kreiranje i povećanje obrazovnih promena utiče niz promena kao što su: kvalitet ljudskih potencijala, uvođenje novih procesa, tehnologija, postupaka i metoda rada, promene u organizacionoj strukturi i slično. Proces utvrđivanja obrazovnih potreba i, na osnovu toga, planiranja obrazovanja važna je podrška koju vrhovni menadžment daje razvoju organizacije.

Analiza ljudskih potencijala sastoji se od organizacijskih ciljeva pretočenih u zahteve za ljudskim potencijalima, potrebnim veštinama, programima za njihovo osiguravanje. Potrebno je znati kakva su postojeća znanja, koja su potrebna znanja, ali i koja su to razvojna znanja.

Kod organizacijske analize mora se voditi računa o budućim i razvojnim obrazovnim potrebama jer organizacije koje gledaju u budućnost utvrđuju znanja i veštine koje će biti potrebne. Iz ovoga proizilazi da strategija ima presudan uticaj na obrazovne potrebe, jer sama promena poslovne strategije stvara potrebe za dodatnom edukacijom koja dovodi do novih znanja i veština neophodnih za njezino ostvarivanje.

Definisanje potrebnih znanja, veština i sposobnosti neophodnih za uspešno obavljanje posla može se postići i kroz analizu posla. Važno je utvrditi značaj i kritičnost pojedinih zadataka za uspešno obavljanje posla, frekvenciju obavljanja, teškoće i probleme u njihovom obavljanju te kritične veštine i znanja potrebna za njihovo uspešno izvršenje i postizanje postavljenih standarda.

U procesu utvrđivanja obrazovnih potreba, pored analize organizacije i posla, potrebno je analizirati zaposlene da bi znali koja znanja i veštine treba da budu sadržaj dodatne edukacije. U identifikovanju potreba za obrazovanjem zaposlenim stručnjacima stoje na raspolaganju brojni metodi za prikupljanje podataka, kao što su pretraživanje dosijea zaposlenih, individualni intervjui, grupni intervjui, upitnici, pisani testovi, posmatranje, analiza posla, itd. Glavni izvori informacija su postojeća dokumenta u koja spadaju opisi poslova, izvještaji o sprovedenim obukama, kartoni obuke zaposlenih, izvještaji o kvalitetu itd. Izbor metoda i izvora podataka zavisi od svrhe obuke. Kada je potrebno identifikovati potrebe za dodatnom edukacijom veće grupe zaposlenih onda je najprikladniji metod upitnik.

Nakon identifikovanja potreba za obrazovanjem i obukom, potrebno je jasno definisati ciljeve. Ciljevi moraju biti razumljivi i jasni svim učesnicima. Najbolje je definisati ciljna ponašanja ili znanja zaposlenih nakon završene obuke, jer se tada mnogo lakše može utvrditi sadržaj i program obrazovanja i obuke. Na primer, pretpostavimo da je problem u jednom odeljenju loša komunikacija između zaposlenih. Cilj programa obuke treba da bude povećanje interpersonalne senzibilnosti zaposlenih i jačanje veština komunikacije. Ovako iskazan cilj obuke je dosta široko definisan i na osnovu njega je prilično teško utvrditi sadržaj i program obuke.

Da bismo napravili izbor odgovarajućih programa neophodno je utvrditi :

- kome je obuka namenjena, tj. koja je ciljna grupa
- ko izvodi programe,
- koji tip veština treba razviti.

Da bismo identifikovali specifične grupe zaposlenih koji imaju potrebe za obukom u različitim oblastima neophodan je proces identifikacije potreba.

Kada se počne sa procesom obuke, mora se odlučiti koja će grupa biti prva, jer se programi obuke odnose na jednu oblast. Takođe, bitno je odrediti koliko će se zaposlenih istovremeno obučavati.

Prema zahtevima konkretnog programa, odnosno profila polaznika i oblasti znanja, biraju se izvođači programa. To mogu biti jedan ili više različitih izvođača, od neposrednog rukovodioca i zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa, preko kolega ili internih i eksternih eksperata za određenu oblast.

Različita znanja i veštine koja se razvijaju programom obuke mogu se svrstati u četiri grupe:

- bazična pismenost – pisanje, čitanje, računanje;
- bazična tehnička znanja – održavanje tehničke ekspertize zaposlenih;
- interpersonalne sposobnosti – komunikacija, međuljudski odnosi, ocena učenika, liderstvo, pregovaranje;
- konceptualno-integrativne sposobnosti – strateško i operativno planiranje, organizacioni dizajn, kreiranje poslovne politike.

Kod razvoja ovih znanja razlikuju se tri nivoa :

- najniži – za obezbeđivanje operativne efikasnosti,
- srednji – koji se odnosi na razvoj sposobnosti i
- najviši – koji se odnosi na usvajanje fundamentalnih znanja.

Pored definisanja učesnika, izvođača i vrsta znanja potrebno je definisati i vrstu obrazovanja i obuke i opredeliti se za najadekvatniju. Za koju vrstu obuke će se odlučiti zavisi od toga gde se odvija, šta ona određuje i koji je izbor metoda.

Ovisno o izboru metoda obuke i obrazovanja možemo razlikovati dve kategorije:

- informacioni metodi – zasnivaju se na jednosmernoj komunikaciji (predavanja, samostalno učenje iz knjiga i slično),
- eksperimentalni metodi – zasnivaju se na permanentnoj interakciji instruktora i polaznika (obuka na radnom mestu, instruktaža uz korišćenje računara, igre i simulacije, modeliranje ponašanja itd).

- Prema mestu održavanja postoje tri vrste obrazovanja i obuke zaposlenih:
- na radnom mestu – predavanja od strane internog ili eksternog eksperta, polaganje stručnih ispita, edukacija u saradnji sa eksternom institucijom, rotiranje posla, pomoć neposrednog rukovodioca.
- u organizaciji, ali van radnog mesta – pisani materijali, ulaz u programe edukacije odabranih institucija putem korišćenja satelitske telekomunikacije
- izvan organizacije – formalni kursevi, simulacije i sl.

Koji će se program edukacije izabrati zavisi od informacija o vrsti i stepenu sposobnosti za kojima u organizaciji postoji potreba.

Za postizanje cilja savremenih organizacija, a to je što veća produktivnost, potrebna je jasna predstava o misiji i stalno učenje i podučavanje zaposlenih. Zato je najvažnije najpre odrediti opšte ciljeve obrazovanja koji se mogu operacionalizovati kroz konkretne obrazovne sadržaje vezane uz podizanje radne uspešnosti na određenom poslu, ali i neke specifične ciljeve koji se operacionalizuju putem oblika ponašanja i rezultata koji se očekuju po završetku obrazovnog programa koji je koncipiran za njihovo zadovoljenje. Program edukacije je uspeo ako su ostvareni njegovi ciljevi. Provera ostvarenosti ciljeva vrši se praćenjem radne uspešnosti. Konstatuje se da li je došlo da transfera naučenog na posao, to jest da li je došlo do promene u radnom ponašanju i uspešnosti na radu. Takođe se utvrđuje kvalitet sadržaja, organizacije i realizacije programa kako bi se u budućnosti otklonili nedostaci i usavršila obuka i obrazovanje.

Kompanije investiraju značajne sume novca u edukaciju zaposlenih i očekuju da rezultati tih investicija budu merljivi i zato se sprovodi evaluacija kvaliteta obuke zaposlenih. Evaluacija kvaliteta obuke zaposlenih je proces u kome se prikupljaju podaci potrebni da se ustanovi efikasnost obuke, odnosno koristi koje kompanija i učesnici imaju od sprovedene obuke.

4. 1. PRIMER ANALIZE KVALITETA DODATNE EDUKACIJE ZAPOSLENIH

U našem istraživanju smo sprovedli analizu kvaliteta obuke zaposlenih na osnovu procene učesnika. Za tu svrhu je konstruisan poseban upitnik. Faktorskom analizom je izdvojeno 6 faktora koje meri upitnik. Dati faktori govore o različitim segmentima iskustva učesnika dodatne obuke zaposlenih u organizacijama, kao i o formiranim stavovima i uverenjima na osnovu datih iskustava. Mi ćemo ih prikazati upravo kroz uočene segmente:

1. Generalno važi uverenje da je edukacija najbolji put za napredovanju na poslu (69,5%), ka kvalitetnijem i efikasnijem obavljanju posla (67,3%). Većina zaposlenih želi da se uključi u programe za stručno usavršavanje (75,9%). Oni se dobro osećaju tokom seminara i znači im kada mogu da daju svoju ocenu obuke koju su prošli. Dakle, edukacija je visoko vrednovana, željena i pozitivna stvar u životu zaposlenih. Veoma je mali broj zaposlenih koji nemaju izdiferenciran stav prema edukaciji (oko 20%), a još manji sa negativnim stavom prema edukaciji (manji od 10%).
2. Postoji uverenje da se edukacija u organizacijama promoviše javno a tajno omalovažava. Takvo uverenje deli trećina zaposlenih (trećina smatra suprotno, a trećina je neopredeljena). Oni smatraju da se o edukaciji samo priča, a da se znanje na radnom mestu ne vrednuje kako dolikuje, te da predavači na obukama ne dotiču stvarne probleme sa kojima se zaposleni susreću na radnom mestu. Drugim rečima, edukacija se hvali a da realno ne doprinosi sticanju posebnih znanja za određeno radno mesto niti se vrednuje u praksi.
3. Postoji sadejstvo između fizičkih uslova za održavanje seminara, planiranja edukacije zaposlenih i lične angažovanosti učesnika. Najslabije se procenjuje planiranje edukacije zbog nedovoljno sistematičnog pristupa.
4. Postoje podeljena mišljenja o kvalitetu i atraktivnosti edukativnih programa. Oko 30% zaposlenih smatra da su edukativni programi dobri i atraktivni, isti procenat smatra da su edukativni programi loši i neatraktivni, a oko 40% je neopredeljeno.
5. Postoji uverenje da menadžment ne prati usavršavanje zaposlenih i da ono ne pruža šansu za brže napredovanje i bolju karijeru. Takvo uverenje deli oko 40% zaposlenih, oko 20% se ne slaže, a ostali su neopredeljeni.
6. Dodatna edukacija ne doprinosi boljem radu i predstavlja gubitak vremena. Takvo mišljenje deli trećina zaposlenih, trećina je neopredeljena i trećina misli suprotno.

U statistici postoji hipoteza o normalnoj raspodeli atributa u populaciji koja se prikazuje Gausovom krivom zvonastog oblika. Ako pogledamo raspodelu uverenja po navedenih šest segmenata iskustva učesnika edukacija, onda primećujemo da su na drugi, četvrti i šesti segment odgovori učesnika podeljeni podjednako u tri kategorije. To bi značilo da se ništa istinski nije uradilo na promociji edukacije, na jačanju njenog kvaliteta i efikasnosti i boljem povezivanju sa praksom. Segmenti jedan, tri i pet govore da postoji generalno pozitivan stav prema edukaciji, da postoje dobri uslovi za obavljanje edukacije (kako materijalni tako i u pogledu ljudskih resursa), ali i da stav menadžmenta prema edukaciji nije pozitivan. Dakle, u edukaciji postoji ogroman neiskorišteni potencijal koji postojeće menadžment strukture ne znaju da iskoriste na pravi način, već ga samo lažno promovišu.

Gledano u celini, možemo zaključiti, s jedne strane, da su zaposleni najčešće svesni vrednosti dodatne edukacije i potrebe za takvom edukacijom, te da, s druge strane, istovremeno imaju vrlo kritične ocene o samoj praksi edukacije u svojoj organizaciji. Posebno se čini indikativnom kritička opaska ispitanika, da menadžment organizacije nedovoljno vrednuje stručno usavršavanje zaposlenih. Menadžeri treba na pravi način da iskoriste ogroman potencijal koji edukacija ima za poslovanje organizacije.



5. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM

XX vek je obeležen visokim stepenom transformacija, tako da kraj XX i početak XXI veka karakteriše različitost po konfiguraciji, procesima, problemima i strukturama. Daleko manje i sporije društvene promene u ranijim periodima pokrenule su intelektualne i društvene krize, pobune i građanske ratove.

Za vreme u kojem mi živimo može se reći da ga karakterišu nasilje, ratovi, masovna tortura, etnička čišćenja. Ono je, možda, i najokrutnije i najnasilnije u ljudskoj istoriji (naravno ovde mislimo uglavnom na XX vek) sa svojim svetskim i građanskim ratovima, masovnim torturama, etničkim čišćenjima i genocidom. Politički događaji su prouzrokovali društvene transformacije koje su promenile društvo i ekonomiju, zajednicu i politički poredak u kojem živimo. Istorijsko iskustvo pokazuje da su se društvene i ekonomske krize prevladale, pored ostalog, i putem obrazovanja i učenja, putem pripremanja za nove okolnosti, za susretanje sa novim izazovima.

Adam Smit (1776.) je naglašavao važnost obrazovanja pojedinca za društvo u celini, smatrajući da individualne sposobnosti stečene obrazovanjem čine deo društvenog, a ne samo individualnog bogatstva. Kod nas je, danas, na stotine hiljada radnika ostalo bez posla ili su poslani na „prinudni odmor“. Ti radnici su umesto prinudnog odmora mogli da budu raspoređeni u ustanove gde bi se dodatnom edukacijom pripremili, prekvalifikovali za nove poslove, za nova područja rada, kako bi se koristili prirodni i drugi resursi sa kojima raspolaže zemlja.

U zemljama zdrave ekonomije, komparativno posmatrajući, kontinuirano učenje i obrazovanje je osnova ekonomije i osnova zdravog života. Budućnost prosperitetnog razvoja biće ekonomija zasnovana na znanju, a ne ekonomija zasnovana na mišićima. Zato se u mnogim zemljama čine napor, traže se pogodni putevi da se učenje i obrazovanje odraslih integriše u ekonomske i društvene tokove, da se razvije kultura kontinuiranog učenja, kako bi se pomoglo ljudima da prihvate promene, da shvate i prihvate viziju razvoja, budućnost koja će biti drukčija od sadašnjosti.

Maršal (Arena, 2003) smatra obrazovanje nacionalnom investicijom, a znanje najmoćnijim motorom proizvodnje. Po njemu se kapital sastoji velikim delom od znanja i organizacije a posebno ističe i značaj opšteg obrazovanja koje ne priprema čoveka za neposredan rad, ali mu pomaže da razvije radne sposobnosti i postane spremniji i pouzdaniji. Najočitiiji primer za potvrdu ove tvrdnje je Japan, koji je opštu pismenost i visoko opšte obrazovanje društva iskoristio kao najjače sredstvo u razvoju konkurentskih sposobnosti svoje privrede.

Raspadom Jugoslavije stvorila se nova demografska slika. Nastalo je neočekivano pomeranje stanovništva. To nasilno pomeranje stanovništva ima ne samo ekonomske, socijalne i individualne reperkusije, već se na svojevrsan način odražava i na probleme obrazovanja. Nažalost, dolazi i do smanjenja stope rađanja dece a povećava se udeo odraslih građana u ukupnom stanovništvu. To dovodi do nužnosti stvaranja programa koji će voditi dokvalifikaciji i prekvalifikaciji.

Javlja se brzi razvitak i širenje tehnologija, menja se tržište, dolazi do multipliciranja konkurenata i zastarevanja proizvoda preko noći, tako da novi poslovi zahtevaju veliki stepen formalnog obrazovanja, sposobnost da se usvoji i primeni teoretsko znanje i iznad svega da se obrazovanje nastavi i u organizaciji. To je jedan od najznačajnijih podsticaja promene poslovne filozofije i okretanja čoveku i njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu.

Zahtev za preorijentaciju privrede prisutan je u svim zemljama tržišne ekonomije a u našoj zemlji je ubrzan i naglašen napuštanjem ranijeg socijalnog sistema. Država u kojoj živimo deklarirala se za tržišnu privredu, a tržišna ekonomija se zasniva na znanju, jer joj znanje omogućava da opstane na nacionalnom i međunarodnom tržištu. Zdrava ekonomija koja pokazuje svoju vitalnost i u uslovima krize svetskih razmjera, još od sredine prošlog veka ukazuje na ulogu znanja kao značajnog resursa proizvodnosti i produktivnosti.

Moramo, ako želimo da se pripremimo za budućnost, da napravimo partnerstvo između obrazovanja i privrede, između obrazovanja i tržišne ekonomije. Tržišna ekonomija traži od pojedinaca nova svojstva da bi se mogli nositi sa izazovima budućih promena. Nestaje tradicionalna industrija, gube se poslovi, prelazi se iz jedne oblasti rada u drugu, javljaju se novi sektori u ekonomiji i potrebno je kvalitetnije pripremljeno osoblje. Radnici napuštaju velike organizacije, počinju nove poslove, a za nove poslove je potrebno novo znanje. Tako svetski trendovi pokazuju da će stalne promene biti glavna odlika nove ekonomije, a naša sposobnost da se nosimo sa promenama zavisice od našeg učenja, od naših znanja i veština. Znanje postaje nezamenjiv resurs ekonomije, a obrazovanje i učenje najznačajniji proces u društvu.

Ekonomija, po obimu i orijentaciji, poprima globalne dimenzije. Širom sveta postoje jake ekonomske snage, a organizacije rade u sasvim različitim kulturama. I bivše komunističke države, kao što je Rusija, brzo se razvijaju u jake ekonomske sile. Mnoge kompanije rade u više različitih zemalja. Mora se uzeti u obzir činjenica da kulturne razlike utiču na ponašanje u organizacijama, a to znači i na dodatno obrazovanje. Tako određene teorije nastale i razvijene u SAD mogu imati ograničenu vrednost, ako se primene u drugim kulturama.

Bitna je okolina u kojoj deluje organizacija, jer organizacijski milje čini sveukupnost faktora koji neposredno ili posredno utiču na odluke, aktivnosti i ukupno ponašanje organizacije a menadžment ih mora analizirati i imati na umu pri odlučivanju u vezi sa poslovanjem i svim aktivnostima.

5.1. PRIRODA UČEĆE ORGANIZACIJE

Priroda organizacije se izmenila tako da se javljaju obrazovani i obučeni radnici koji daju društvu znanja novi karakter. Znanje u primeni je efektivno samo kada je specijalizovano, a radnici-znalci stručnjaci (Draker, 2006). Postoji potreba da oni rade kao članovi jedne organizacije. Organizacija predstavlja jednu od najstarijih, u isto vreme, najvažnijih tvorevina čoveka. Ona čini sastavni deo njegovog života i rada kao svesnog bića. Čovek, prema tome, ne može bez organizacije. On je na organizaciju objektivno upućen čak i onda kada toga nije svestan, jer mu samo ona osigurava opstanak i prosperitet u prirodi koja ga okružuje i koja ga svojom škrtošću ugrožava. (Babić&Stavrić, 2003).

Samo organizacija može da ponudi osnovni kontinuitet koji je potreban radnicima znanja da bi bili delotvorni. Samo organizacija može da pretvori specijalizovano znanje radnika-znalaca u radni učinak, samo organizacija stvara rezultate. Ali organizacija mora da ulaže u radnike-znalce jer bez toga mašine su, bez obzira koliko bile napredne i sofisticirane, gotovo neproaktivne. Organizacija nije sama sebi cilj, organizacija je organ društva i ona se ispunjava doprinosima koje daje spoljašnjem okruženju. Nove organizacije su skoncentrisane oko ljudi a ne oko mašina i svoju uspešnost mogu ostvariti isključivo kroz ljude i znanja.

Da bi obezbedili efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primenjuju stečena znanja kao i da menadžeri podržavaju učenje i motivišu zaposlene na učenje, mnoge organizacije kreiraju radno okruženje podsticajno za učenje. Svi zaposleni kontinuirano povećavaju svoje sposobnosti za stvaranje novog načina mišljenja i kontinuirano uče.

Kod nas je potrebno da zaposleni prihvate mogućnost da sami donose odluke, da prihvate odgovornost za svoje postupke. Za razliku od ljudi koji su odrasli u demokratskim kulturama, našim zaposlenima će biti potrebno izvesno vreme da se naviknu da slobodno primenjuju ovakvu praksu. Prelaz na privatnu i tržišnu privredu, u kojoj uspeh zavisi od ličnih rezultata, za naše građane koji se u socijalizmu nisu osećali odgovornim za svoje postupke ili kvalitet rada, nije uopšte lak proces. To je proces koji treba da se odvija polako i postepeno, jer nije lako izmeniti stavove koji su se sticali poslednjih nekoliko decenija.

Profesionalni kriteriji, odanost profesiji i ličnoj karijeri, koja znači napredovanje u profesiji, ali ne nužno u istoj organizaciji, postaju dominantne vrednosti. Organizacija postaje dobrovoljna organizacija kojoj će nova radna snaga pomoći da postigne ciljeve samo ako može postići svoje lične ciljeve.

U prethodnim decenijama društvo je bilo zaduženo za otvaranje različitih škola i fakulteta i za osiguranje ukupnih materijalnih, organizacionih i kadrovskih uslova za njihov rad. Po završetku škole mladi su se zapošljavali i dugo se zadržavali u relativno malom broju standardnih zanimanja, većina onih koji su se školovali za određenu profesiju čitav radni vek su proveli u toj profesiji. Unutar takvog posmatranja profesije u socijalizmu primat se davao potrebama čoveka, a ne zahtevima posla. Postepeno nestajanje tradicionalnih zanimanja, u skladu sa trendovima u svetu, dovodi do nestajanja tradicionalnih organizacija i nastajanje učećih organizacija.

Znanje, veštine i stavovi zaposlenih treba da budu deo nove ekonomije i društva koje se takođe menja. Znanje, kao izrazito dinamička kategorija, nužno je vezano za funkcionisanje organizacionog sistema i menadžmenta. Ono je praktično najvrednija forma bogatstva mikro, mezo i makroekonomskih organizacionih struktura u svetu. U novije vreme, znanje se koristi kao organizacioni resurs kojim se život čoveka čini srećnijim, bogatijim, sadržajnijim i inventivnijim. Znanje kao resurs predstavlja kreativan instrumentalni organizacioni sistem koji treba transferisati i predstaviti, tj. učiniti ga dostupnim korisnicima kroz određene komunikacione procese.

Za razliku od energetske revolucije koja je snažno multiplicirala čovekove fizičke mogućnosti, informaciona revolucija je unapredila i brojne intelektualne funkcije u neuporedivo većem stepenu. Ovde je neophodno istaći da je sve ovo delovalo na organizaciju i dovelo je do permanentnog učenja, jer bez obzira što kompjuter „misli, uči i kreira“ uloga čoveka je nezamenjiva. On proizvodi svoga rada neprekidno menja svet. U budućnosti, u oblasti rada i društva u širem smislu, najveća prednost ljudi biće njihova sposobnost i spremnost da učine učenje doživotnom aktivnošću.

Učenje je jedan od fundamentalnih psihičkih procesa značajnih za nauku o organizacionom ponašanju. Ono se dovodi u tesnu vezu sa uspešnim radom organizacije. Istraživanja su pokazala da jedna kompanija može biti produktivnija i profitabilnija

ukoliko više brine o sredini u kojoj radnici mogu da uče. Da bi obezbedili efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primenjuju stečena znanja na poslu, kao i da menadžeri podržavaju učenje i motivišu zaposlene na učenje, mnoge kompanije nastoje da kreiraju radno okruženje podsticajno za učenje. Prevazilazi se tradicionalna organizacija rada koja je iznjedrena u industrijskoj revoluciji. Javlja se fleksibilna organizacija rada. Dolazi do kombinovanja rada i obrazovanja. Sa tradicionalnom organizacijom ne može se ići u korak sa promenama.

Strategija učeće organizacije je orjentisana na prepoznavanje i prihvatanje stava da je učenje jedini izvor održive stratezijske prednosti. Osnovne karakteristike učeće organizacije ogledaju se u sledećem:

- Kontinuirano učenje, koje podrazumeva da zaposleni kontinuirano razmenjuju znanja između sebe i svoj posao koriste kao osnovu za primenu i sticanje novih znanja.
- Generisanje i razmena znanja, koje podrazumeva da organizacija kreira sistem za kreiranje i razmenu znanja.
- Sistematsko kritičko mišljenje, koje podrazumeva da organizacije ohrabruju zaposlene da razmišljaju na nov način, da uočavaju odnose između elemenata i da stalno proveravaju polazne pretpostavke.
- Kultura učenja, koja podrazumeva da organizacije nastoje da kreiraju kulturu u kojoj je učenje osnova za nagrađivanje i unapređenje i koje je podržano strategijom organizacije.
- Ohrabrivanje fleksibilnosti i eksperimentisanje, koje podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preuzimaju rizik, da budu inovativni, da tragaju za novim idejama, isprobavaju nove procese i razvijaju nove proizvode i usluge.
- Vrednovanje zaposlenih, koje podrazumijeva da organizacije kreiraju organizacione sisteme i interno okruženje koje podstiče razvoj svakog zaposlenog.

Najočigledniji primer primene učenja u organizaciji je obuka. Ona se koristi ne samo za osposobljavanje novih radnika da odgovore na izazove radnog mesta sa kojim se suočavaju već da se poboljšaju i unaprede veštine postojećih radnika.

Dobar program dodatne edukacije se bavi pre svega potrebama radnika i njihovih organizacija, kao i pripremom ljudi za poslove koje treba obaviti, kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti. Edukacija, bilo iz osnovnih veština ili mnogo naprednijeg znanja, je bitna za uspeh organizacije, posebno u periodu jake konkurencije ali obuka nije baš pravilo u svim organizacijama. Menadžer u odeljenju za avionske motore u General Electric naglašava da, kada je industrija u haosu, produktivnost i ljudi su najbitniji. To je prednost General Electric. A jasno je da je dodatna edukacija upravo ta koja garantuje tu prednost.

5.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA KAO FAKTOR POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Uspostavljanje menadžmenta kao upravljačkog sistema organizacije predstavlja jednu od neumitnosti savremenog privrednog života, ali i svih ostalih segmenata društva. Međutim, iako je menadžment nezaobilazni način vođenja savremenih organizacionih sistema ne sme se zaboraviti činjenica da je do njegove embrionalne pojave došlo mnogo ranije nego što se pojavila organizacija kao osnovni subjekt tržišne privrede. O tome govore istorijski dokumenti o funkcionisanju ljudskih zajednica u veoma dalekoj prošlosti. Menadžment je aktivnost stara koliko i civilizacija (Đorđević, 2003). Uvek kada bi ljudi započeli da rade zajedno kako bi ostvarili zajedničke ciljeve upravljali su svojim resursima bilo da je u pitanju gradnja egipatskih piramida, upravljanje parobrodom ili vođenje vojne brigade.

Ovakvo i slična mišljenja o menadžmentu se mogu naći u velikom broju naučnih dela i stručnih radova. Svima njima je zajedničko da je u najranijim, ali i u kasnijim epohama razvoja ljudskog društva, ispoljavano nastojanje da se na što racionalniji način obave određeni poslovi. Već pomenuti primer izgradnje egipatskih piramida predstavlja istorijski fenomen koji zaslužuje pažnju istraživača u oblasti menadžmenta. Ovaj i slični primeri, kao što je izgradnja Kineskog zida, potvrđuju uverenje da su već tada ljudi ispoljavali veoma velike organizacione sposobnosti koje su rezultirale u realizaciji uspešnih poduhvata u primitivnim uslovima rada. Prema Bibliji, kretanje Izraelaca prema Obećanoj zemlji bilo je usporeno, jer je bilo spontano i nedovoljno organizovano. Mojsije je rešio problem tako što je stvorio grupe i imenovao njihove vođe. Na taj način je olakšao i ubrzao stizanje u Obećanu zemlju (Stefanović, 1999). U kontekstu prethodnog, može se navesti i primer Mojsijevog savjetnika Jetroa, koji je svom vođi predložio neku vrstu, u današnjem smislu reči, delegiranja nadležnosti za manje složene odluke na rukovodioce nižeg ranga.

Mnogi primeri potvrđuju da je čovečanstvo nasledilo veoma mnogo korisnih ideja iz tih minulih vekova sa početka razvoja civilizacije. Zato je u novije vreme, posebno u periodu razvoja industrijalizacije, bilo moguće primenjivati već stečena iskustva iz ranijih perioda, uz odgovarajuće prilagođavanje novim uslovima privređivanja. Sam razvoj ljudskog društva, i transformacija proizvodnje od manufakture ka industrijskoj proizvodnji, bio je praćen i porastom obima ljudskih potreba koje su, sa svoje strane, opet, iziskivale povećanje obima proizvodnje. Ako se tome doda i dalje usavršavanje sredstava za proizvodnju i sve veća specijalizacija radnika, sasvim je prirodna pojava novih načina i metoda rada i njihove organizacije.

U prilog tvrdnjama o veoma ranom razvoju ideje koja predstavlja embrion današnjeg menadžmenta govori još jedno mišljenje koje pokazuje da su stari Egipćani poznavali određeni broj aktivnosti kojima se bave i savremeni menadžeri kao što su: podela rada među radnicima, različita odeća za radnike i nadzornike koja pokazuje razlike u statusu, kao i ograničenja po pitanju broja ljudi koje jedan menadžer može da nadgleda, a koja se mogu videti iz njihovog pravila „po deset“, ili iz onoga što mi danas zovemo obimom menadžmenta. (Wren&Voich, 1994)

Način privređivanja, a posebno tehnologija, evoluirao je i razvijao se hiljadama godina. Međutim, do revolucionarnog menjanja načina proizvodnje došlo je tek pred kraj XVIII veka u Engleskoj. To je bilo uslovljeno zamenom ljudske radne snage primenom mašina, što je dovelo da bitnih primena u procesu proizvodnje, ali i u svakodnevnom životu ljudi. Međutim, sve ove revolucionarne promene u tehnici i tehnologiji su bile, neumitno, praćene krupnim promenama u upravljanju procesom privređivanja. Oslobođanje privredne funkcije organizacije od fizičke vezanosti za date prirodne uslove i dati geografski prostor, zahvaljujući ulozi novca u ciklusu reprodukcije, omogućilo je i uspostavljanje specifične organizacione strukture ove vrste privrednih subjekata (Babić&Stavrić, 1999). Ograničeni materijalni i ljudski resursi i sve veće potrebe ljudi koji su oslobođeni stega feudalnog društvenog uređenja doveli su do potrebe za što racionalnijim ponašanjem u procesu privređivanja. Time je uslovljena i primena odgovarajućih znanja i veština koje omogućuju da se sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje, izraženih u novčanim ekvivalentima, odnosno u vidu kapitala, ostvare što veći rezultati privređivanja. Na toj osnovi razvija se sistem upravljanja primeren kriterijumima efikasnosti korišćenja raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa i efektivnosti zadovoljavanja potreba potrošača koje su ispoljavaju u vidu tržišne tražnje.

Dinamičan razvoj industrije u Sjedinjenim Američkim Državama tokom XIX veka uslovio je veliku akumulaciju materijalnih i ljudskih resursa. Kao posledica toga došlo je do formiranja velikih privrednih organizacija, koje su narastale usled širenja tržišta, usavršavanja tehnike i tehnologije proizvodnje, sve veće primene električne energije i poboljšanja transporta i komunikacija. Poslovanje takvih organizacija zahtevalo je bolje razumevanje metoda upravljanja, kao i bolje obučene rukovodiocce i radnike, koji bi bili u stanju da obavljaju najrazličitije zadatke u skladu sa podelom rada i uslovima koji su nastali u procesu industrijalizacije. To je bilo tržišno i ukupno društveno okruženje u kome je došlo do razvoja sledeće faze ideje o menadžmentu. Naime, u takvim uslovima razvija se i primenjuje ideja o naučnom menadžmentu, a njen začetnik bio je Frederik Vinslou Tejlor. U njegovom pionirskom radu o planiranju, proučavanje vremena potrebnog za obavljanje određene operacije je postalo metod kojim se pokušavao odrediti standard. U tom smislu, Tejlorov naučni pristup menadžmentu bio je usmeren

na analizu postojeće prakse, na njeno proučavanje radi standardizacije i poboljšanja te prakse, kao i na primenu stručnosti u planiranju i kontroli poslovanja. Tejlor, kao tvorac naučnog menadžmenta, se zalagao za što viši stepen individualnog razvoja i za nagradu koja bi se sastojala u smanjenju zamora na radu, na naučnim saznanjima zasnovanoj podeli posla, koja bi osigurala da pojedinac obavlja posao koji odgovara njegovim sposobnostima (Wren&Voich, 1994).

Istraživanje fenomena organizacione strukture nije moguće bez razumevanja pojma organizacija. Organizacija čini sastavni deo čovekovog života i rada. Ona mu osigurava opstanak i prosperitet u prirodi i društvu koje ga okružuje (Babić&Stavrić, 2003). Naime, ljudi su odavno shvatili da, radeći sa drugim ljudima u okviru organizacije, mogu da povećaju svoje vlastite sposobnosti i, na taj način, uspešnije zadovolje svoje potrebe. Svaka organizacija, kao svojevrsni sistem, ima svoje okruženje u kome deluje, raste i razvija se. Pri tome, svaka organizacija ima svoje interno i eksterno okruženje, čime su obuhvaćeni brojni faktori, kao što su tehnološki, ekonomski, društveni, politički, međunarodni, i dr.

Svaka organizacija, bilo da se javlja u početnom ili u svom razvijenom obliku, ima svoju strukturu koja predstavlja konkretni sistem unutrašnjih odnosa i veza između elemenata koji je čine. Struktura predstavlja složenu tvorevinu koja se stvara i oblikuje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva organizacije i koja, otud, redovno uključuje kako činioce rada, tako i njihove međusobne odnose (Babić&Stavrić, 2003). Struktura predstavlja skladan raspored ljudskih i materijalnih resursa i odgovarajuće odnose među njima, što omogućuje efikasno i efektivno funkcionisanje organizacije kao organizacionog sistema. Naime, organizacija je jedan od vidova organizacionih sistema i predstavlja deo ukupnog sistema društvene reprodukcije. U proučavanju sistema, što se odnosi i na organizacioni sistem organizacije, moraju se obuhvatiti njegove manifestacije kao što su ciljevi, stanja, regulisanje procesa i upravljanje.

Sve oštrija konkurencija na tržištu nameće organizacijama zahtev za visokim stepenom efikasnosti poslovanja, odnosno što racionalnijim korišćenjem raspoloživih potencijala, ali i efektivnosti zadovoljavanja potreba potrošača. Zato je neophodno formirati takvu organizacionu strukturu unutar organizacije koja će biti pogodna da odgovori na izazove, šanse i pretnje iz okruženja.

Organizaciona struktura predstavlja bitnu odrednicu njegovog upravljačkog sistema, odnosno menadžmenta. To, drugim rečima, znači da je intenziviranje učenja o organizacionoj strukturi povezano sa razvojem menadžmenta kao savremenog upravljačkog sistema primerenog tržišnom načinu privređivanja. Naime, svi aspekti izučavanja organizacione strukture mogu se povezati sa potrebom usavršavanja upravljačkog sistema organizacije. Zato unutrašnje ustrojstvo organizacije, odnosno

njegova organizaciona struktura, mora da bude primereno ciljevima i zadacima njegovog tekućeg poslovanja i razvoja.

Izučavanje organizacione strukture započinje i usavršava se u okviru ukupnog učenja o organizaciji kao opštem obliku ljudske tvorevine koja se uspostavlja radi zajedničkog obavljanja pojedinih delatnosti. U tom smislu, kao potvrda ovakvog stava može poslužiti mišljenje nekoliko autora da su osnovni pojmovi vezani za organizovanje podela rada, organizaciona struktura i koordinacija. Podela rada predstavlja grupisanje poslova u specijalizovane pakete. Organizaciona struktura je posledica načina grupisanja delova u celinu, broja hijerarhijskih nivoa i načina koordinacije između nastalih delova hijerarhijskih nivoa. Suštinu funkcionisanja organizacione strukture predstavlja koordinacija između delova i hijerarhijskih nivoa (Todorović i dr, 2000).

5.2.1. NASTANAK I RAZVOJ KONCEPTA ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizacioni sistem je veoma složen i dinamičan. Obuhvata veliki broj komponenti i podložen je uticaju mnogobrojnih faktora koji deluju kako u njegovoj unutrašnjoj strukturi, tako i iz užeg ili šireg okruženja. Organizaciona struktura nužno sledi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz njene strategije razvoja. Pri tom je, delovanje faktora organizacije veoma je bitno za oblikovanje organizacione strukture jer, ako posluje u nemirnom, odnosno turbulentnom okruženju, organizacija će biti prinuđena da češće menja svoju organizacionu strukturu i da se prilagođava datom okruženju.

Organizacionom strukturom se uređuju odnosi između delova organizacije i odgovarajuće nadležnosti. Osnovna uloga organizacione strukture organizacije kao privrednog subjekta jeste obezbeđivanje efikasnosti korišćenja materijalnih i ljudskih resursa, kao i efektivnosti zadovoljavanje potreba potrošača, izraženih u vidu tržišne tražnje. Pri tome, efikasnost poslovanja podrazumeva blagovremeno i racionalno obavljanje zadataka organizacije, dok efektivnost označava uspešnost u ostvarivanju planiranih ciljeva.

S obzirom na činjenicu da u savremenom preduzeću, kao i u ostalim organizacionim sistemima u demokratskim društvenim odnosima, okosnicu strukture čini čovek, menadžment kao način upravljanja dobija sve više na značaju. Naime, teoretičari menadžmenta smatraju da je upravljački sistem zasnovan na vođenju poslova pomoću ljudi (Đorđević, 2003). Zato se sve više govori o organizacionom ponašanju kada se posmatra organizacioni sistem. Na taj način, pored ekonomskog i tehničkog pristupa organizaciji unutar organizacije, menadžment se usmerava i na psiho-socijalne aspekte

efikasnosti poslovanja. U tom kontekstu menadžer je istovremeno kompozitor i dirigent. On ima specifično oruđe kojim radi (Draker, 1995). Iz toga proističe i shvatanje da menadžeri, u nastojanju da sprovedu principe efikasnosti i efektivnosti, pre svega moraju voditi računa o ljudskom faktoru. Otuda, pri razmatranju problematike organizacionih struktura, teoretičari menadžmenta, kao i nosioci ove upravljačke aktivnosti u organizaciji, moraju uzimati u obzir kako pojedine izvršiće, tako i cele radne grupe i njihove međusobne odnose.

Organizaciona struktura kao način ustrojstva elemenata sistema i njihovih međusobnih odnosa predstavlja rezultat procesa organizovanja. Iz toga proističe i neophodnost primene koncepta organizacionog strukturiranja organizacije u aktivnostima menadžmenta kao njenog upravljačkog podsistema. Takav pristup organizovanju organizacije nastaje i dolazi do posebnog izražaja u uslovima intenzivnog privrednog razvoja. Naime, sve složeniji i sve obimniji poslovi koje, na osnovu podele rada i specijalizacije obavljaju pojedini privredni subjekti, uslovljavaju potrebu uspostavljanja adekvatnih odnosa unutar same organizacije. U prilog tome govori i sledeće mišljenje kompetentnih autora koji ističu da aktivnosti zaposlenih u organizaciji moraju biti podeljene i integrisane na logičan način. Radnici u okviru jedne funkcije obično rade u istom prostoru i formiraju radnu jedinicu. Efikasnost organizacije zavisi od stepena integracije radnih jedinica. Podela rada i logična interakcija aktivnosti u okviru radnih jedinica vode stvaranju strukture sa sektorima (Todorović i dr, 2000).

Sve su organizacije hijerarhijski uređene. Ljudi na određenom nivou podređeni su onima iznad njih. Otuda, organizacija predstavlja strukturiranu instituciju (Petković, 2003). Ukoliko nije strukturirana, ona bi predstavljala samo gomilu ljudi. Takva gomila ne može ništa da stvori, ona samo uništava stvari. Važno je stvoriti organizacionu šemu u kojoj će se jasno videti zadaci i odgovornosti pojedinaca. Savremeno se učenje o organizacionoj strukturi, kao i njegova primena u praksi, sve više okreću prema čoveku. Otuda i sve veće učešće psiholoških i socioloških aspekata u tretmanu organizacije uopšte, ali i organizacione strukture posebno. Naime, organizaciona struktura se može definisati kao formalno utvrđeni sistem odnosa između pojedinaca i njihovih grupa. Pri tome, njihove međusobne veze određene su rasporedom i grupisanjem zadataka, kao i stepenom menadžerskog autoriteta i odgovornosti.

5.2.2. STRATEGIJA KAO DETERMINANTA ORGANIZACIONE STRUKTURE

Polazeći od postavke da je strategija element planskog odlučivanja, njenim formulisanjem i implementacijom bitno se određuje organizaciona struktura i organizaciono ponašanje. Kao specifična planska odluka, strategija predstavlja sveobuhvatni koncept aktivnosti u pravcu interakcije sa okruženjem i u vezi sa uređenjem odnosa unutar organizacionog sistema organizacije. Prema tome, strategiju je neophodno posmatrati i u kontekstu organizacionog strukturiranja organizacije.

U procesu formulisanja strategije, menadžment organizacije nužno se angažuje na izboru odgovarajuće organizacione strukture kako bi se što uspešnije ostvarili planirani ciljevi poslovanja. Naime, formulisanje i implementacija strategije preduzeća je u nadležnosti strategijskog menadžmenta, koji utvrđuje ciljeve poslovanja i misiju firme. Strategijski menadžment polazi od analize okruženja, odnosno tržišta i konkurencije, ali i od organizacionih faktora preduzeća, odnosno od unutrašnjeg ustrojstva organizacije.

Proces strategijskog menadžmenta ima svoje dve osnovne faze i to:

- formulisanje poslovne strategije i
- implementaciju strateških odluka.

Formulisanje poslovne strategije podrazumijeva identifikaciju misije, kao i strateških ciljeva preduzeća. U toj fazi procesa planiranja, strateški menadžment sagledava konkurentsku sposobnost svoje firme i priprema odgovarajuće odluke koje zasniva na saznanjima o okruženju, kao i o unutrašnjoj snazi preduzeća.

Implementacija strategije predstavlja drugu fazu procesa strateškog menadžmenta u kojoj se upravljačke aktivnosti usmeravaju na realizaciju strateškog plana, kao i na kontrolisanje izvršavanja planiranih zadataka i utvrđenih ciljeva. Pri tome se strateški menadžment posebno usmerava na implementaciju strategije, jer ni najbolje formulisana strategija nema bitnu ulogu u postizanju poslovnog uspeha organizacije ukoliko nije istovremeno i efikasno i efektivno sprovedena, odnosno implementirana.

Strategija organizacije podrazumeva i usmeravanje menadžmenta na inovacije i na organizaciono strukturiranje koje omogućuje promovisanje novih ideja i novih načina ponašanja prema okruženju, kao i unutar same organizacije. Strategija i struktura organizacije su dve međusobno uslovljene i zavisne promenljive. Strategija je planska odluka kojom se utvrđuju rast i razvoj, metode i sredstva, akcije i tempo ostvarivanja ciljeva. Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata unutar organizacije, je organizacioni okvir u kojem se primenjuje i ostvaruje utvrđena strategija (Stefanović, 1995).

Odnos uzajamne povezanosti i uslovljenosti poslovne strategije i organizacione strukture mora biti stalno u fokusu pažnje strateškog menadžmenta organizacije kako bi se njihovim usklađivanjem doprinelo što povoljnijoj uspešnosti procesa privređivanja. Pri tom, strateški menadžment u svojim upravljačkim aktivnostima polazi, obično, od strategije kao nezavisno promenljive, s tim da formulisanoj strategiji, u procesu njene implementacije, prilagođava organizacionu strukturu organizacije.

Promene u tržišnom, a posebno u opštem društvenom okruženju, koje podrazumevaju demokratizaciju odnosa i u samoj organizacionoj strukturi organizaciju, zahtevaju i odgovarajući pristup formulisanoj strategijskih odluka i njihovoj implementaciji u poslovnom procesu. U tom smislu, savremeni razvoj organizacione strukture, za razliku od tradicionalnog koncepta, polazi od sledećih pretpostavki (Robbins, 1996):

- naglasak se stavlja na radni tim kao ključnu jedinicu za učenje efektivnih načina organizacionog ponašanja;
- uvođenje participacije i odnosa saradnje u procesu menadžmenta;
- menjanje organizacione kulture,
- primena bihejviorističkih metoda kao faktora promena;
- tretiranje nastojanja ka postizanju promena kao stalnog procesa.

Kreatori promena u organizacionom razvoju pokušavaju organizacije učiniti manje birokratskim kako bi mogle odgovoriti promenama u okruženju. Trend u strukturalnim intervencijama organizacionog razvoja ide prema organskim strukturama organizacije. Glavne strukturalne reorganizacije obično su prilično razorne, te prete onima koji su njima pogođeni. Posledica toga je da kreatori promene u organizacionom razvoju zagovaraju participaciju radnika u procesu reorganizacije (Robbins, 1996).

Strategija razvoja preduzeća, kao i drugih organizacionih sistema, u savremenom procesu privređivanja, usmerena je na promenu stavova i ponašanja članova kolektiva, pomoću procesa komuniciranja, odlučivanja i rešavanja problema. Takav proces zasniva se na činjenici da organizaciju čine ljudi koji zajedno rade, kako bi postigli zajednički cilj.

Na osnovu prethodnih razmatranja može se izvesti zaključak o tome koliko razvojna strategija organizacije određuje potrebu menjanja organizacione strukture. Međutim, ne može se zanemariti ni uticaj organizacione strukture organizacije na formulisane i implementaciju njene razvojne strategije.

Kao uzroci promena u organizacionoj strukturi organizacije mogu se javiti brojni faktori koji se ispoljavaju takođe u vidu određenih promena, bilo u okruženju, bilo unutar same organizacije. Faktori ovih promena u okruženju i unutar organizacije mogu se, uglavnom, grupisati prema slijedećim oblastima: tržište i konkurencija, tehnika i tehnologija, psiho-socijalna sfera, državna politika, menadžment, i dr.

Promene organizacione strukture organizacije, ali i drugih subjekata društvenog života, uslovljene su specifičnostima organizacije kao fenomena. Ove specifičnosti ispoljavaju se u nekoliko osnovnih karakteristika organizacije kao sistema, a svode se na sledeće:

- Organizacija je otvoren sistem, za razliku od prirodnih i tehničkih sistema, koji u cilju svog opstanka i razvoja vrši razmenu materijalne mase, energije i informacija sa svojim okruženjem. Pri tome, ova razmena između organizacionog sistema organizacije i njegovog okruženja podrazumeva postojanje određene usklađenosti organizacione strukture sa zahtevima koji dolaze sa tržišta i iz ostalih segmenata društvenog života.
- Organizacija je složen sistem čiji elementi moraju biti u odgovarajućoj ravnoteži, što podrazumeva međusobno slaganje materijalnih, ljudskih i informatičkih resursa, s jedne strane, i organizacione strukture i upravljačkog podsistema, s druge strane. Ovakav sklad između elemenata organizacionog sistema organizacije omogućuje efikasnost i efektivnost njegovog poslovanja.
- Organizacioni sistem podrazumeva postojanje određene ravnoteže sa okruženjem, kao bitnog faktora ostvarivanja planiranih ciljeva i implementiranja formulisane poslovne strategije preduzeća. U protivnom, pojava neravnoteže u odnosima sa okruženjem, kao i unutar samog organizacionog sistema organizacije, može dovesti do umanjenja ili potpunog izostanka njegovog poslovnog uspeha, odnosno neostvarenja planiranih ciljeva poslovanja.

Takve pojave mogu biti posljedica poremećaja odnosa na tržištu i u konkurenciji (Petković i dr, 2003).

Promene u okruženju organizacije su, po svom karakteru, eksterne i ispoljavaju se bilo u okviru tržišnih odnosa i u oblasti konkurencije, ili u vidu ostalih društvenih zbivanja. Ove promene su posljedica nekoliko osnovnih kretanja u okruženju, koja samo indirektno uslovljavaju neumitnost menjanja modela organizacione strukture organizacije. Naime, njihov uticaj na promene organizacione strukture organizacije ispoljava se samo preko specifičnog okruženja svake organizacije.

Kao ključne promene u okruženju mogu se izdvojiti sledeća zbivanja koja uslovljavaju potrebu menjanja organizacione strukture i poslovne strategije organizacije: razvoj informacionih tehnologija i njima svojstvenih tehničkih dostignuća, globalizacija svetske privrede, uloga države u regulisanju odnosa u privredi, demografska struktura, te tržište i konkurencija.

Razvoj informacionih tehnologija smatra se jednom od najkrupnijih promena koje se ispoljavaju u okruženju organizacije, a njihova pojava može se uporediti sa početkom industrijske revolucije koju je izazvala pojava parne mašine u XIX veku. Mikroelektronska

revolucija i kompjuterizacija, kao njena najizrazitija posljedica, učinile su da se promeni ne samo način na koji mnoge organizacije posluju već i sama definicija biznisa u kome se te organizacije nalaze. Informaciona tehnologija kreira diskontinuirane promene jer ono što je do juče bilo nezamislivo sada je uz pomoć kompjutera sasvim realno (Petković i dr, 2003). Područje na kome je ova vrsta promena došla posebno do izražaja jeste oblast komunikacija koje su doprinele povezivanju čitavog sveta u jedinstveni informacioni sistem oblikovan u vidu Interneta. Tome treba dodati savremene metode prodaje, pa čak i međusobnog plaćanja preko Interneta, što je neposredno doprinelo ubrzavanju cirkulacije kapitala u procesu reprodukcije.

Globalizacija svetske privrede nastala je kao posledica uspostavljanja i razvoja međunarodne podele rada i svetskog tržišta. To posebno dolazi do izražaja pojavom i jačanjem multinacionalnih korporacija koje deluju na veoma širokom geografskom prostoru i koje se odlikuju specifičnim organizacionim strukturama. Ovakvim, kao i drugim oblicima organizovanja velikih poslovnih sistema, kao što su transnacionalne korporacije, brišu se granice lokalnih i regionalnih tržišta. Omogućuje se sve više ostvarivanje slobodnog kretanja robe i kapitala, pa čak i radne snage, što je, na neki način, već ostvareno na nivou evropske integracije, ali i stvaranjem Svetske trgovinske organizacije i drugih oblika ekonomskih asocijacija u svetu.

Uloga države u regulisanju odnosa u privredi bitno se promenila primenom neo-liberalnih ponašanja u ekonomskoj politici, što je, u drugoj polovini prošlog veka, bilo karakteristično za Sjedinjene Američke Države (Reganizam) i Veliku Britaniju (Tačerizam), a kasnije prihvatano, u manjoj ili većoj meri, i u drugim zemljama. Takvom ekonomskom politikom države doprinosilo se deregulaciji privrednog sistema, što je podsticajno delovalo na poslovanje organizacije kroz jačanje slobodne konkurencije i primenu tržišnih kriterijuma uspešnosti organizacije. To se takođe odražavalo i na promenu organizacione strukture korporacija, uvođenjem i daljim razvojem menadžmenta kao upravljačkog podsistema.

Demografska struktura bitno se menja u pravcu sve veće obrazovanosti šire populacije. Broj i struktura stanovništva, posebno obrazovna i starosna, predstavljaju bitan ekonomski potencijal, kako u sferi proizvodnje i usluga, tako i u oblasti potrošnje. Zato se sve više pažnje posvećuje obrazovanju, a posebno osposobljavanju za nove tehničke i tehnološke uslove poslovanja korporacija.

Tržište i konkurencija imaju presudnu neposrednu ulogu okruženja u menjanju poslovne strategije i organizacione strukture organizacije. U tom smislu, promene u tržišnom okruženju diferenciraju se, s jedne strane, kao kvalitativne i, s druge strane, kao kvantitativne. Pod kvalitativnim promenama tržišnog okruženja podrazumevaju se sve suptilniji zahtevi potrošača u pogledu kvaliteta proizvoda i usluga, dok se kva-

ntitativne promene ispoljavaju u vidu povećanog obima tražnje usled porasta prihoda stanovništva i poboljšanja životnog standarda.

Pored navedenih osnovnih grupa promena u okruženju, koje uslovljavaju potrebu menjanja poslovne strategije i, tome primerenog, menjanja organizacione strukture organizacije, moguće je uočiti i niz drugih eksternih dejstava na proces privređivanja. Kao jedna od promena, koja je karakteristična za zemlje u tranziciji, jeste početak primene tržišnih kriterijuma uspešnosti poslovanja privrednih subjekata. Ovaj tranzicioni proces uslovio je krupne promene u zahtevima za drukčije ponašanje domaćih organizacija, što podrazumeva potrebu formulisanja nove poslovne strategije i primenu odgovarajućih modela organizacione strukture.

5. 3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Savremen pristup zaposlenima polazi od toga da je čovek ključni faktor uspešnosti organizacije. Mnogo toga zavisi od njegove motivacije, kreativnosti, umešnosti u poslu, od njegovih veština, znanja, načina komunikacije sa ostalim osobljem, poznavanja organizacionog procesa i slično. Promena u pristupu zaposlenima dovela je i do promena u organizacionoj strukturi organizacije tako što su postojeća odeljenja poznata kao kadrovske službe počela da se transformišu u odeljenja za ljudske resurse. U kadrovskim službama se vodilo računa o potrebnom broju zaposlenih, o kvalifikacijama potrebnim za određena radna mesta, o vremenu korišćenja godišnjih odmora, o bolovanjima i slično. Za obavljanje ovakvih poslova nije bilo potrebno da se poznaju zaposleni. Posao kadrovske službe se svodio na administraciju o zaposlenima. Šefovi iz proizvodnje bi signalizirali potrebu za novim radnicima, odredili radnike koji će biti nagrađeni ili kažnjeni i slično. Kadrovska služba bi samo odrađivala formalni deo posla, davala oglase u novinama, zavedila priznanja u kartone zaposlenih, zavedila izveštaje sa komisija, slala obaveštenja i slično.

Istraživanja u oblasti menadžmenta su pokazala značaj niza ljudskih faktora na efektivnost i efikasnost organizacije, kao što su timski rad, motivisanje zaposlenih, način vođenja i rukovođenja zaposlenima, režimi nagrađivanja i kažnjavanja, podsticanje kreativnog doprinosa i slični. Postepeno su se formirala odeljenja za ljudske resurse kao deo organizacione strukture koji se bavi ljudima u organizaciji. Administrativni radnici u ranijim kadrovskim službama su zamenjeni visokoobrazovanim stručnjacima za rad sa ljudima – menadžerima ljudskih resursa. Menadžeri ljudskih resursa su desna

ruka generalnog direktora u upravljanju organizacijom. Njihov posao nije više usmeren na zaposlene samo kao pojedince, već na ukupni ljudski potencijal u organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa osmišljavaju načine motivisanja zaposlenih, uključivanje zaposlenih u timski rad, načine rukovođenja ljudima. Oni vode računa o napredovanju zaposlenih, otkrivaju njihove talente i uklapaju ljudski potencijal u skladu sa potrebama radnih mesta u organizaciji. Kada se vrši prijem novih ljudi uzimaju se u obzir testovi ličnosti, proveru znanja i veština, dotadašnja karijera i slično. Angažuju se visokoobrazovani stručnjaci koji vrše procenu novozaposlenih. A za sve zaposlene se planira učešće u obukama i edukaciji već prema potrebama novih radnih mesta i restrukturacije unutar organizacije.

Odeljenja za ljudske resurse funkcionišu gotovo kao mali naučni timovi. Oni analiziraju postojeće stanje ljudskih resursa, ljudske osobine, potencijale, znanja i veštine. U odnosu na postojeće stanje i planove organizacije planira se obuka zaposlenih. Zatim se prate efekti obuke na ukupni radni proces i uspešnost organizacije. Da bi odeljenje za ljudske resurse dobro funkcionisalo menadžeri u tom odeljenju stalno prate nova dostignuća nauke menadžmenta. U radu se primenjuju stručno napravljeni i u praksi provereni instrumenti kao što su testovi ličnosti, testovi znanja i veština, upitnici, skale stavova, vođeni intervjui i slično. Odgovori na testovima i upitnicima se obrađuju složenim statističkim metodama i zato su dobijeni rezultati pouzdani i valjani, te se mogu tumačiti na adekvatan način i istinski doprinose sagledavanju trenutnog stanja ljudskih resursa u organizaciji. To je, naravno, neophodan uslov za ispravno planiranje budućih koraka u rukovođenju ljudima. Na taj način je uspostavljen sistem povratne sprege koji vodi stalnom unapređenju poslovanja u organizaciji.

Da bi prikazali kako menadžeri mogu da koriste savremene instrumente i naučno-istraživačke procedure u vlastitom radu mi smo sproveli naše istraživanje faktora povezanih sa dodatnom edukacijom u organizacijama. Delovi našeg istraživanja prate svako poglavlje u knjizi u skladu sa temom koja se obrađuje. Prikazani su načini kako su se prikupljali podaci, navedene su statističke metode koje su korišćene u obradi podataka, prezentiran je način kako se dobijeni rezultati tumače, i na kraju su izvedene preporuke za menadžere ljudskih resursa koje će unaprediti njihovo upravljanje ljudskim resursima sa ciljem povećanja ukupne uspešnosti organizacije.

5. 4. MESTO EDUKACIJE U ORGANIZACIONOJ STRUKTURI

Edukacija znači napredovanje. Među najznačajnijim ljudskim motivima je potreba čoveka za razvojem svojih potencijala i samoostvarenjem. Svaka dobro sprovedena edukacija doprinosi kako stvarnom unapređenju vlastitih znanja i veština, tako i doživljaju da napredujemo i ostvarujemo svoje potencijale. Sem ovog efekta za dobrobit zaposlenih postoji i efekat za dobrobit organizacije: kvalitetniji i obučeniji ljudi bolje doprinose kvalitetu proizvodnje i usluga organizacije. Zbog toga je važno dodatnoj edukaciji u okviru organizacije posvetiti dužnu pažnju. To znači da se moraju pratiti efekti edukacije na zaposlene i na radni proces i, u skladu sa sistemom povratne sprege, stalno unapređivati kvalitet i adekvatnost edukacije i edukatora. Upravo smo, u našem istraživanju, prišli ispitivanju efekata edukacije na zaposlene i ustanovili koliko je to složeno pitanje za analizu.

U našem istraživanju smo utvrdili četiri značajna opšta faktora kada smo ispitivali odnos zaposlenih prema edukaciji. Nazvali smo ih sledećim imenima:

- zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom,
- kritika neadekvatnosti prakse edukacije,
- opšti stav o vrednosti edukacije,
- zadovoljstvo edukatorima (procena karakteristika edukatora).

U ovom poglavlju ćemo pisati o prva tri faktora, a o zadovoljstvu edukatorima ćemo pisati u narednom poglavlju. Prvo ćemo se osvrnuti na srednje vrednosti ocena za prva tri faktora (v. tabelu 5.4.1.) i objasniti dobijene rezultate. Treba znati da faktori predstavljaju nezavisne odrednice u odnosu zaposlenih prema edukaciji. Svaki od njih treba posmatrati zasebno, a zatim videti u kakvoj su međusobnoj vezi i u kakvoj su vezi sa ostalim značajnim faktorima.

Tabela 5.4.1. Srednje vrednosti ocena za navedene faktore.

	N	AS	SD
zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom	461	3,041	,776
kritika neadekvatnosti prakse edukacije	420	3,019	,680
opšti stav o vrednosti edukacije	421	3,514	,587

N= broj ispitanika;

AS=aritmetička sredina;

SD=standardno odstupanje

Zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom govori o samoproceni iskustva zaposlenih vezanim za dosadašnju praksu edukacije: kakva je mogućnost sticanja novih znanja i veština kroz edukativne programe, kakve su mogućnosti susreta sa predavačima, da li postoji podrška okoline za učenje, kako procenjuju lični učinak tokom edukacije, kako cene lično učešćem u planiranju edukacije, da li se sistematski planiranja edukacija u organizaciji, kakva je angažovanost ostalih učesnika edukacije. Prosečna ocena zadovoljstva dosadašnjom edukacijom je 3,041 (za raspon od 1 do 5). Dobijena ocena je u okviru proseka što znači da su zaposleni i zadovoljni i nezadovoljni dosadašnjom edukacijom. Cilj menadžmenta bi trebao da bude veće zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom sa prosečnom ocenom oko 4. Nerealno je očekivati veoma visoke ocene jer idealni uslovi, kao ni idealni ljudi, ne postoje. Možda je upravo zbog toga teško organizovati dobru edukaciju. Ljude je teško zadovoljiti prosečnim stvarima, a, pored toga, su osetljivi na formalizam. Da bi zaposleni bili zadovoljni edukacijom potrebno je stalno biti u kontaktu s njima i osluškivati njihove potrebe u procesu prilagođavanja radnoj sredini. Samo korisna edukacija doprinosi većem zadovoljstvu istom. Stoga je važno obezbediti aktivno učešće zaposlenih u planiranju i sprovođenju edukacije. Na taj način zaposleni imaju doživljaj da organizacija prati njihove potrebe, da uvažava njihovo mišljenje i ceni njihov doprinos ukupnom funkcionisanju organizacije.

Značajan faktor predstavlja kritički odnos zaposlenih prema praksi edukacije koja se procenjuje kao neadekvatna. Ovaj faktor pre svega govori o proceni zaposlenih da predavači nisu upućeni u probleme organizacije, da edukacija nije zanimljiva, da ne doprinosi praktičnom rešavanju problema, da nema uticaja na svakodnevno funkcionisanje organizacije, da se znanje i kvalitet posla ne vrednuju, da su edukativni programi loši i da se gubi vreme na edukaciji. Prosečna ocena neadekvatnosti prakse edukacije je 3,019. I ova ocena je u okviru proseka što znači da praksa edukacije u organizaciji nije ni adekvatna ni neadekvatna. Ona, kao takva, ne doprinosi bitno funkcionisanju organizacije. Menadžment bi trebalo da se ozbiljnije pozabavi praksom edukacije i njenim povezivanjem sa konkretnim problemima u organizaciji. Menadžmentu koji je navikao na formalizovan, ustaljen odnos prema edukaciji predstavljaće problem da se preusmeri u pravcu smislenijeg i adekvatnijeg planiranja edukacije. Osnovni kriterijum dobre edukacije je praksa. Edukacija mora da proizilazi iz tekućih potreba i problema u organizaciji. Ukoliko sagledavanje tekućih problema nije adekvatno pogrešiće se i u planiranju edukacije. Dakle, edukacija je povezana sa ukupnim funkcionisanjem organizacije. Menadžeri moraju imati u vidu da zaposleni imaju kritički odnos prema svim pojavama i procesima u organizaciji, pa i prema edukaciji. Uvažavanjem kritičkog mišljenja zaposlenih menadžeri mogu doneti pravilne odluke i usmeriti mnoge procese, pa i edukaciju, u pravcu korisnom za organizaciju u celini.

Opšti stav o vrednosti edukacije govori o stavu zaposlenih da edukacija omogućava napredovanje, usavršavanje, podizanje kvaliteta i efikasnosti rada, bolju zaradu, bolju karijeru i porast lične vrednosti. Prosečna ocena je iznad proseka (3,514) i govori da zaposleni vrednuju edukaciju kao značajan deo lične karijere. Ovakav stav je nezavisan od iskustva zaposlenih sa dodatnom edukacijom u organizacijama.

Dobijene faktore smo doveli u vezu statističkim merenjem međusobne linearne povezanosti, što je prikazano u tabeli 5.4.2. Ukoliko se dobije statistički značajna povezanost (manje od 0,050 ili manje od 0,010) to znači da postoji povezanost između procena ispitanika po merenim faktorima. Na osnovu izračunatih povezanosti mogu se izvući značajni zaključci.

Tabela 5.4.2. Koeficijenti korelacije između zadovoljstva dosadašnjom edukacijom i datih faktora.

	zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom	
	<i>r</i>	st. z.
N = 359		
kritika neadekvatnosti prakse edukacije	,018	,749
opšti stav o vrednosti edukacije	,148	,008

N= broj ispitanika;

r=koeficijent linearne povezanosti;

st. z.=statistička značajnost

Mi smo našli da postoji mala povezanost ($r=0,148$) između opšteg stava o vrednosti edukacije i zadovoljstva dosadašnjom edukacijom. Ne postoji statistički značajna povezanost između kritike neadekvatnosti prakse edukacije i ostala dva faktora. Dobijena povezanost govori da će zaposleni sa pozitivnim stavom prema edukaciji češće biti zadovoljni dosadašnjom edukacijom od zaposlenih sa negativnim stavom prema edukaciji. Za zaposlene koji visoko vrednuju edukaciju svaka edukacija je dobro došla. Zbog toga treba ići u susret pozitivnom opštem stavu o edukaciji zaposlenih i pružiti im kvalitetnu doobuku i dodatno obrazovanje. Tada će i zadovoljstvo edukacijom biti znatno veće. Upravo mala vrednost dobijene povezanosti sugeriše da je za zadovoljstvo edukacijom potrebno mnogo više od ličnog pozitivnog opšteg stava prema edukaciji. Pozitivan opšti stav ne sprečava zaposlene da imaju kritički odnos prema praksi edukacije i njenoj adekvatnosti za trenutne potrebe zaposlenih u organizaciji.

Tabela 5.4.3. Koeficijenti korelacije između zadovoljstva edukatorima i ostalih faktora.

	zadovoljstvo edukatorima	
	N = 350	st. z.
zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom	,271	,001
kritika neadekvatne prakse edukacije	,021	,711
opšti stav o vrednosti edukacije	,179	,001

N= broj ispitanika;

r=koeficijent linearne povezanosti;

st. z.=statistička značajnost

Na kraju smo ispitili povezanost navedena tri faktora sa četvrtim faktorom, odnosno zadovoljstvom edukatorima (v. tabelu 5.4.3.). Pokazalo se da postoji mala povezanost ($r=0,271$) između zadovoljstva edukatorima i zadovoljstva dosadašnjom edukacijom. To je za očekivati jer je kvalitet edukatora značajan činilac dobre edukacije. Zadovoljstvo edukatorima je veoma malo povezano ($r=0,179$) sa opštim stavom o vrednosti edukacije što znači da postoji tendencija kod ljudi koji pozitivno vrednuju edukaciju da će biti zadovoljni edukatorima. Drugim rečima, procena zadovoljstva edukacijom uvek uključuje u sebi i procenu zadovoljstva edukatorima, jer nema edukacije bez edukatora. Dobijena mera male povezanosti nam govori da uspeh edukacije nije isključivo u rukama edukatora, već su i drugi faktori značajni, kao što su tema edukacije, vrsta veština koje se uče, aktuelnost problematike koja se obrađuje, značaj za napredovanje u službi i slično. S obzirom da je opšti stav o vrednosti edukacije povezan sa zadovoljstvom edukacijom logično je i da je povezan sa zadovoljstvom edukatorima.

Rezultati našeg istraživanja mogu da posluže kao osnov za preporuke menadžerima koji planiraju dodatnu obuku i obrazovanje u organizacijama:

- oslanjajte se na opšti pozitivan stav zaposlenih o vrednosti edukacije za ličnu karijeru,
 - planirajte edukaciju u odnosu na konkretne i tekuće probleme u organizaciji,
 - aktivno uključite zaposlene u planiranje i sprovođenje edukacije,
 - odredite načine na koji ćete vrednovati znanja i veštine stečene tokom edukacije,
 - uspostavite povratnu spregu između kritičkog odnosa zaposlenih prema edukaciji i njenog unapređivanja,
 - periodično merite zadovoljstvo edukacijom, kritiku adekvatnosti edukacije i opšti stav prema edukaciji kako bi sagledali odnos zaposlenih prema edukaciji,
 - pozicionirajte edukaciju kao strateški značajan elemenat u organizacionoj strukturi,
 - javno iznosite rezultate edukacije prikazane kroz uspehe u poslovanju, u boljem kvalitetu rada i kroz mere zadovoljstva edukacijom i edukatorima.
-

5.5. PROCENA KARAKTERISTIKA EDUKATORA

Kako smo ranije naglasili, društveni i organizacioni uslovi utiču na aktivnosti učesnika u edukaciji posredstvom ljudi. Stoga je i razumljivo da karakteristike nosilaca tih aktivnosti značajne za ostvarivanje edukacije. Prevashodan značaj imaju karakteristike onih koji podučavaju i vode edukaciju. Bitno je znati kakav značaj za uspešnu realizaciju edukativnih programa imaju njihova znanja na užem stručnom polju, od kakve je važnosti njihovo prethodno iskustvo, koliko se bave proučavanjem stanja stvari u datim organizacijama, da li su usmereni na osavremenjivanje svojih metoda rada, kakav im je stil ponašanja, da li vole ono što rade i one sa kojima rade, da li su motivisani da se maksimalno angažuju i da postignu vrhunske rezultate, u kom smislu ih karakterišu poželjne crte ličnosti u užem smislu.

Ovde nas interesuju pre svega sledeće grupe osobina predavača na posmatranim edukativnim seminarima:

- osobine koje pokazuju koliko su kompetentni (sposobni, stručni i profesionalno informisani),
- crte ličnosti u užem smislu (savesnost, komunikativnost, realan odnos prema učesnicima edukativnih programa i orijentacija na demokratske komunikacije sa njima) i
- razvijenost motivacije na poslu.

Tabela 5.5.1. Srednje vrednosti ocena za stavke skale procene edukatora.

KAKO OCENJUJETE PREDAVAČE EDUKATIVNIH PROGRAMA U KOJIMA STE UČESTVOVALI?	AS	SD
Inteligentni su	2,09	,706
Uspostavljaju dobre kontakte sa polaznicima, podstiču ih na aktivnost, pažljivo prate ono što saopštavaju	1,98	,696
Motivisani su za svoj posao	1,97	,724
Stručni su	1,96	,730
Na početku obuke se dogovaraju sa učesnicima o pravilima, načinu i tempu rada	1,92	,737
Primenjuju savremene metode i tehnike edukacije	1,90	,612
Savesni su (pažljivi, temeljiti, odgovorni, organizovani)	1,88	,707
Vešti su u prenošenju znanja na druge	1,82	,682
Realistički opažaju probleme organizacije	1,74	,628

AS=aritmetička sredina; SD=standardno odstupanje

Dobijeni podaci u našem istraživanju pokazuju da se samo intelektualne sposobnosti predavača vide kao natprosečne, odnosno iznad srednje ocene 2,00 s obzirom da je korišćena trostepena Likertova skala (raspon od 1 do 3). Sve ostale osobine su procenjene ispodprosečno što je loš pokazatelj dosadašnje prakse. Normalna distribucija rezultata govori da se predavači i organizatori nisu nimalo potrudili da svoju praksu učine boljom od dosadašnje, već ustaljene prakse. Posebno uznemirava što se loše procenjuju sposobnosti predavača da realistički opažaju probleme organizacije i što nisu dovoljno vešti u prenošenju znanja na druge.

Podaci u tabeli 5.5.2. ukazuju na podeljena mišljenja ispitanika, kada je reč o izboru predavača. Većina (52,4%) smatra da predavače treba birati iz vlastite organizacije. To se poklapa sa zapažanjem zaposlenih da dosadašnji predavači ne opažaju realistički

probleme organizacije. Poželjnim se smatra da predavači imaju završen trening za edukatore. To je u skladu sa procenom dosadašnjih edukatora koji ni po čemu, sem inteligencije koja je urođena osobina, ne odudaraju od proseka. Interesantno je takođe da se više cene domaći profesori i stručnjaci nego strani. To je verovatno, takođe, povezano sa činjenicom da domaći stručnjaci imaju više sluha za konkretne probleme u organizacijama i društvu od stranih predavača.

Tabela 5.5.2. Učestalost i procenat izbora vrste edukatora.

PREDAVAČE TREBA BIRATI	f	%
iz naše organizacije	106	22,4
iz naše organizacije, a sa treningom za edukatore	142	30,0
domaći univerzitetski profesori i ugledni stručnjaci	96	20,3
strani profesori i stručnjaci	55	11,6
Ne mogu da ocenim	75	15,8

f=učestalost (broj ispitanika koji je zaokružio odgovor); %=procenat

VAŽNO ZA MENADŽERE

Glavni zaključak ovog dela našeg istraživanja bi bio da organizacije treba da edukuju vlastiti kadar za predavače u dodatnoj edukaciji. Oni ne moraju da budu jedini edukatori, treba svakako koristiti i domaće i strane stručnjake. Bitan kriterijum treba da budu zaposleni i korist koju organizacija ostvaruje od edukacije. Tako, na primer, strani stručnjak može da bude odličan ekspert u određenoj oblasti i on može da održi predavanje menadžmentu i edukatorima u organizaciji. Oni, zatim, mogu da osmisle predavanja za zaposlene koja će u sebi uključiti nova znanja prilagođena realnoj situaciji u organizaciji.

Menadžeri koji planiraju edukaciju moraju imati sluha za trenutnu situaciju u organizaciji i uzeti niz faktora u obzir kada planiraju edukaciju. Moraju poznavati trenutne probleme u organizaciji koji se mogu rešiti dodatnom edukacijom, moraju izabrati odgovarajuće edukativne teme, proceniti postojeće znanje, sposobnosti i očekivanja zaposlenih i, na kraju, odabrati prave predavače i prethodno ih pripremiti za predavanje u organizaciji. Nakon svakog predavanja treba izvršiti evaluaciju edukacije kroz proveru znanja i kroz procenu zaposlenih i menadžmenta o raznim aspektima održane edukacije. Nedostatke treba analizirati i saopštiti svim uključenim stranama kako bi se stvorila klima u kojoj su predavači motivisani za promene u pravcu usavršavanja svojih metoda rada i u kojoj zaposleni aktivno doprinose procesu edukacije.

6. LIČNOST ZAPOSLENIH I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM

Otkriti i objasniti snage i mehanizme koji pokreću čoveka da aktivira svoje sposobnosti i znanja u preduzimanju raznovrsnih aktivnosti je veoma interesantan proces, pogotovo što najvažniji deo organizacije čini čovek. Lični faktori u velikoj meri doprinose uspehu obuke i obrazovanja. Psiholozi se razlikuju po načinu objašnjavanja ličnih faktora, jedni smatraju da geni određuju socijalno postignuće dok se njihovi oponenti zalažu za socijalne programe koji razvijaju potencijale individua. Socijalne i društvene mere pomoću obrazovanja aktualizuju individualne potencijale ili, kako se to kaže ekonomskim jezikom, optimizuju ljudski kapital.

Ponašanje je rezultat sadejstva ličnosti pojedinca i prirode situacije u kojoj se ponašanje odvija. Ličnost je specifična, relativno stabilna i neponovljiva struktura psihičkih osobina nekog čoveka u kojoj svaka osobina zauzima posebno, strukturom određeno mesto (Zvonarević, 1985). Ličnost je jedinstvena organizacija osobina koja se formira uzajamnim delovanjem jedinke i sredine i određuje opšti, za pojedinca karakterističan, način ponašanja (Rot, 1994).

Brojnim definicijama ličnosti psiholozi pokušavaju obuhvatiti ukupnost čovekovog psihičkog života. Bihejvioristi o ličnosti govore prevashodno na osnovu spoljašnjeg (manifestovanog) ponašanja koje pojedinac ispoljava prema ljudima oko sebe. Kognitivistički orjentisani istraživači o ličnosti govore preko unutrašnjih (iskustveno-doživljajnih) procesa, kao što su motivi, interesi, stavovi i vrednosti. Škole dubinske psihologije nastoje proniknuti u slojeve ljudske svesti i podsvesti što se nalaze u pozadini čovekovih vidljivih reakcija. Danas je sve više autora koji ističu da nije opravdano apsolutizovati samo jednu od ove dve strane ličnosti. Šta više, povećava se broj onih koji govore o aktivnosti kao o bitnom faktoru razvoja svesti. Oni naglašavaju da je ličnost moguće valjano upoznati samo ako je proučavamo u njenoj ukupnoj aktivnosti, što uključuje i proučavanje same situacije u kojoj se ta aktivnost odvija.

6.1. TEORIJE LIČNOSTI

Postoji veliki broj teorija ličnosti koje na različite načine pokušavaju da objasne ljudsko ponašanje. Svaki čovek ima svoju privatnu teoriju ličnosti, odnosno način na koji objašnjava ljudsko ponašanje. Naše privatne teorije nam pomažu u snalaženju među ljudima, ali najčešće one nisu dovoljno izražene i mi ih, najčešće, nismo svesni. Teoretičari ličnosti su se potrudili da svoje teorije jasno iskažu i nađu dokaze kojima će potvrditi svoje postavke. Teorija ličnosti ima koliko i teoretičara ličnosti. Određene teorije su stekle veću popularnosti i širu primenu u praksi. Za menadžere je dobro da poznaju neke teorije ličnosti. Prikaz koji ćemo ovde dati je koncipiran tako da ponudi samo najosnovnije karakteristike najpoznatijih teorija ličnosti. Na taj način menadžeri mogu prepoznati određene teorije koje odgovaraju njihovom pristupu zaposlenima i zainteresovati se za njihovo potpunije proučavanje.

PSIHOANALITIČKA TEORIJA LIČNOSTI (SIGMUND FROJD)

Frojdova psihoanalitička teorija ličnosti spada među prve razrađene teorije ličnosti. Ona ima veliki uticaj na tumačenje čoveka i mnogi savremeni autori dopunjuju i menjaju početnu Frojdivu teoriju ličnosti. Data teorija je proizašla iz psihoterapijskog rada sa ljudima koji su imali psihičke poremećaje, da bi se proširila i na teoriju o čoveku uopšte. Osnovna postavka teorije je postojanje nesvesnog u psihi čoveka. Čovek je, dobrim delom, nesvesno biće, njegovo ponašanje je determinisano i vođeno nagomima koji deluju iz nesvesnog. On je mnogo manje sposoban da samostalno donosi odluke i racionalno razmišlja, nego što se to misli. Čoveku je teško da se suoči sa vlastitim nesvesnim delom ličnosti jer nesvesno nosi u sebi mnoge potisnute želje koje su svesnoj ličnosti neprihvatljive. Nesvesni potisnuti deo psihe se stvara procesom psihičke odbrane putem kojeg se psiha brani od neprihvatljivih želja koje ugrožavaju lično samopoštovanje. Posledica psihičkih konflikata koji nastaju usled nezadovoljenja određenih želja je pojava anksioznosti. Odbrambeni mehanizmi se aktiviraju, pored ostalog, i da bi nas odbranili od neprijatnih osećanja. Nesvesno se ispoljava u svakodnevnom životu i to najčešće onda kada su uklonjene kritičke sposobnosti čoveka.

Prema Frojdu ličnost ima tri instance koje su u međusobnoj interakciji. To su Id (Ono), Ego (Ja) i Super-Ego (Nad-Ja). Id predstavlja biološki aspekt ličnosti. On je nosilac nagona koji upravljaju ljudskim ponašanjem. Nagoni deluju iz nesvesnog, a čovek ih postaje svestan kroz pojavu psihičkih želja. Ego predstavlja onaj deo psihe koji je zadužen za kontakt sa spoljašnjom sredinom. Opažanje predstavlja jedan od važnijih

psihičkih procesa kojim Ego postaje svestan svoje sredine i ponašanja drugih. Super-Ego nastaje procesom socijalizacije. Ličnost je oblikovana uticajima socijalne sredine i sve norme koje čovek uči smeštaju se u Super-Ego. Nesocijalizovani porivi Ida često su u sukobu sa socijalizovanom kontrolom ponašanja što je nameće Superego. Svaki od navedenih aspekata je u tesnoj vezi sa drugim, tako da je ponašanje čoveka uvek rezultat njihovog zajedničkog delovanja.

Glavni pokretači ličnosti su nagoni. Frojd ih je svrstao u dve grupe: nagone za razmnožavanjem (seksualne nagone) i nagone za samoodržanjem (glad, žeđ, spavanje i slično). Kasnije je navedene nagone posmatrao kao Eros (nagoni života), a njima je suprotstavio nagone za destrukcijom (nagoni smrti).

Za menadžere je važno da znaju da su psihički mehanizmi odbrane u funkciji održavanja samopoštovanja, odnosno Ega. Potrebno je da se uskladi zadovoljavanje nagonskih potreba sa zahtevima koje propisuje socijalna sredina, u ovom slučaju organizacija, tako da čovek zadrži svoje dostojanstvo. U takvoj situaciji postoji harmonija između Ida, Ega i Super-Ega, odnosno između ličnosti zaposlenog i organizacije.

PSIHOSOCIJALNA TEORIJA RAZVOJA LIČNOSTI (ERIK ERIKSON)

Psihosocijalna teorija razvoja ličnosti polazi od pretpostavke da postoje univerzalni stadijumi razvoja svakog čoveka. Raspored njihovog javljanja je neizmenjiv ali se pojedinci međusobno razlikuju po trajanju pojedinih stadijuma. Stadijumu su nazvani psihosocijalnim zato što u svakom od njih postoji različit odnos socijalne sredine prema pojedincu koji se razvija. Eriksonov rad se naslanja na Frojdovu teoriju ličnosti s tim da se uloga Ega naglašava, a zanemaruje Id. Ego predstavlja autonomnu strukturu ličnosti koja ima posebnu ulogu u toku razvoja pojedinca, a posebno socijalne adaptacije.

Za menadžere je interesantno da poznaju faze razvoja, koje se mogu nazvati i faze ličnog dostignuća, jer se na svakom pojedincu može videti do kog stepena razvoja je došao. Tako je za prvu fazu razvoja značajan konflikt između bazičnog poverenja i nepoverenja. Za timski rad je važno međusobno poverenje. Zaposleni sa izraženim bazičnim poverenjem neće imati problema u stvaranju poverenja u članove tima. Za drugu fazu je karakterističan konflikt između autonomije i stidljivosti. Za menadžere je važno da zaposleni imaju izraženu autonomiju kako bi bili samostalni u poslu. I tako dalje.

TOPOLOŠKA TEORIJA LIČNOSTI (KURT LEVIN)

Topološka teorija ličnosti Levina se zasniva na osnovnom načelu geštalta, a to je načelo polja i sila u polju. Celokupna ličnost i svi oblici manifestovanja ličnosti su funkcija polja koje postoji u času kada se takvo funkcionisanje događa. Topologija koju Levin koristi je deo matematike koji omogućuje da se pojedine veličine i odnosi među njima mogu prikazivati prostorno tako da omogućava lakoću uočavanja pojedinih skupina psiholoških pojmova. Ličnost i njena životna okolina čine životni prostor. U tom prostoru smešteni su svi psihološki aspekti posmatrane ličnosti. Levin je takođe poznat po podeli stilova rukovođenja na autoritarni, demokratski i Laissez-faire (slobodni).

Za menadžere je važno da znaju da je ponašanje ljudi uslovljeno sadejstvom njihove ličnosti i uticaja iz sredine u kojoj deluju. A takođe je važno da razlikuju stilove rukovođenja i znaju da ih primene adekvatno u odgovarajućim situacijama.

PERSONOLOŠKA TEORIJA LIČNOSTI (GORDON OLPORT)

Personološka teorija ličnosti Olporta ističe da se ličnost razvija na osnovu bioloških motiva, razvojem brojnih funkcionalno autonomnih motiva, čime ličnost postaje zrela. Ličnost pokreće mnoštvo svesnih motiva. Cilj personološke teorije je da objasni ličnost svakog pojedinca i da na osnovu toga može da predvidi njegovo ponašanje. Olport smatra da ne postoje dva identična čoveka i da je zadatak psihologije da obezbedi proučavanje specifičnih obilježja ličnosti svakog pojedinca. Olport je istakao ulogu svesne i složene motivacije u čovekovom životu.

Za menadžere je važno da znaju zakonitost funkcionalne autonomije motiva po kojoj se iz radnje koja služi za zadovoljenje jednog motiva može razviti novi motiv po sebi. Menadžeri mogu da primene dati princip u svom radu sa zaposlenima. Znamo da je motivacija najvažniji faktor za zalaganje zaposlenih na kvalitetu i učinku u radu. Funkcionalna autonomija, na primer, znači da, ukoliko zaposleni započinje radni odnos da bi zaradio dohodak, njegovo radno ponašanje vremenom dobija pozitivne attribute i postaje motiv sam za sebe. Na kraju radnik dolazi na posao da bi radio, a zarada je usputna posledica njegovog rada. Za menadžere je važno da znaju kako da učine posao zanimljivim kako bi isti dobio pozitivne attribute kod zaposlenog.

HUMANISTIČKA TEORIJA LIČNOSTI (ABRAHAM MASLOV)

Humanistička teorija ličnosti Maslova je nastala kao reakcija na bihejviorizam i psihoanalizu i stoga je humanistička psihologija nazvana trećom snagom u savremenoj psihologiji. Humanistička teorija ličnosti polazi od toga da priroda čoveka nije zla, ona je jedinstvena i posebna i ne može se dovoditi u vezu sa životinjskom prirodom, kao kod bihejviorizma. Psihologija treba da se usmeri na specifična ljudska obeležja kao što su ideali, vrednosti, ljubav, stid, težnje i slično. Čovek je odgovoran za svoju sudbinu, on odlučuje o svom razvoju. On je više svesno nego nesvesno biće, za razliku od psihoanalitičkog shvatanja. Čovek nije statičko biće. Čovek je stalno u pokretu i stalno se menja. Cilj života je aktualizacija ljudskih potencijala koji su ogromni. Svrha življenja je samoaktualizacija jer svaki pojedinac je odgovoran za ostvarenje svojih potencijala. Subjektivno iskustvo ima prednost nad teorijskim tumačenjima. Čovek treba da bude u centru pažnje a ne teorija.

Maslovljeva humanistička teorija često se naziva i psihologijom zdrave ličnosti jer u središte svoga proučavanja stavlja normalnu, odraslu, zdravu ličnost. Po mišljenju Maslova čovek ima urođenu težnju za rastom i razvojem, njegovi prirodni potencijali imaju težnju da se ostvare, da se realizuju. Urođena potreba za ostvarivanjem genetski datih mogućnosti naziva se samoaktualizacija, ili samoostvarenje. Samoaktualizacija predstavlja najvažniji motiv koji čoveka pokreće, ona određuje i čovekov stil života. Ako se želi postići samoaktualizacija neophodno je zadovoljiti određene potrebe. Centralno mesto u njegovoj teoriji, upravo iz ovih razloga, zauzima teorija potreba.

Preduslov za poznavanje ličnosti je poznavanje motiva. Ispunjenje motiva je nagrada za čoveka. S obzirom da je čovek dinamičan, on stalno teži novim ciljevima. Pošto za čoveka ciljevi kojima teži nemaju jednaku važnost, dolazi do hijerarhije među ciljevima. Postoji određena zakonitost u redosledu javljanja ljudskih potreba, prema kojoj tek kada je zadovoljena niža potreba, ona prestaje da bude važna i tada se može javiti viša potreba. Kada se istovremeno jave dve različite potrebe, prioritet ima niža ili osnovnija potreba. U osnovi Maslovljeve piramide stoje fiziološke potrebe, zatim potreba za sigurnošću, pa potreba za ljubavlju i pripadanjem, za poštovanjem i ugledom, i na vrhu, potreba za samoostvarenjem. Redosled je identičan za sve ljude. Ne javljaju se potrebe višeg reda dok se ne zadovolje potrebe nižeg reda. Što je čovek u hijerarhiji bliži vrhu, on time više izražava svoju individualnost i psihološko zdravlje.

Za menadžere je važno poznavanje hijerarhije potreba jer, na taj način, može da zaposlene razlikuje prema jačini potreba koje su im najvažnije. Nisu svi dostigli stepen potrebe za samoostvarenjem, nekima je najvažnija sigurnost. Takvi zaposleni

neće pružati maksimum na radnom mestu, neće pokazivati inicijativu i kreativnost, već će se držati strogo potrebnih procedura kako bi obezbedili platu i izbegli otkaz i tako ostvarili osećanje sigurnosti. Drugima će važnije biti osećanje pripadanja, da ih je kolektiv prihvatio i da ih podržava. Oni će raditi kako bi dobili odobravanje i osetili da su prihvaćeni zbog doprinosa koji daju organizaciji u celini.

FENOMENOLOŠKA TEORIJA LIČNOSTI (KARL RODŽERS)

Fenomenološka teorija ličnosti Rodžersa se zasniva na stajalištu da je čovek svrhovito biće, pozitivno i konstruktivno i da se prema njemu treba tako i odnositi. Fenomenološki pristup označava tendenciju odnošenja prema pojavama onakvim kakve one jesu. Pristup je vrlo blizak humanističkoj psihologiji. Prema Rodžersu ličnost čine dva aspekta: organizam kao sedište celokupnog iskustva pojedinca i pojam o sebi Rodžers polazi od teze da je dobrota u osnovi ljudske prirode, odnosno da je čovek pozitivno stvorenje. On smatra da u ljudskom organizmu ne postoje unutrašnji destruktivni nagoni nego prirodan rast prema zdravoj, samoaktualizovanoj i samorealizovanoj ličnosti. Glavni pokretač ličnosti jeste tendencija ka autoaktualizaciji tj. razvijanju svih svojih mogućnosti. Ako ta težnja naiđe na razumevanje okoline, ličnost će se razvijati bez teškoća jer svoj optimalan razvoj i najbolje efekte pojedinac može postići samo u situaciji kada mu je omogućeno da se njegova priroda pokaže. Neretko se dešava da okolina ne prihvata težnje pojedinca i tada dolazi do sukoba i u tome je izvor anksioznosti. Rodžers objašnjava da, kada ljudi povremeno u svom ponašanju pokazuju abnormalne impulse i antisocijalne tendencije, to znači da im nije omogućeno da ispolje svoju unutrašnju prirodu i nemaju priliku da deluju kao potpuna ljudska bića.

Rodžers je začetnik poznatih nedirektivnih terapija koje su usmerene prema pojedincu i u kojima se terapeut maksimalno saživljava sa pojedincem, ne suprotstavlja mu se i prati tok njegovih misli i osećanja. Svrha je da se pojedincu olakša podizanje poverenja u sama sebe. Na ovakvim postavkama su se pojavili i obrazovni mikrosistemi, naročito namenjeni odraslima u kojima se maksimalno uvažavaju individualne potrebe i osobitosti.

Za menadžere je važno da poznaju principe pristupa usmerenog na ličnost pojedinca jer su tada u mogućnosti da stvore sredinu u kojoj će pozitivni aspekti ličnosti pojedinaca najviše doći do izražaja. Ovaj princip je primenjiv i u edukaciji, a Rodžers je o tome napisao i knjigu „Sloboda da se uči: Pogled na ono što obrazovanje može da postane“ (Rogers, 1969).

KOGNITIVNA TEORIJA LIČNOSTI (HAROLD KELI)

Kognitivna teorija ličnosti Kelija se zasniva na tome što smatra da je od izuzetne važnosti za razumevanje neke osobe staviti se u njegovu tačku gledišta. Keli smatra da ne postoje apsolutne krajnosti. Osnovno obeležje ljudi je da su ljudi po svojoj prirodi istraživači. Kao što svaki naučnik nastoji da predvidi i kontroliše pojave, tako i svaki pojedinac postupa sa ciljem da na sličan način predviđa pojave i događaje. Tako je ključni pojam ove teorije konstrukt odnosno tumačenje, shvatanje. Svaki čovek opaža događaje, razlike i sličnosti među njima i na osnovu toga formira konstrukte koji u prvom redu služe za predviđanje događaja. Čovek je slobodan da stvara konstrukte ali je onda i vezan za njih. Tako njegova dalja sloboda zavisi od njegove sposobnosti da jednom stvorene konstrukte menja. Ako čovek nema tu sposobnost, onda nema ni slobode.

Za menadžere je važno da sagledaju čoveka kao biće koje samo gradi tumačenja sveta oko sebe. Zato je važno da se zaposleni uključe u tumačenje zbivanja u organizaciji kako bi se formirala ona tumačenja koja odgovaraju stvarnosti onoga što se dešava u organizaciji, ali i kako bi se sagledala tumačenja koja izmiču pažnji menadžera, a važna su za dalje poslovanje organizacije.

BIHEJVIORISTIČKA TEORIJA LIČNOSTI (BARUH SKINER)

Bihejvioristička teorija Skinera polazi od toga da se u nauci mogu koristiti samo objektivni podaci. Pod objektivnim bihejvioristi smatraju podatke koji su vidljivi, stoga je njihov predmet izučavanja isključivo ponašanje, a ne i psihički život čoveka. Skinner smatra da je ljudsko ponašanje determinisano okolinom i njenim uticajem na pojedinca. Zadatak je otkriti zakone i pravila po kojima okolina deluje na čoveka, odnosno po kojima je njegovo ponašanje i postupanje determinisano okolinom. Različiti ljudi u istoj situaciji različito reaguju a razlog se nalazi u tome što je celokupno ponašanje čoveka naučeno. Uče se radnje koje donose neku korist organizmu, bilo da radi o pribavljanju korisnih stvari ili izbegavanju neprijatnih situacija. Bihejvioristi koriste pojam potkrepljenje da bi označili predmete i pojave koje zadovoljavaju određene potrebe kod živog sveta i tako učvršćuju određena ponašanja. Ako, na primer, dete dobije dozvolu roditelja da se igra napolju sa drugom decom zato što je završilo domaće zadatke dobijene u školi, onda će to dete naučiti da date zadatke uradi odmah posle škole kako bi opet bilo nagrađeno izlaskom napolje. Bihejvioristi su proučavali različite režime potkrepljenja, odnosno nagrađivanja i kažnjavanja, i pratili njihov uticaj na

učenje određenih oblika ponašanja. Njihova istraživanja su našla široku primenu u marketingu, organizacionom ponašanju i slično.

Za menadžere je važno da poznaju osnovna pravila režima potkrepljenja jer su oni primenljivi u pravilnom nagrađivanju i kažnjavanju zaposlenih. Međutim, treba dobro voditi računa u primeni datih pravila jer na efekat nagrađivanja i kažnjavanja utiču mnogi faktori. Pokazalo se da je unutrašnja motivacija značajnija i uticajnija na ponašanje od spoljašnje motivacije, u koju spada nagrađivanje. Zato je važno znati kako upravljati ljudskim ponašanjem putem različitih oblika nagrađivanja.

DIMENZIONALNA TEORIJA LIČNOSTI (HANS AJZENK)

Dimenzionalna tipologija ličnosti Ajzenka se zasniva na rezultatima faktorske analize podataka, odnosno korelacija između brojnih indikatora kojima se preko instrumenata mere ponašanja i osobine ličnosti. Ajzenk polazi od toga da je ogroman broj manifestacija u ponašanju ličnosti posledica delovanja manjeg broja faktora ličnosti. On smatra da psihologija treba istraživati a ne koncipirati ličnost, tako da se protivi unosu konstrukata i tumačenja o ličnosti. Cilj je opisati ličnost onakvom kakva ona stvarno jeste, a to se najbolje postiže faktorsko-matematičkom analizom koja može utvrditi temeljne dimenzije ličnosti. Osobina ličnosti nije ništa drugo nego utvrđena doslednost u ponašanju u različitim situacijama.

Testiranjem velikog broja ispitanika, te primenom faktorske analize, Ajzenk je došao do četvorostepene hijerarhijske strukture ličnosti. Najniže u hijerarhiji se nalaze specifični postupci, odnosno svakodnevni postupci u životnim situacijama. Zatim nalazimo uobičajene postupke, tj. ponašanja koja se javljaju u jednakim ili sličnim situacijama. Na trećem nivou su osobine ličnosti, određene su korelacijom između više navika. Na vrhu hijerarhije su tipovi ličnosti koji su određeni korelacijom između više osobina ličnosti. Ajzenk je otkrio tri tipa ili osnovne dimenzije ličnosti, i to: 1. ekstraverzija-introverzija, označava da li je čovek pretežno okrenut društvenoj sredini ili unutrašnjem, psihičkom svetu; 2. neuroticizam-emocionalna stabilnost, govori o stabilnosti emotivnog reagovanja u različitim situacijama; 3. psihoticizam-normalnost, govori o stepenu dezintegracije psihičkih funkcija koja može biti uvod u ozbiljne psihičke poremećaje.

Za menadžere je važno da znaju da su određene osobine ličnosti povezane sa uspešnim radnim ponašanjem. Prema Ajzenkovoju teoriji najbolji radnici bi bili oni koji su normalni, emotivno stabilni i pretežno ekstrovertni. Prema kasnijim istraživanjima, u kojima je broj osnovnih dimenzija ličnosti proširen između pet i devet, savesnost se pokazala kao jedna od osobina koja dobro predviđa uspešno radno ponašanje.

6. 2. STRUKTURA LIČNOSTI

Najrasprostranjenija su shvatanja da je struktura ličnosti jedinstvena konstelacija svojstava (crta, aspekata, osobina...) koja predstavljaju organizovanu celinu, promenljivu ali ipak dovoljno doslednu da bi bila prepoznatljiva kao posebnost pojedinca. Strukturu ličnosti čine različite crte ličnosti koje se još nazivaju i osobinama ili dimenzijama ličnosti. Veliki broj mogućih crta ličnosti autori svode na manji broj osobina koje su međusobno relativno nezavisne. U nekim pristupima one se grupišu u tipove a u najstarijim pristupima, zavisno od toga na koje se sfere ljudskog delovanja odnose, grupišu se u nekoliko kategorija. Često se pominju kategorije temperamenta, karaktera i sposobnosti.

Temperament je skup osobina ličnosti koje karakterišu emocionalni život. Koliko se lako, često, sa kojim intenzitetom i sa kojim trajanjem javljaju osećanja i reakcije pokazuje temperament. Iz ovoga proizilazi da se temperament određuje kao karakterističan način reagovanja pojedinca na različite situacije i ogleda se u brzini menjanja i jačini emocija, u opštem tonu raspoloženja te u obimu i načinu izražavanja emocija.

To reagovanje može biti posmatrano na dva načina (Dunđerović, 2004): a. kao način na koji pojedinac mobilise raspoloživu energiju pa se sagledava koliko su mu reakcije brže, snažne i trajne – da li je više aktivna ili je više pasivna ličnost; b. kao način emocionalnog reagovanja pa se sagledava koliko često, snažno i trajno iskazuje osećanja, te o kakvom se emocionalnom tonu najčešće radi – da li više o emocijama prijetnosti ili emocijama neprijetnosti.

Karakter je grupa moralnih i konativnih osobina ličnosti zajedno. Obično se vezuje za one voljne osobine čoveka koje se pojavljuju u vezi sa moralnim normama koje važe za određenu društvenu zajednicu. Nije isto kada je pojedinac preduzimljiv i istrajan u aktivnostima koje jesu, i u aktivnostima koje nisu, društveno prihvatljive. Stoga ima smisla pod karakterom podrazumevati sistem voljnih osobina koje pokazuju kako pojedinac postupa i deluje u vezi sa moralnim principima, normama i shvatanjima društvene sredine u kojoj živi i radi. Ne smemo zanemariti činjenicu da, sa jedne strane, društvo formira karaktere kakvi njemu odgovaraju, a sa druge strane, moramo da znamo da se formiraju i pozitivni i negativni karakteri. Karakterne crte su one karakteristične osobine ponašanja pojedinca putem kojih on istovremeno izražava i svoj akcioni odnos i svoj odnos prema društveno etičkim principima.

Karakterne crte se mogu objedinili u četiri grupe prema tome kako se pojedinac odnosi (Andrić i Čudina, 1987): prema samome sebi (visoko-nisko samopouzdanje, visoka-niska samokritičnost); prema radu i uopšte prema svojim zadacima (marljivost-

lenjost, odgovornost-neodgovornost); prema socijalnim normama ponašanja (poštenje-nepoštenje); prema drugim ljudima (iskrenost-neiskrenost, altruizam-egoizam).

Sposobnosti predstavljaju važnu grupu crta ličnosti. Ne možemo reći da je inteligencija bez značaja za ličnost i da je svejedno da li je pojedinac ima ili nema određene sposobnosti. Pod sposobnostima se podrazumevaju one crte ličnosti od kojih zavisi razlika u uspešnom obavljanju određenih poslova. Mogu se razlikovati tri grupe sposobnosti: intelektualne ili više mentalne sposobnosti, psihomotorne sposobnosti, senzorne sposobnosti.

Najbrojnija su istraživanja inteligencije koja se definiše kao sposobnost snalaženja u novim situacijama. Pri ispitivanju prirode ili strukture inteligencije koristi se postupak faktorske analize koji se sastoji u zadavanju velikog broja različitih vrsta testova inteligencije većem broju lica. Tako je Gilford (1954) vršio brojna istraživanja faktorskom analizom i zaključio da inteligenciju sačinjava veoma veliki broj faktora koje možemo da grupišemo u pet grupa: sposobnosti pamćenja; kognitivne sposobnosti; sposobnosti konvergentnog mišljenja; sposobnosti divergentnog mišljenja; sposobnosti evaluativnog mišljenja.

Od psihomotornih sposobnosti kao što su spretnost prstiju, spretnost ruku, sposobnost brzog motornog reagovanja i slične, zavisi uspeh u velikom broju fizičkih poslova. Među senzorne sposobnosti ubrajaju se sposobnosti za razlikovanje intenziteta i kvaliteta različitih vrsta jednostavnih čulnih draži, senzorne sposobnosti u oblasti vida i ostalih čula, i druge.

Za menadžere je važno da znaju da je temperament u velikoj meri pod uticajem naslednih faktora. To je deo ličnosti koji ne možemo menjati i ne treba ljude kritikovati zbog načina reagovanja koji mu je urođen. Karakter nastaje vaspitanjem i na njega se može uticati, mada postoje istraživanja koja govore da je veliki broj osobina ličnosti takođe pod uticajem nasleđa. Sposobnosti se nasleđuju jednim delom, ali je za njih važna aktivnost individue, odnosno u kojoj meri osoba praktikuje svoje talente kako bi razvila svoje sposobnosti u što većoj meri.

6. 3. OSOBINE LIČNOSTI

Savremena istraživanja ličnosti polaze od multidimenzionalne prirode čoveka. Smatra se da je ličnost sastavljena od relativno stabilnih i trajnih osobina ličnosti koje su na osoben i funkcionalan način povezane u jednu celinu. Zavisno od teoretičara ličnosti osobine ličnosti se nazivaju različitim imenima: crte ličnosti (Olport), dimenzije ličnosti (Ajzenk), faktori ličnosti (Katel), domeni ličnosti (Kosta&Mekgre) i slično. Pod osobinama ličnosti se podrazumevaju određene strukture unutar ličnosti koje imaju dispozicioni i dimenzionalni karakter. Dispozicioni karakter znači da predstavljaju tendencije da se čovek ponaša na određeni način u određenim situacijama. One mogu biti nasleđene dispozicije, kao kod osobina temperamenta, ili stečene dispozicije, kao kod osobina karaktera. Dimenzionalni karakter govori o tome da su osobine ličnosti prisutne u različitom stepenu jačine kod različitih ljudi. Stoga se kao merila osobina ličnosti izdvajaju njihova izraženost u ponašanju, učestalost javljanja i doslednost u ponašanju. Osobine koje su izražene, učestale i dosledne predstavljaju one osobine koje su tipične za nekog pojedinca.

Iako postoji veliki broj osobina ličnosti pojedini autori su pokušali da ih svedu na par osnovnih dimenzija ličnosti. Tako je Ajzenk našao da postoji tri osnovne dimenzije ličnosti, i to: ekstraverzija-introverzija; neuroticizam-emocionalna stabilnost; psihoticizam-normalnost. Većina savremenih autora smatra da se sve osobine ličnosti mogu svesti na pet osnovnih dimenzija i zato se taj model popularno naziva „Velikih pet“. To su sledeće dimenzije ili domeni:

- Ekstravertnost – introvertnost (društvenost, pričljivost, pouzdanost i aktivizam na jednoj strani, a povučenost, trezvenost, rezervisanost i obazrivost na drugoj strani);
- Neuroticizam (obuhvata entuzijazam, smirenost i sigurnost sa jedne strane, i nespokoјstvo, depresivnost, emotivnost, razdražljivost sa druge strane);
- Saradljivost (obuhvata dobrodušnost, nežnost, kooperativnost i sklonost praštanju na jednoj strani, i razdražljivost, nemilosrdnost, sumnjičavost, nekooperativnost i nefleksibilnost, na drugoj strani);
- Savesnost (pažljivost, temeljitost, odgovornost, organizovanost i samodisciplinovanost sa jedne strane, i neodgovornost, neorganizovanost, nedisciplinovanost i beskrupuloznost sa druge strane);
- Otvorenost za iskustvo (imaginativnost, senzitivnost, intelektualnost i ugrađenost na jednoj strani, i uskogrudnost, grubost i prostakluk s druge strane).

Mnoga istraživanja su rađena da se ustanovi kakav sklop osobina ličnosti je najbolji za obavljanje pojedinih poslova. Savesnost se pokazala kao jedna od važnijih osobina u bilo kom poslu, pored određenog stepena inteligencije. Mnogo manje su se istraživale osobine ličnosti povezane sa stavovima prema dodatnoj edukaciji u organizaciji. Mi smo izdvojili dve osobine koje smo smatrali značajnima kad je edukacija u pitanju. To su samopouzdanje i emocionalna sigurnost na poslu. Osobine ličnosti se najčešće ispituju upitnicima koji se nazivaju inventari ličnosti i sadrže određene tvrdnje koje govore o nama. Od ispitanika se zahteva da procene u kojoj meri se ponuđene tvrdnje odnose na njih. Odgovori se zapisuju zaokruživanjem bročane vrednosti na skali koja može da bude trostepena, četverostepena ili više. Najčešće se koristi petostepena skala. Inventari ličnosti koji se zadaju u istraživanjima imaju svoje psihometrijske osobine na osnovu kojih se određuje da li su pouzdani i valjani za upotrebu. Mi ćemo prvo pokazati psihometrijske osobine upitnika upotrebljenih u našem istraživanju, a zatim i rezultate istraživanja.

6.3.1. SAMOPOUZDANJE

Smatra se da je samopouzdanje jedan od najbitnijih ličnih preduslova efikasnog ponašanja, bilo na poslu bilo u životu uopšte. Da bi neke probleme rešili, mi moramo biti sigurni u našu sposobnost da ih rešimo. Rešavanje tih problema za nas može biti atraktivno, može nam doneti određenu korist, a potrebno je uložiti trud da ih rešimo. Sve to ne garantuje uspeh ako nemamo dovoljno samopouzdanja, ako ne verujemo u sebe, ako ne verujemo da određene probleme možemo uspešno rešiti.

Ovako posmatrano, logičnim se čini očekivati da crta samopouzdanja igra značajnu ulogu kod formiranja stavova o mnogim bitnim pojavama u životu, pa i onim koje se tiču relevantnog ponašanja ljudi u organizaciji. Samopouzdanje je, verovatno, povezano sa načinom pristupa radnim zadacima, odnosom prema radu i radnom učinku i uspehom u radu. Samopouzdanje bi, takođe, moglo biti bitan činilac opšteg stava o vrednosti edukacije i zadovoljstva uslovima efikasnog ostvarivanja edukativnih programa, što nam je bila namera da ispitamo kreirajući naše istraživanje.

Tabela 6.3.1.1.. Stavke upitnika samopouzdanja – matrica zasićenja komponenti.

• Često imam poteškoće da se izrazim, jer se bojim da ne ispadnem smešan	,735
• Lako me obuzme osećaj krivice	,731
• Teško mi je zamoliti nekoga za informaciju	,727
• Kada je neko agresivan i napada me rečima, uglavnom budem skrhan i osećam se bespomoćno	,693
• Osećam se zbunjenim kada me hvale ili mi daju komplimente	,685
• Brinem se zbog toga kako delujem drugima	,682
• Olako dozvoljavam da drugi menjaju moje odluke	,681
• Sklon sam tome da se za svašta izvinjavam	,678
• Često me je strah kako će drugi pomisliti da sam neobrazovan i glup	,677
• Uglavnom sam nervozan kada moram razgovarati sa nekom osobom koja je autoritet	,629
• Kada mi treba pomoć, teško mi je zamoliti druge da mi pomognu	,600
• Kod sukobljavanja mišljenja uglavnom sam ja taj koji prvi popušta	,588
• Ne pričinjava mi zadovoljstvo upoznavati nove ljude	,579
• Izbegavam sukobljavanja i raspravu čak i kada se radi o nečemu veoma važnom za mene	,560
• Teško mi pada da se žalim na neki nepravedan postupak drugih	,452
• Teško mi pada da promovišem sebe na poslu i tako dobijem unapređenje	,432

Samopouzdanje smo merili upitnikom od 16 stavki koji se pokazao veoma pouzdan (Cronbach's Alpha = 0.897) i faktorski ujednačen (v. tabela 6.3.1.1.). Za procenu stavki je korišćena četverostepena Likertova skala. Tvrdnje u upitniku nam govore o pojedinačnim ponašanjima koja spadaju u okvir osobine samopouzdanja koju smo merili. Brojevi sa desne strane tvrdnji govore o stepenu povezanosti tvrdnje sa osobinom koju merimo. Tvrdnje su poređane po veličini tako da one u vrhu najbolje opisuju osobinu koju merimo, dok one pri dnu slabije opisuju osobinu koju merimo. Tvrdnje su formulisane tako da izražavaju nesamopouzdanje, tako da su niske ocene dobijene zaokruživanjem odgovora „uopšte se ne odnosi na mene“, ustvari, pokazatelj dobrog

samopouzdanja. U skladu sa našim upitnikom, samopouzdanu osobu možemo opisati kao onu koja nema problem da uđe u komunikaciju s drugima, koja nema poteškoća u izražavanju svojih misli i osećanja, koja ostaje stabilna bez obzira da li je drugi hvale ili kude, koja ima stabilnu sliku o sebi i ne brine se šta će drugi misliti o njoj, koja ne menja odluke pod pritiskom drugih i ne reaguje osećanjem krivice, zbunjenošću, nervozom i slično u susretu sa drugim osobama. Njoj, takođe, nije teško da traži pomoć od drugih, da se žali na nepravedne postupke drugih, da promoviše sebe i slično. Dakle, ovakvim opisom mi smo, istraživački, jasno odredili o čemu govorimo kada kažemo da je osoba samopouzdana ili nesamopouzdana.

6. 3. 2. EMOCIONALNA SIGURNOST U POSLU

Čovek je radno biće i mnoge karakterne osobine su povezane sa njegovim radnim ponašanjem. Emocionalna sigurnost u poslu je jedna od takvih osobina. Sam naziv govori o značaju date osobine, jer je važna komponenta svakog radnog ponašanja sigurnost u sebe, u svoje sposobnosti, u mogućnost da se posao obavi kako treba.

Dodatna edukacija u organizaciji je bitan instrument profesionalnog razvoja i ponašanja na poslu, te je logično očekivati da će zaposleni sa većom emocionalnom sigurnošću u poslu pokazati pozitivnije stavove prema dodatnoj edukaciji u organizaciji. Oni bi trebalo da pozitivnije vrednuju njen smisao i da budu spremniji da unaprede postojeći sistem stručnog usavršavanja u svojoj organizaciji.

Tabela 6.3.2.1. Stavke upitnika emocionalne sigurnosti u poslu – matrica zasićenja komponenti.

• Mogu se bez problema prilagoditi novim okolnostima	,700
• Uglavnom sam dobro raspoložen i pozitivno orijentisan	,681
• Vlastite greške mogu sebi oprostiti jer bez greški nema ni učenja ni napretka	,642
• Posao rasporedim tako da imam uvid u ono što radim	,634
• Spreman sam uložiti mnogo energije da ostvarim vlastite ciljeve	,615
• Znam u čemu sam dobar i zastupam to	,609
• Koncentrišem se na ostvarivo i izbegavam nepotrebne neugodnosti	,589

*nastavak na sledećoj strani.

• Velike ciljeve delim na manje korake tako da uvek iznova imam osećaj uspešnosti	,579
• Kritiku sam u stanju primiti a da me ne pogodi i uzimam je samo kao nečije mišljenje koje mogu prihvatiti ili ne	,560
• Dajem sebi za pravo da ne moram biti sveznalica i ne moram sve ostvariti	,550
• Sa lakoćom govorim o novim uspesima	,528
• U stanju sam progurati vlastito gledište i pored otpora drugih	,523
• U večernjim satima i kada sam slobodan lako se opustim i godi mi da se isključim iz svega	,513
• I u teškim situacijama ostajem smiren i opušten	,459

Emocionalnu sigurnost u poslu smo merili upitnikom od 14 stavki koji se pokazao veoma pouzdan (Cronbach's Alpha = 0.848) i faktorski ujednačen (v. tabela 6.3.2.1.). Za procenu stavki je korišćena četverostepena Likertova skala. Emocionalna sigurnost u poslu je složena osobina i naziv treba prihvatiti samo uslovno jer ne odražava najbolje ponašanje na koje se odnosi. Naime, emocionalna sigurnost u poslu obuhvata dva aspekta, emotivni i kognitivni (saznajni, misaoni). Emotivni aspekt se odnosi na dobro raspoloženje, pozitivnu usmerenost, spremnost za praštanje, emotivnu stabilnost tokom kritike, sposobnost da se ostane smiren i lakoću opuštanja nakon završenog posla. Kognitivni aspekt se odnosi na sposobnost da se osoba prilagodi novim okolnostima, da pristupi zadacima tako što ume da ih rasporedi, da ih podeli na manje celine, da se usmeri na ono što je ostvarivo, da uloži energiju u njihovo ostvarenje, da daje za pravo da ne mora sve znati, ali je u stanju da progura vlastito gledište jer zna u čemu je dobra i to zastupa. Dakle, emotivna sigurnost u poslu označava složen pristup čoveka prema radu.

6.4. OSOBINE LIČNOSTI I STAVOVI O EDUKACIJI U ORGANIZACIJI

Poznato je da su crte ličnosti psihološki entiteti koje ne možemo direktno posmatrati ili meriti. O njima zaključujemo na osnovu posmatranja ponašanja pojedinca ili na osnovu samoocene tog pojedinca. Iz tog razloga, a i zbog velike zavisnosti ponašanja

od situacionih uslova i prethodnog iskustva, veoma je teško oceniti da li neka osobina postoji ili ne postoji, te u kom je stepenu prisutna kod pojedinca. Upravo zato što se osobine ličnosti javljaju u različitim intenzitetima kod ljudi, o njima možemo govoriti kao o dimenzijama preko kojih možemo meriti ličnost. Većina crta ličnosti spada u bipolarne varijable, što znači da se ljudi razlikuju po stepenu izraženosti crte u ponašanju od izrazitog prisustva do potpunog odsustva.

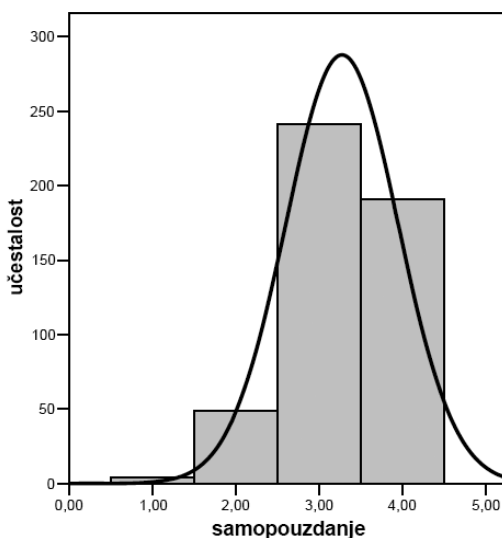
Mnogi psiholozi nalaze da među osobinama ličnosti najneposredniji uticaj na ponašanje imaju samopouzdanje, mentalna dominacija, emocionalna stabilnost, otvorenost prema drugima, te orijentacija na postignuća. Sada ćemo prikazati rezultate našeg istraživanja u kojem smo ispitivali samopouzdanje i emocionalnu sigurnost u poslu. Dobijene rezultate smo povezali sa stavovima o dodatnoj edukaciji u organizaciji.

6.4.1. SAMOPOUZDANJE I STAVOVI O EDUKACIJI ZAPOSLENIH

Srednja vrednost izmerenog samopouzdanja na uzorku od 488 ljudi je $AS = 3,276$ (za raspon od 1 do 4), a standardno odstupanje je $SD = 0,673$. AS ili aritmetička sredina je mera proseka koja govori koja je srednja vrednost ocena i dobija se tako što se sve ocene podele ukupnim brojem ocena. Na taj način se, na primer, računa prosek ocena tokom školovanja. SD ili standardna devijacija je mera raspršenja i ona se, po pravilu, uvek navodi uz AS u prikazu rezultata istraživanja. Ona govori o tome u kojoj meri pojedinačne ocene odstupaju, u jednu ili drugu stranu, od aritmetičke sredine. To bi, na primer, značilo da pojedinačna ocena koja odstupa za jednu standardnu devijaciju od aritmetičke sredine u pozitivnom smeru iznosi $3,949 (3,276 + 0,673)$. Iz distribucije rezultata na upitniku samopouzdanja (v. slika 6.4.1.1.) vidimo da velik broj ispitanika ima visoko samopouzdanje. Učestalost prikazuje broj zaposlenih koji imaju određenu ocenu, a na donjoj liniji su vrednosti ocena samopouzdanja.

Koeficijent korelacije nam govori o stepenu povezanosti dve pojave. Mi smo ispitali povezanost korelacije između odnosa zaposlenih u organizaciji prema edukaciji i veličine njihovog samopouzdanja. U tabeli 6.4.1.2. su date statistički značajne korelacije između samopouzdanja i odgovarajućih faktora. Nađene povezanosti su malog i veoma malog intenziteta, ali postoje. To znači da će zaposleni sa visokim samopouzdanjem verovatno pokazati zadovoljstvo edukacijom i iskazati stav da edukacija vredi, a zaposleni sa niskim samopouzdanjem će verovatnije pokazati nezadovoljstvo sprovedenom edukacijom i pokazati stav da edukacije nema vrednost. Samopouzdanje se nije pokazalo povezano sa kritikom neadekvatne prakse edukacije.

Slika 6.4.1.1. Distribucija rezultata na upitniku samopouzdanja - histogram.



Ovakvi nalazi govore da je samopouzdanje značajna stavka kod edukacije zaposlenih a i šire. To se vidi zahvaljujući nađenoj povezanosti između samopouzdanja i uspeha na poslu. Dakle, menadžeri treba da poklone značajnu pažnju negovanju samopouzdanja kod zaposlenih. To nije jednostavan zadatak jer je samopouzdanje dinamična osobina koja ovisi o različitim faktorima. Čovek ima potrebu da stalno radi na potvrđivanju i podizanju svog samopouzdanja i vere u sebe i svoje sposobnosti. Kroz uspeh u radu čovek može kontinuirano održavati samopouzdanje. Onaj ko ima uspeha u radu pripisuje to vlastitim sposobnostima i, tako, jača veru u sebe. Edukacija takođe jača samopouzdanje. Učenje doprinosi porastu ličnih znanja i veština i tako stvara kod čoveka osećaj da napreduje, da se usavršava. I samo prisustvo edukaciji doprinosi doživljaju da smo značajni jer smo izabrani za edukaciju, jer nam se ukazuje prilika da napredujemo kroz sticanje novih znanja i veština. Naravno, i mnoge druge pojave utiču na samopouzdanje i to je jedan od razloga zašto smo dobili male korelacije između navedenih faktora i samopouzdanja.

U zasebnom radu (Babić&Kordić, 2009) smo pokazali, kroz korelacije sa pojedinim stavkama upitnika o edukaciji, da zaposleni imaju potrebu da se uključe u programe edukacije zato što tako podižu svoju kompetentnost za obavljanje radnih zadataka, a samim tim raste i njihovo samopouzdanje. Pored toga se pokazalo da zaposleni ne vole da učestvuju u loše pripremljenim edukacijama jer na taj način imaju osećaj da gube vreme i motivaciju. Dakle, kao što pozitivne radnje utiču na porast samopou-

zdanja negativne radnje utiču na njegov pad. Zaposlene pogađa nemaran odnos prema njihovoj edukaciji jer stiču utisak da nisu uvaženi kako im to dolikuje već se prema njima ophode olako i nekorektno. Ako loša edukacija ima tako negativne efekte na samopouzdanje možemo očekivati i pad produktivnosti jer je samopouzdanje povezano sa uspehom na radu. Stoga je zaključak da menadžment mora strogo voditi računa o svim aspektima edukacije. Istinsko ulaganje u ljude kroz stalnu obuku se višestruko isplati, kao što se loša edukacija odražava višestruko loše.

Tabela 6.4.1.2. Statistički značajne korelacije između samopouzdanja i navedenih faktora

	N = 326	samopouzdanje	
		r	st. z.
stav da edukacija vredi		,261	,001
zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom		,142	,010
uspeh na poslu		,139	,012

N= broj ispitanika;

r=koeficijent linearne povezanosti;

st. z.=statistička značajnost

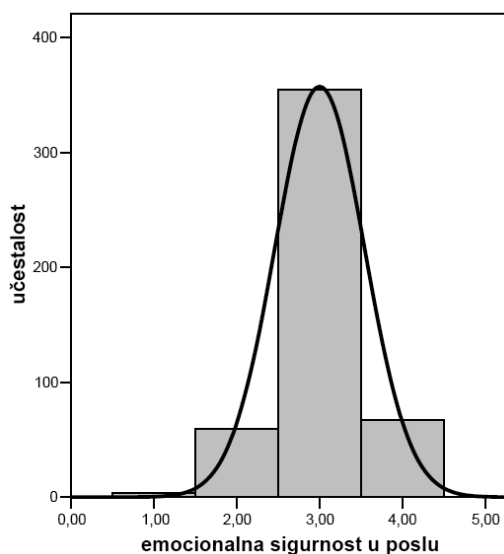
Tako opet dolazimo da preporuke o važnosti aktivnog uključivanja zaposlenih u planiranje i sprovođenje edukacije. Na taj način se postižu višestruki pozitivni efekti od kojih je jedan vezan za rast samopouzdanja, veru u sebe i bolju produktivnost. Čovek se bolje oseća kada sam upravlja svojom sudbinom. Tako i zaposleni koji predlažu i odlučuju o dodatnoj edukaciji u organizaciji imaju doživljaj da upravljaju svojom sudbinom i rade aktivno na svom usavršavanju i usavršavanju svojih kolega. Tako se jača i duh zajedništva i pripadanja organizaciji.

6.4.2. EMOCIONALNA SIGURNOST U POSLU I STAVOVI O EDUKACIJI ZAPOSLENIH

Srednja vrednost izmerene emocionalne sigurnosti u poslu na uzorku od 488 ljudi je AS = 3,000 (za raspon od 1 do 4), a standardno odstupanje je SD = 0,542. Iz distribucije rezultata na upitniku emocionalne sigurnosti u poslu (v. slika 6.4.2.1.) vidimo da velik broj ispitanika ima emocionalnu sigurnost u poslu koja je veća od prosečne.

Kada se ima u vidu da je 2,50 srednja vrednost četverostepene skale emocionalne sigurnosti u poslu, tada je uočljivo da u najvećem broju slučajeva zaposleni pokazuju izraženu emocionalnu sigurnost u poslu: znaju posao rasporediti tako da imaju uvid u ono što rade; mogu se bez problema prilagoditi novim radnim okolnostima; znaju u čemu su dobri i to zastupaju; vešti su u izbegavanju nepotrebnih neugodnosti; uspešno kontrolišu svoje raspoloženje i obično su pozitivno orijentisani.

Slika 6.4.2.1. Distribucija rezultata na upitniku emocionalne sigurnosti u poslu - histogram.



Naše istraživanje nije našlo povezanost između odnosa zaposlenih u organizaciji prema edukaciji i veličine njihove emocionalne sigurnosti u poslu. Nađene su statistički značajne korelacije sa drugim faktorima merenim našim istraživanjem što se vidi iz tabele 6.4.2.2. Posebno je izražena povezanost sa uspehom na poslu (v. poglavlje 9.). Emocionalna sigurnost u poslu u sebi uključuje i osobine tolerantnosti, prilagodljivosti novim situacijama i dobrog pristupa zadacima koji garantuju uspeh. To je razlog zašto smo našli ovako naglašenu povezanost. U skladu s tim je i povezanost između emocionalne sigurnosti na poslu i motiva postignuća (v. poglavlje 7.3.). Emocionalna sigurnost u poslu sadrži u sebi elemenat vere u vlastite organizacione i druge sposobnosti koje garantuju uspeh a takvi ljudi, očigledno, imaju izražene aspiracije kroz potrebu da postignu više i na taj način se dokažu pred sobom i drugima. Osobenost emocionalno sigurnih osoba u poslu je da sa lakoćom govore o svojim uspesima.

Veoma mala povezanost postoji između životnog stila „biti“ i emocionalne sigurnosti na poslu (v. poglavlje 8.3.). Ta povezanost postoji zato što ljudi sa životnim stilom „biti“ visoko vrednuju lično napredovanje i razvoj što je ostvarivo kada su ljudi emocionalno sigurni u poslu i mogu se, bez problema, upustiti u ostvarenje postavljenih zadataka i postizanje uspeha.

Tabela 6.4.2.2. Statistički značajne korelacije između emocionalne sigurnosti u poslu i navedenih faktora

	N = 326	emocionalna sigurnost u poslu	
		<i>r</i>	st. z.
uspeh na poslu		,435	,001
motiv postignuća		,322	,001
životni stil „biti“		,169	,002

N = broj ispitanika;

r = koeficijent linearne povezanosti;

st. z.= statistička značajnost

Svi nabrojani faktori sa kojima je povezana emocionalna sigurnost u poslu su značajni menadžerima u organizacijama jer su povezani direktno sa efikasnošću poslovanja. Mereći ovu osobinu menadžeri mogu na brz i jednostavan način da saznaju sa kakvim unutrašnjim potencijalima zaposleni raspolažu. Reč je o potencijalima koji olakšavaju zaposlenima brzo prilagođavanje radnom mjestu, dobru organizaciju u odnosu na postavljene zadatke, dobro raspoloženje, spremnost za ulaganje napora radi ostvarenja postavljenih ciljeva, tolerantno prihvatanje kritike i problematičnih situacija, sposobnost brzog opuštanja i odmora i slične.

6. 5. STAVOVI

Suština stavova je u tome da predstavljaju tendencije koje usmeravaju naše ponašanje i reagovanje. Stav je stečena tendencija da se reaguje bilo pozitivno bilo negativno prema osobama, objektima ili situacijama izvan nas, ili prema vlastitim osobinama, idejama ili postupcima (Zvonarević, 1985). Pojam stava omogućava da se prevaziđu jednostranosti kako sociološkog tako i psihološkog objašnjenja ljudskog ponašanja. U svakodnevnom govoru, slično značenje kao stav imaju i shvatanje, uverenje, mišljenje i pogled na svet.

Kreč, Kračild i Balaki smatraju da su stavovi trajni sistemi pozitivnog ili negativnog ocenjivanja, osećanja i tendencije da se preduzme akcija za ili protiv, a u odnosu na različite objekte (Rot, 1994). Ova definicija u prvi plan stavlja složenost stavova, naglašavajući da oni istovremeno uključuju kognitivnu, emocionalnu i konativnu funkciju.

Stavovi su više od osećanja, oni sadrže znanje, tj. ono što pojedinac veruje da zna o predmetu stava. Verovanja i uverenja, bilo da su potpuno tačna ili potpuno pogrešna, predstavljaju kognitivnu komponentu stava. Stav prema nečemu ili nekome pretpostavlja određena znanja i sudove. Pored toga, kognitivna komponenta uključuje i vrednosne sudove, što znači da, pored znanja o objektu stava stoji i ocena o vrednosti tog objekta.

Objekat nam se sviđa ili ne sviđa, volimo ga ili ne volimo, što znači da su uključena osećanja u vezi sa objektom stava. Kao što se može pretpostaviti da o objektu imamo određena znanja, isto tako možemo imati i određena osećanja. Sa javljanjem stava se može javiti i celi niz emocija – saosećanje, divljenje, poštovanje, ili gađenje, odvratnost, mržnja i druge.

Kada se pokazuje tendencija da se učini nešto u odnosu na objekat stava, da se pristupi akciji u vezi sa tim objektom, bilo da je reč o pozitivnoj ili negativnoj akciji, govorimo o konativnoj komponenti stava. Drugim rečima, stav usmerava naše ponašanje prema objektu u skladu sa kognitivnom i emotivnom komponentom stava.

Razlozi široke primene pojma stava su u tome što on omogućava da se prevaziđu jednostranosti u objašnjavanju ljudskog ponašanja, što povezuje lične karakteristike i aktivnosti čoveka sa delovanjem socijalnih činilaca, što daje mogućnost relativno pouzdanog predviđanja postupaka i reagovanja ljudi. Stavovi prema istim objektima nisu jednaki kod svih ljudi i zato moramo govoriti o razlikama između stavova prema istim objektima. Date razlike se često posmatraju kroz razlike u dimenzijama stava, a to su:

- Direkcija stava – označava odnos prema objektu, da li je pozitivan ili negativan;
- Složenost stava – označava količinu i vrstu saznanja, emocija i tendencija ka akciji koje su uključene u stav;
- Ekstremnost – označava stepen u kome čovek ima pozitivan ili negativan stav prema stvarima i pojavama;
- Usklađenost stava – odnosi se na prirodu povezanosti tri komponente stava, ali i na usklađenost nekog konkretnog stava koji pojedinac ima sa ostalim njegovim stavovima;
- Doslednost stava – ogleda se u mjeri u kojoj se stavovi primenjuju na sve slučajeve gde ih je moguće primeniti;
- Snaga stava – ogleda se u otpornosti prema menjanju, kao na primer kod predrasuda koje su najotpornija vrsta stavova;
- Otvorenost stava – ogleda se u spremnosti da se stav manifestuje, da se javno ispolji.

Stavovi utiču na sve naše mentalne funkcije: opažanje, pamćenje, suđenje i mišljenje, emocionalne reakcije i motivaciju. Uticaj stavova je uslovljen prirodom stavova – njihovom složenosti i dinamičkim dejstvom. Stavovi utiču na opažanje, učenje i pamćenje na takav način da će osobe opažati ono što je u skladu sa njegovim stavovima i bolje će učiti i pamтити građu koja je u skladu sa njegovim stavovima.

Čovek ponekad reaguje suprotno svojim stavovima a razlog je što su ljudski postupci determinisani i zavise od velikog broja činilaca, pa i od onih činilaca koji se ne tiču pojedinca lično već se tiču ljudi iz njegove okoline. Ljudi pripadaju različitim grupama, a svaka grupa ima sistem uverenja, mišljenja, stavova i vrednosti. Zbog sklonosti identifikacije sa grupom pojedinci usvajaju grupne norme i stavove. Proces usvajanja stavova može biti skladan, a može biti i pun protivrečnosti i konflikata. Stavovi se uče, a kao primer nam služi sličnost stavova roditelja i dece ili sličnost stavova unutar jedne nacije. Stavovi koji su jednom usvojeni postaju otporni na pokušaje modificiranja i izmene, tj. jednom usvojeni stavovi pokazuju tendenciju da se u toku vremena okamene. Okamenjeni se uglavnom davno usvojeni i duboko usađeni stavovi. Glavni razlozi za to su (Zvonarević, 1985):

- selektivnost percepcije – čovek ne vidi ono što se ne poklapa sa njegovim stavom;
- selektivnost pamćenja – pamti se ono što je u skladu sa postojećim stavovima a ono što im protivreči se zaboravlja;
- izbegavanje – izbegavaju se suprotna shvatanja i argumenti, te smanjuje mogućnost promene postojećih stavova;
- uzajamna podrška – čovek traži susrete sa osobama sličnim po shvatanjima i stavovima jer oseća među istomišljenicima podršku za vlastita uverenja i stavove,
- mentalna inertnost – ili mentalna lenjost, jer pridržavanje već usvojenih stavova ne zahteva nikakav mentalni napor dok svaki susret sa novim argumentima i činjenicama zahteva razmišljanje i mentalnu aktivnost;
- iracionalna otpornost stavova – emocionalna komponenta koju sadrži svaki stav, i koja čuva stav od promene.

Što su ljudi stariji sve su manje skloni promenama tako da se može govoriti o nekoj vrsti staračke rigidnosti. Mladost je period života u kome je sposobnost usvajanja i modifikovanja stavova znatno veća nego u kasnijoj dobi. Stavovi se teško menjaju tako da treba nastojati da se neželjeni stavovi ne razvijaju. Promena neželjenih stavova zahteva mnogo vremena i napora a često je sasvim neizvesna. Menjanje stavova zahteva strpljivu i operativnu argumentaciju koja će, osim na intelektualni aspekt

stava, delovati i na emocionalni aspekt. Za menjanje stavova je bitno istaći da faktori koji utiču na formiranje stavova utiču i na njihovo menjanje.

U kojoj meri su moguće promene stava zavisi od njihove ekstremnosti i složenosti, od usklađenosti sa ostalim stavovima, od osobina ličnosti, motiva pojedinca, pripadnosti grupi i slično. Menadžeri imaju značajnu ulogu u formiranju brojnih stavova kod zaposlenih. Oni mogu razviti pozitivan stav prema dodatnoj edukaciji kod zaposlenih i pokrenuti motivaciju za dodatnom edukacijom. Ako menadžer zna koji faktori vrše glavni uticaj na formiranje stavova prema relevantnim zbivanjima na poslu, ako zna da se jednom formirani stavovi teško menjaju i ako zna da postoji povezanost između stavova i ponašanja, tada će znati da se osnov za predstojeće poduhvate može postići tako što će se formirati pozitivni stavovi kod zaposlenih prema novim poduhvatima.

U funkciji podrške za dodatnom edukacijom, od menadžera se očekuje da, osim stručno-tehničkim umećem, ličnim komunikacionim i drugim veštinama pokažu da tretiraju zaposlene kao ljudska bića, da sagledaju njihove potrebe, njihove probleme, da se koncentrišu na ono što oni govore i da im daju do znanja da su ih razumeli. Da bi se zaposleni odlučili na dodatne aktivnosti po pitanju edukacije, menadžeri moraju imati jasan stav u pogledu svoje uloge u promovisanju obuke i karijere zaposlenih. Menadžeri treba da stvore radnu klimu u kojoj će se ispoljiti potencijali zaposlenih. Oni treba da orijentišu zaposlene na promene, a samim tim i na dodatnu edukaciju.

6.5.1. OPŠTI STAV O VREDNOSTI EDUKACIJE

Mi smo u našem istraživanju ispitivali opšti stav o vrednosti edukacije i to je prikazano u poglavlju o mestu edukacije u organizacionoj strukturi (poglavlje 5.4.). Ovde ga navodimo samo kao primer stava koji se može istraživati kod zaposlenih u organizaciji. Napisali smo da opšti stav o vrednosti edukacije govori o stavu zaposlenih da edukacija omogućava napredovanje, usavršavanje, podizanje kvaliteta i efikasnosti rada, bolju zaradu, bolju karijeru i porast lične vrednosti. U istraživanju smo dobili prosečnu ocenu stava iznad proseka (3,514) što govori da zaposleni vrednuju edukaciju kao značajan deo lične karijere.

6. 6. VREDNOSTI

Vrednosti nekog pojedinca upoznajemo kroz ciljeve kojima teži i ka kojima usmerava svoju aktivnost. Vrednosti su dispozicije ili težnje usmerene na nešto. One, takođe, predstavljaju oslonac koji čoveku pomaže da svoj život doživljava kao smislen.

O vrednostima postoje različita shvatanja. Na individualnom nivou, vrednosti se odnose na kriterijume ili standarde koje ljudi koriste u procenjivanju sopstvenih aktivnosti i aktivnosti drugih ljudi. Ključna pitanja na individualnom nivou analize su da li postoje univerzalne strukture ljudskih vrednosti, i kako se različite vrednosti dinamički povezuju međusobno. Na socijalnom nivou, vrednosti odgovaraju principima koji definišu prava i obaveze među građanima. Spajajući ova dva nivoa analize, vrednosti reflektuju zajedničko socijalno nasleđe, koje se prenosi kod svih individua različitim agentima socijalizacije i koji na nivou individue uglavnom čine njenu ličnu životnu filozofiju.

Za čoveka sve stvari i pojave mogu postati vrednost. Ono što postane posebno vredno za čoveka tako da iziskuje ulaganje intenzivnog i trajnog napora, predstavlja vrednost. Vrednost za čoveka mogu biti poslovni i društveni ugled, dobar auto, velika kuća i slično. Pored ovih stvari vrednost za čoveka mogu biti i takvi objekti i pojave koji su važni za celu društvenu zajednicu, kao što su na primer sloboda, ukupan napredak zemlje, sigurnost. Neki autori smatraju da pod vrednostima treba podrazumevati samo takve dispozicije koje određuju širok obim ponašanja i koje kontinuirano i trajno deluju. Vrednosti određuju ono što je dobro, čemu se teži, ono što upravlja našim životom.

Kao dve bitne karakteristike pojma vrednosti navode se :

- dispozicije usmerene na ostvarenje ciljeva koji su poželjni i vredni za čoveka
- dispozicije koje su centralne u strukturi ličnosti čoveka i koje ga trajno pokreću na određene aktivnosti.

Mnogi autori smatraju da se utvrđivanjem karakterističnih vrednosti nekog čoveka može utvrditi i suština njegove ličnosti. Međutim, ogroman broj objekata može psihološki predstavljati vrednost za čoveka. Najpoznatiji pokušaji svođenja mnogobrojnih specifičnih vrednosti na ograničeni broj opštih vrednosti koje mogu da se jave kod velikog broja pojedinaca jesu Olportov i Morisov (Rot, 1994). Olport razlikuje šest opštih vrednosti koje naziva vrednosnim orijentacijama i ističe da je moguće kod svakog čoveka utvrditi jednu ili nekoliko tih vrednosti. Šest vrednosnih orijentacija su:

1. teorijska – usmerenost na saznavanje istine,
2. ekonomska – usmerenost na ono što je korisno,
3. estetska – usmerenost ka lepoti i skladu,

4. socijalna – usmerenost na nesebičnu ljubav prema ljudima,
5. politička – usmerenost na ostvarenje moći,
6. religiozna – usmerenost na osećanje jedinstva sa svetom.

Moris razlikuje trinaest osnovnih načina življenja (briga za druge, stoička samokontrola, dinamička integracija različitosti i druge) koji se mogu svesti na tri osnovne vrednosti: Dionizijsku, za koju je karakteristična intenzivna želja za neposrednim zadovoljstvom i užitkom; Prometejsku, sa glavnom težnjom da se uvek traži, da se menja svet i upravlja njime, i Budističku, čija je karakteristika potiskivanje želja i samokontrola.

Posebno pitanje u istraživanju vrednosti na nivou individue jeste da li postoji grupa vrednosti za koju možemo tvrditi da je univerzalna. Švarc (Schwartz, 1992) je pokušao odgovoriti na pitanje da li se može identifikovati mala ali značajna grupa vrednosti koja se javlja kod svih individua i u svim kulturama. U istraživanju koje je on sproveo učesnici su procenjivali stepen u kome je veliki skup vrednosti za njih lično značajan. Rezultati ukazuju na deset vrednosti koje su univerzalne i odnose se na vrednovanje postignuća, moći, sigurnosti, konformiteta, tradicije, dobročinstva, univerzalizam, samousmerenost, stimulaciju i hedonizam.

Vrednosti ima jako mnogo a među univerzalne, svuda prisutne, vrednosti ubrajaju se hrabrost, odanost, solidarnost, materijalna dobra, čast, ugled, marljivost, snalažljivost, odlučnost. Socijalne grupe se razlikuju u značajnoj mjeri upravo po poretku tih univerzalnih vrednosti. Tako su negde na prvom mestu ugled i materijalna dobra, a drugde na primer hrabrost i čast. Prema Markoviću, vrednosti se mogu klasifikovati u tipove prema različitim kriterijumima. Prema tome koju vrstu ljudskih potreba zadovoljavaju, mogu se razlikovati moralne, političke, ekonomske i druge vrednosti. Prema obimu subjekata na koje se vrednosti odnose, mogu se razlikovati lične, posebne i opšte ljudske vrednosti (Marković, 2004).

Pojam vrednosti je srodan sa pojmom stava, ali je ipak reč o različitim pojmovima. Postoji pet bitnih razlika između vrednosti i stavova (Petrović, 1983):

1. stav je uvek odnos prema nekome ili nečemu, a vrednost ne mora imati objekat,
2. prema svim objektima koje opažamo zauzimamo stav, pozitivan, negativan ili neutralan ali samo neki od njih mogu postati vrednosti,
3. kod vrednosti uvek postoji pretpostavka izbora između niza aktivnosti, a stavovi se ispoljavaju na kontinuumu od više ili manje pozitivnog do više ili manje negativnog, bez ikakvog odnosa prema drugim objektima, izuzev konkretnog objekta stava.

4. vrednosti su manje podložne promenama za razliku od stavova
5. stav se može iscrpiti u samome sebi, a da se nikad ne ispolji kroz ponašanje.

Smatra se da vrednosti nastaju tako što se određeni broj pojedinačnih stavova povezuje u jedan opštiji stav prema većem broju društvenih pojava. Težnja ka postizanju određenih vrednosti nastoji se kanalisati sistemom vaspitnih uticaja, a neretko se to događa i spontano, na osnovi opservacije zbivanja u socijalnoj sredini. Tamo gde se uz pojam uspeha vezuju materijalna dobra, verovatnije je da će mladi težiti ka njima, nego tamo gde se najčešće ističu estetske vrednosti.

Široko je prihvaćeno mišljenje da su vrednosti dispozicije usmerene na ostvarenje poželjnih i vrednih ciljeva i da su one centralne u strukturi ličnosti. Znači, ako želimo upoznati suštinu ličnosti, moramo saznati i njene vrednosti, jer je ponašanje pojedinca vezano za potrebe i vrednosti. Pojedinaac svoje vrednosti doživljava kao integralni deo svoga Ja i zato one norme kojih se on pridržava pod prisilom ne predstavljaju vrednosti. Bitno obeležje vrednosti je osećanje osobe da je to standard koji je ona izabrala ili izgradila.

U sticanju vrednosti učestvuju specifični psihološki uticaji koji mogu biti veoma različiti, a posebnu grupu faktora koji učestvuju u razvijanju vrednosti čine oni koji se zajednički nazivaju socijalno-ekonomski položaj pojedinca. Pantić smatra da su vrednosti relativno stabilne, opšte i hijerarhijski organizovane karakteristike pojedinca i grupe, formirane međusobnim delovanjem istorijskih, aktuelno-socijalnih i individualnih činilaca, koje zbog tako pripisane poželjnosti usmeravaju ponašanje svojih nosilaca ka određenim ciljevima. (Pantić, 1990)

6.6.1. VEROVANJE U PRAVDU

Prema Admsovoj teoriji pravičnosti, pojedinca motiviše zapažanje o tome da li su njegovi dobici u skladu s njegovim ulaganjem (šta je uložio a šta je dobio), naročito kad to uporedi sa ulaganjem i dobicima drugih ljudi u njegovoj neposrednoj radnoj okolini (Dunđerović, 2004). Zavisno od strukture ličnosti i lične istoriografije pravičnog ili nepravičnog dešavanja u životu, postoje bitne razlike u pogledu opšte vere u pravdu od pojedinca do pojedinca. Realno je očekivati da će zaposleni koji više veruju u pravdu, u odnosu na one koji manje veruju, sa više sigurnosti gledati na ono šta će im doneti dodatna edukacija u organizaciji (atraktivniji posao, viši socijalni ugled, više novca...), znači, više će očekivati, sa više simpatije će posmatrati takvu praksu, pridavaće joj veću vrednost i najzad, više će se praktično angažovati, kako bi proširili svoja stručna znanja.

Tabela 6.6.1.1. Stavke upitnika verovanja u pravdu – matrica zasićenja komponenti.

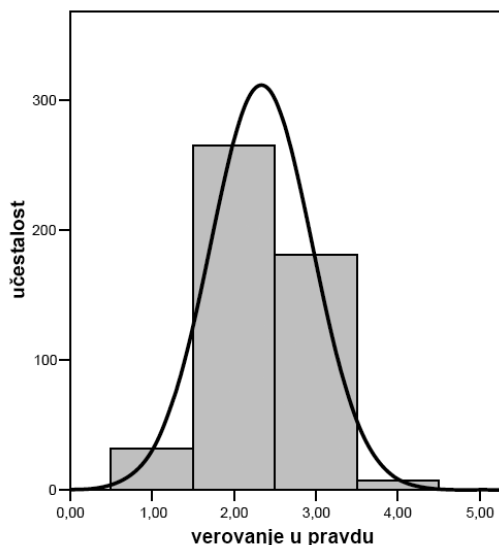
• U važnim situacijama u mom životu, o kojima su odlučivali drugi, uglavnom su donošene pravedne odluke	,764
• Uveren sam da pravda uvek pobeđuje nad nepravdom	,762
• Život je prema meni do sada bio pravedan	,738
• U životu obično dobijamo ono što zaslužujemo	,723
• Mislim da ljudi nastoje biti pravedni kad donose važne odluke koje se tiču drugih ljudi	,642
• Uveren sam da nepravde koje čovek trpi u životu bivaju kad tad nadoknađene	,635
• Drugi ljudi se uglavnom pošteno odnose prema meni	,528
• Mislim da je svet u kome živimo u osnovi pravedan	,523
• Verujem da su u svim područjima (npr porodica, posao, politika) nepravde više izuzetak nego pravilo	,439

Verovanje u pravdu smo merili upitnikom od 9 stavki koji se pokazao veoma pouzdan (Cronbach's Alpha = 0.823) i faktorski ujednačen (v. tabela 6.6.1.1.). Za procenu stavki je korišćena četverostepena Likertova skala. Verovanje u pravdu govori o uverenju ljudi da je pravda generalno prisutnija od nepravde, i o ličnom životnom iskustvu u kojem su doživeli više pravdu nego nepravdu.

6.6.2. VEROVANJE U PRAVDU I STAVOVI O EDUKACIJI ZAPOSLENIH

Srednja vrednost izmerenog verovanja u pravdu na uzorku od 488 ljudi je $AS = 2,336$ (za raspon od 1 do 4), a standardno odstupanje je $SD = 0,620$. Iz distribucije rezultata na upitniku verovanja u pravdu (v. slika 6.6.2.1.) vidimo da velik broj ispitanika nema veru u pravdu što znači da se svet doživljava više kao nepravedan nego kao pravedan. Dakle, za naše društvo važi mnogo od onoga o čemu se svakodnevno priča u porodici, u organizaciji, putem televizije, i slično, kada se govori o nepoštovanju zakona, o ugrožavanju prava pojedinaca i grupa, o vezama i poznanstvima, o nepotizmu, o rasprostranjenoj korupciji, i slično. O tome rečito govore dosta niske skalne vrednosti tvrdnji koje čine ovaj upitnik.

Slika 6.6.2.1. Distribucija rezultata na upitniku verovanja u pravdu - histogram.



Naše istraživanje pokazuje da je verovanje u pravdu povezano sa odnosom zaposlenih u organizaciji prema edukaciji. U tabeli 6.6.2.2. su date statistički značajne korelacije između verovanja u pravdu i faktora povezanih sa odnosom prema edukaciji. Nađene povezanosti su malog i veoma malog intenziteta. Verovanje u pravdu je najviše povezano sa zadovoljstvom edukatorima, a zatim i sa zadovoljstvom dosadašnjom edukacijom i opštim stavom o vrednosti edukacije. To znači da će zaposleni sa visokim verovanjem u pravdu verovatno pokazati pozitivniji odnos prema edukaciji i edukatorima inače. S obzirom da velik broj zaposlenih nema izraženo verovanje u pravdu i odnos prema edukaciji postaje diskutabilan. U okruženju koje je stabilno, i u kojem se norma pravednosti poštuje, biće izraženije verovanje u pravdu. U takvom okruženju i vrednost edukacije dolazi do izražaja jer je za očekivati, po normi pravednosti, da zaposleni sa kvalitetnijim znanjem i veštinama brže napreduju od onih koji nisu dovoljno edukovani. Menadžeri, stoga, moraju da obrate pažnju u kojoj meri se norma pravednosti poštuje u organizaciji i šta o tome misle zaposleni. Šta vredi organizovati dodatnu edukaciju ako zaposleni misle da nema pravde i da dodatna edukacija neće biti adekvatno praćena odgovarajućim napredovanjem na poslu.

Tabela 6.6.2.2. Statistički značajne korelacije između verovanja u pravdu i navedenih faktora

	N = 326	verovanje u pravdu	
		<i>r</i>	st. z.
zadovoljstvo edukatorima		,233	,001
zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom		,146	,008
opšti stav o vrednosti edukacije		,122	,028

N= broj ispitanika; *r*=koeficijent linearne povezanosti; st. z.=statistička značajnost

Verovanje u pravdu pokazuje povezanost i sa ostalim merenim faktorima. Povezanosti su male ali statistički značajne. Tako je verovanje u pravdu povezano sa životnim stilom „imati“. To nam govori da se norma pravednosti posmatra, pre svega, kroz pravednost raspodele dobara među ljudima. Među ljudima je rašireno verovanje da bi svi trebali imati onoliko koliko zaslužuju. Drugim rečima, koliko se čovek trudi i zalaže za ostvarenje ciljeva i ispunjenje zadataka toliko bi trebalo da bude i adekvatno nagrađen. Upravo na raspodeli dobara ljudi su najviše osetljivi, da li je neko dobio više nego što mu pripada i da li su oni sami ostali uskraćeni za ono što su zaslužili.

Verovanje u pravdu je povezano i sa motivom postignuća. Ako ljudi veruju da će biti pravedno nagrađeni za svoj rad oni će se truditi da rade više kako bi zaradili više.

Interesantno je da je verovanje u pravdu negativno povezano sa samopouzdanjem. Na prvi pogled to ne bi očekivali, no ako malo bolje razmislimo postoji objašnjenje za takvu pojavu. Ljudi puni samopouzdanja su okrenuti sebi, uzdaju se u svoje sposobnosti, znanja i veštine. Oni smatraju da su zaslužni za svoje uspehe i da to prvenstveno o njima ovisi. Kod verovanja u pravdu čovek se oslanja na spoljašnje sile koje upravljaju deobom dobara. Drugim rečima, ko se okreće spoljašnjim silama manje se uzda u svoje veštine i sposobnosti, i obrnuto. To objašnjava dobijeni rezultat. Dakle, ljudi sa samopouzdanjem će pokazivati manje verovanje u pravdu i više će se oslanjati na svoje sposobnosti, veštine i znanja. Ovaj rezultat je povezan i sa činjenicom da većina zaposlenih procenjuje sebe kao samopouzdana osobe, a istovremeno imaju slabo izraženo verovanje u pravednost.

Tabela 6.6.2.3.. Statistički značajne korelacije između verovanja u pravdu i navedenih faktora.

	N = 326	verovanje u pravdu	
		<i>r</i>	st. z.
životni stil „imati“		,185	,001
motiv postignuća		,149	,007
samopouzdanje		-,146	,008

N= broj ispitanika; *r*=koeficijent linearne povezanosti; st. z.=statistička značajnost

7. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM

Motivacija je sve ono što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmerava i što joj određuje intenzitet i trajanje. Motivacija je proces koji pokreće i održava određene aktivnosti i ponašanja u pravcu postizanja određenih ciljeva, a motivi su unutrašnji činioci koji pokreću i usmeravaju te aktivnosti, koji im određuju sadržaj, trajanje i snagu. Motivacija daje odgovor na pitanje zašto se neko ponaša na određeni način.

Gde počinju motivacijski procesi? Da li su to urođene biološke potrebe, unutrašnja stanja organizma ili kognitivni procesi koji utiču na ponašanje? Za nas je pitanje motivacije bitno, jer da bi menadžeri mogli uticati na motivaciju zaposlenih, pa i na motivaciju za dodatnim obrazovanjem, moraju poznavati teorije motivacije kako bi znali kako se motivacija razvija i jača, šta deluje na motivaciju. Analiza motivacije daje odgovor na pitanje zašto zaposleni preduzimaju neke aktivnosti i akcije, zašto su u tome istrajni, kao i zašto teže sve većem profesionalnom razvoju. Ona predstavlja ključ razumevanja razloga ljudskog ponašanja na poslu. Motivacija je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji (Vujić, 2004).

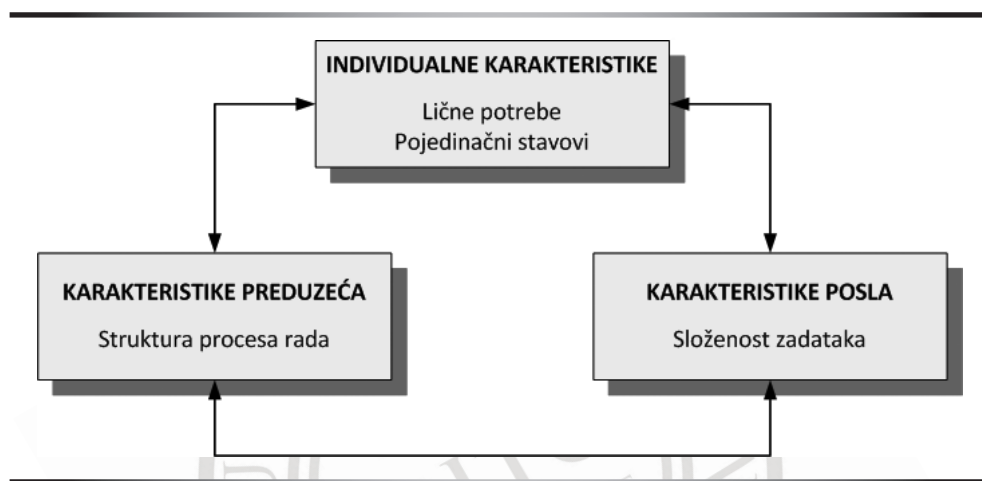
Moramo naglasiti da to što neko dobro izvrši radni zadatak ne znači da je motivisan. Drugim rečima, motivacija se ne može videti, već se o njoj može zaključivati na osnovu ponašanja. Važno je istaći i to da motivacija ima više lica, tj. da ljudi mogu imati više motiva koji se istovremeno javljaju i koji mogu ponekad biti u sukobu.

Motivacija je bitan koncept u oblasti organizacionog ponašanja. Menadžerima poznavanje motivacije može služiti za razumevanje ponašanja zaposlenih, za predviđanje efekata i za usmeravanje ponašanja tako da se postignu kako organizacijski tako i individualni ciljevi. Brojne faktore koji utiču na motivaciju možemo podeliti u tri grupe (v. slika 7.1.):

- individualne karakteristike – one predstavljaju potrebe, vrednosti, interese i stavove koje posjeduju pojedinci. Obzirom da su ove karakteristike različite kod različitih ljudi, menadžeri to moraju imati u vidu, posebno zbog toga da bi mogli podsticati one koji doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije.

- karakteristike posla – autonomnost, složenost, odgovornost i slično. Naravno, menadžer mora uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- karakteristike organizacije – pravila i procedure u organizaciji, kadrovska politika, praksa menadžmenta, sistem nagrađivanja.

Slika 7.1. Tri grupe faktora koji utiču na motivaciju.



Veliki je broj ciljeva koje ljudi žele da ostvare na poslu pored novčanog dobitka. Motivacija se, u kontekstu organizacije, posmatra sa dva aspekta: sa aspekta pojedinca, gde je motivacija interno stanje koje vodi ostvarivanju ciljeva, i sa aspekta menadžera, gde je motivacija aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Motivacija je psihički proces koji je najpodložniji varijacijama tako da isti zaposlenik u jednom trenutku može biti visoko motivisan a već u narednom potpuno nemotivisan. Stoga je upravljanje motivacijom stalni zadatak menadžera.

7. 1. TEORIJE MOTIVACIJE

Brojne su teorije koje pokušavaju naći odgovor na pitanja šta su motivi i motivacija, kako se odvija proces motivacije i kako motivacija utiče na radno ponašanje. Kao i za teorije ličnosti, tako i za teorije motivacije važi da su korisno sredstvo za upotrebu menadžera kako bi se razumelo, objasnilo i upravljalo ponašanjem zaposlenih. Uostalom, mnoge teorije motivacije su nastale upravo za potrebe menadžmenta i nisu pro-

veravane istraživanjima. Veliki broj teorija se najčešće grupiše po izvorima motivacije kao kriterijumu. Tako razlikujemo sadržajne teorije od procesnih teorija motivacije. Sadržajne teorije izvore nalaze u ličnosti i njegovim potrebama, a procesne teorije izvore nalaze u karakteristikama posla i radne sredine. I jedan i drugi tip teorija govore o značajnim faktorima koji upravljaju motivacijom zaposlenih i njihovo poznavanje je ključno za menadžere koji vode računa o upravljanju motivacijom zaposlenih u organizaciji.

7. 1. 1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Među poznatije sadržajne teorije spadaju: teorija naučnog upravljanja, teorija međuljudskih odnosa, teorija hijerarhije potreba, teorija dvaju faktora ili dvofaktorska teorija, teorija trostepene hijerarhije i teorija postignuća.

TEORIJA NAUČNOG UPRAVLJANJA (FREDERIK TEJLOR)

Ova teorija je nastala sa pojavom industrijske proizvodnje. Tejlor je prvi uočio važnost ljudskog faktora i čovekovu motivaciju za rad svodi na jedan motiv – platu. Ova teorija je nastala u vremenu kada su novčane naknade bile veoma male. Da bi radnik bio motivisan njegova naknada treba biti što direktnije vezana za njegova postignuća na radu. Tejlor je uveo precizne kriterijume radne uspešnosti, objektivno merenje radnog učinka i nagrađivanje prema učinku. Motiv za sticanje novca dolazi do izražaja u uslovima ekonomske krize. Čovek trpi sve da bi stekao minimum i tako omogućio preživljavanje svoje porodice.

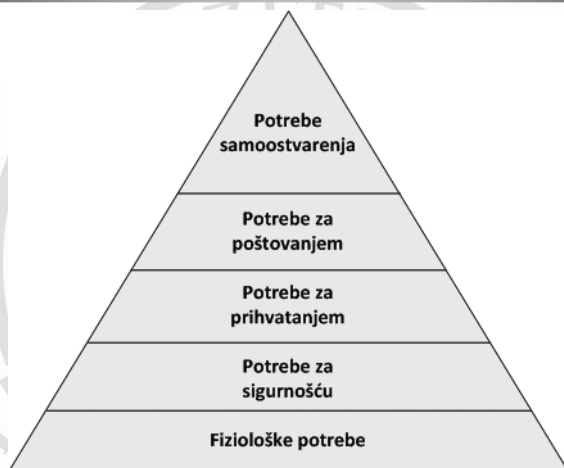
TEORIJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA (ELTON MEJO)

Mejo je svojim istraživanjima pokazao da na proizvodnost utiče saradnja sa drugim ljudima a ne samo uslovi rada. Bitni su međuljudski odnosi u grupi i odnosi između radnika i menadžera. Saradnja među članovima grupe vodi bržem ostvarenju kolektivnog cilja. Osećaj pripadnosti grupi i svest o dobrim odnosima sa drugima vodi većoj motivaciji da se zajednički cilj postigne. Grupa sa pojedincima prosječnih mogućnosti ostvariće bolje rezultate uz dobru saradnju, nego grupa sa pojedincima nadprosečnih mogućnosti uz lošu saradnju. Prema ovoj teoriji zadovoljenje socijalnih motiva bitno doprinosi ukupnom zadovoljstvu poslom i na taj način utiče na motivaciju za rad i produktivnost zaposlenih.

TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA (ABRAHAM MASLOV)

Teorija potreba, koju je razvio Maslov, predstavlja jedan od najsnažnijih uticaja na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Maslov je postavio teoriju da ljudi imaju pet vrsta potreba i da se one aktiviraju na hijerarhijski način, od najnižih do najviših. Čovek ima potrebu da najpre zadovolji primarne a potom sekundarne potrebe. Primarni i najniži motivi su fiziološke potrebe, a najviši rang u hijerarhiji imaju potrebe za samoostvarivanjem, koje su naročito prisutne kod kreativnih ljudi. Pojavljivanje neke potrebe obično je uslovljeno prethodnim zadovoljenjem neke druge važnije potrebe, tako da se nijedna potreba ne može posmatrati izolovano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljenja ili nezadovoljenja drugih potreba.

Slika 7.1.1.1.Hijerarhija potreba po Maslovu.



Fiziološke potrebe su potrebe najnižeg reda. To su potrebe kojima se zadovoljavaju osnovni biološki nagoni, kao što je potreba za hranom, vodom, vazduhom i stanom. Organizacije moraju radnicima da osiguraju platu, kako bi oni osigurali zadovoljenje ovih potreba.

Potrebe za sigurnošću uključuju u sebi potrebu za relativno stabilnom sredinom i sigurnost u sebe i druge. Stalno zaposlenje, zdravstvena zaštita, penziono osiguranje i slično su bitni preduslovi sigurnosti. Organizacije i društvo u celini čine dosta napora da zadovolje ove potrebe. Organizacije mogu, na primer, radnicima obezbediti zaštitnu opremu, razne programe osiguranja, valjane ugovore, a sve to omogućuje ljudima da svoj posao obavljaju bez straha i sa osećanjem sigurnosti.

Potrebe za prihvatanjem se odnose na čoveka i njegove odnose sa drugim ljudima u društvenoj zajednici. To su potrebe za prijateljstvom, ljubavlju, pripadanjem, druženjem. Da bi se zadovoljile ove potrebe organizacije mogu da podstiču učešće u društvenim događajima i grupnim aktivnostima. Zadovoljenje socijalnih potreba zahteva timski rad i dobre međuljudske odnose u organizaciji. Zaposleni sa zadovoljenim ovim potrebama uživaju da rade zajedno.

Potrebe za poštovanjem uključuju u sebi potrebe za dostojanstvom, uvažavanjem, samopoštovanjem, priznanjem sposobnosti i kompetentnosti, i slične. Ove potrebe ljudima pružaju mogućnost promocije, prestiža i statusa. Organizacije mogu da zadovolje potrebe svojih radnika za poštovanjem kroz davanje raznih priznanja, novčanih nagrada, posebnih ovlašćenja i odgovornosti i slično.

Potreba za samoaktualizacijom ili samoostvarenjem se nalazi na samom vrhu piramide i javlja se kada su zadovoljene sve potrebe nižeg reda. Samoaktualizacija predstavlja želju da neko bude sve ono što može da bude, da razvije sve svoje potencijale. Radnici koji teže zadovoljenju ove potrebe predstavljaju važan ljudski resurs u svojoj organizaciji.

Raznim istraživanjima se došlo do toga da nisu svi ljudi u mogućnosti da na poslu zadovolje potrebe na višim nivoima. Maslovljeva teorija je dosta kritikovana ali bez obzira na to ona daje dobre osnove za proučavanje motivacije, a posebno motivacije za rad. Implikacije ove teorije za menadžment su sledeće (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- ističe se raznolikost potreba koje ljudi zadovoljavaju u radu;
- upozoravaju menadžere da organizacije treba da stvore veći prostor za kontinuirani razvoj čoveka, a ne samo da zadovoljavaju egzistencijalne potrebe zaposlenih;
- upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal, što znači da se ljudi ne mogu motivisati uvek na isti način i da treba pronalaziti nove strategije motivisanja i pratiti preferencije zaposlenih;
- upućuje na važnost samoaktualizacije, odnosno korišćenja i razvoja individualnih potencijala što implicira da menadžeri moraju upoznavati i pratiti svoje saradnike i stvarati prostore za njihov razvoj;
- upozorava na različita sredstva i mogućnosti koje su menadžerima na raspolaganju u zadovoljavanju različitih potreba.

DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE (FREDERIK HERZBERG)

Ovu teoriju je izučavao Frederik Herzberg koji se skoncentrisao na radnu situaciju a ne na potrebe. Radnu situaciju je opisao sa dva faktora: zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom. Ova dva faktora nisu u međusobnoj vezi. Herzberg zadovoljstvo poslom naziva motivatorima, a nezadovoljstvo poslom higijenskim faktorima.

U zadovoljstvo poslom spadaju motivatori kao što su postignuća i priznanja za dobro obavljen posao, napredovanje i obrazovanje uz rad i slični. Oni povećavaju motivaciju a njihov izostanak ne stvara nezadovoljstvo već izostanak zadovoljstva na radu. Ovi faktori su jako važni za motivaciju zaposlenih.

Higijenskim faktori se često označavaju i kao faktori održavanja, a odnose se na okruženje rada kao što su međuljudski odnosi, materijalna stimulacija, sigurnost na poslu i slično. Higijenski faktori sprečavaju nezadovoljstvo, oni ne deluju na motivaciju za rad. Visoka plata, dobri međuljudski odnosi, dobri uslovi rada i slično su samo pretpostavke otklanjanja i sprečavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji mogu delovati na zadovoljstvo, a samim tim ni na motivaciju za rad.

Herzberg smatra da je obogaćivanje posla najvažnija motivacijska strategija, jer se na taj način zaposlenom pruža mogućnost potvrđivanja i samoaktualizacije. Ova teorija je doprinela promeni menadžerske filozofije i pristupa radnoj motivaciji jer daje širi pogled na radnu motivaciju i ističe značaj posla koji neko obavlja za lično samoostvarenje.

TEORIJA MOTIVACIJE ZA POSTIGNUĆEM (DEJVID MEKLILAND)

Ova teorija je poznata i kao teorija potrebe za postizanjem rezultata. Teorija je prvenstveno usmerena na motivaciju za rad. Motivacija za radno ponašanje se sastoji od tri osnovne potrebe: potrebe za postignućem, potreba za moći i potreba za udruživanjem.

Potreba za postignućem označava želju za natprosečnim postignućem, visokim standardima, upravljanjem veštinama i kontrolom. Ljudi generalno imaju tendenciju da postignu uspeh a izbegnu neuspeh. Izražena potreba za postignućem povezana je sa izborom izazovnih zadataka koji zahtevaju ličnu odgovornost, inventivnost i nezavisnost. Nalazimo je veoma izraženu kod top menadžera i vrhunskih sportista.

Potreba za moći se odnosi na potrebu čoveka da kontroliše i utiče na ponašanje drugih. Ljudi sa izraženom potrebom za moći utiču na saradnike da budu preduzimljivi, da se više zalažu za uspeh.

Potreba za udruživanjem govori o potrebi ljudi da pripadaju određenim grupama i ostvare određen stepen bliskosti sa drugima. Ova potreba označava želju za međuljudskim odnosima koji su puni ljubavi i međusobne podrške. To su osobe koje vole timski rad i dobri su saradnici.

Mekliland je pretpostavio da potreba za postignućem ima dva aspekta: orijentacija ka pristupanju zadacima i orijentacija ka izbegavanju zadataka. Orijetacija ka pristupanju zadacima je povezana sa potrebom za postignućem, a anksioznost utiče na orijentaciju ka izbegavanju zadataka. Idealna kombinacija za dobrog menadžera je da ima izraženu crtu postignuća i nisku crtu anksioznosti.

7.1.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Među poznatije procesne teorije spadaju teorija VIE, teorija pravednosti i teorija očekivanja. Sve ove teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovedu do toga da se ljudi u radnim situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određeni napor. Obzirom da polaze od pretpostavke voljnog, svesnog izbora alternativa ponašanja ove teorije se označavaju i kao kognitivne teorije motivacije.

VIE TEORIJA (VIKTOR VROOM)

VIE je skraćenica za valencija-instrumentalnost-očekivanje. Valencija se može kretati od pozitivne do negativne a odnosi se na procenu privlačnosti nekog cilja. Zaposleni teže onim rezultatima koje pozitivno vrednuju. Instrumentalnost se odnosi na procenu koliko ostvarenje jednog cilja može uticati na ostvarenje sledećeg. Ovo je jako bitno jer ako zaposleni opažaju da mogu dobrim radom ostvariti ciljeve kao što su veća plata, mogućnost daljeg usavršavanja i slično oni će mnogo bolje raditi. Očekivanje podrazumeva da se određenim ponašanjem može ostvariti željeni cilj. Zaposleni će vredno raditi i dodatno se educirati ako očekuju unapređenje i veća novčana primanja.

TEORIJA PRAVEDNOSTI (DŽON STEJSI ADAMS)

Prema ovoj teoriji nepravednost postoji kada radnik smatra da odnosi između njega i drugih u organizaciji nisu jednaki. Ako zaposleni smatra da odnosi između ulaganja i dobitka kod njega i drugog zaposlenog, sa kim se on poredi, nisu jednaki, i da drugi zaposleni za isto ulaganje dobija više, to je nepravednost. Teorija se zasniva na zaključcima koje ljudi izvode kada se poredi sa drugima. Po ovoj teoriji ljudi su motivisani za održavanje pravednih odnosa i za izbegavanje odnosa koji nisu fer i koji su nepravedni.

TEORIJA OČEKIVANJA (VARD EDVARDS)

Po ovoj teoriji, koja se naziva i teorija donošenja odluka, čovek će izabrati cilj od koga će imati najviše koristi. Po ovoj teoriji ljudi su motivisani da rade ako očekuju da će radom moći da ostvare ono što žele. Menadžeri mogu pojačati motivaciju obukom radnika da na najefikasniji način obave posao kako bi ostvarili veći učinak. Poželjan učinak mora da bude takav da se može ostvariti. Menadžeri treba da postave odnos između nagrade i učinka vrlo precizno i jasno kako bi nagrada za radnika imala pozitivnu vrednost. Proces određivanja ciljeva je jedna od najvažnijih motivacionih sila koja deluje na zaposlene u organizaciji. Ljudi bolje rade kada se od njih traži da ostvare viši nivo ciljnog učinka nego kada im se jednostavno kaže da urade najbolje što mogu ili kada ne postoji nikakav cilj.

TEORIJA POSTAVLJENIH CILJEVA (EDVIN LOK)

Teorija postavljanja ciljeva zastupa ideju da je cilj motivator. Učinak se poboljšava kada je cilj određen, jer cilj određuje koja se vrsta i nivo ponašanja očekuje. Lok je mišljenja da se zadani ciljevi prihvataju kao lični ciljevi, kao sopstveni ciljevi. Menadžeri moraju da znaju da je postavljanje ciljeva veoma efikasno sredstvo za motivaciju i da je postavljanje specifičnog, prihvatljivo teškog cilja, kao i povratna informacija o napredovanju ka cilju, bitna za poboljšanje radnog učinka.

7.2. MOTIV POSTIGNUĆA

Na razumevanje radnog ponašanja na poslu posebno je usmerena Mekklilandova teorija motivacije postignuća. Ona naglašava samo jednu potrebu – potrebu za postizanjem uspeha. Postizanje uspeha na poslu povezano je sa aspiracijama koje zavise od ličnih osobina, prirode poslova, doživljaja prethodnog uspeha odnosno neuspeha, kao i stepena lične angažovanosti. Ljudi koji imaju razvijen motiv postignuća imaju karakterističan odnos prema radu: preferiraju zadatke u kojima sami preuzimaju odgovornost, postavljaju sebi umerene i jasno formulisane ciljeve, značajno im je da dobiju povratnu informaciju o tome koliko su uspešni, novac doživljavaju više kao meru uspešnosti, planiraju na duži rok, za njihovo samopoštovanje od izuzetnog je značaja postizanje uspeha.

S obzirom da se preko dodatne edukacije proširuju stručna znanja i tako poveća profesionalni uspeh, logično je očekivati da će veću motivaciju za postignućem na poslu pratiti pozitivnija uverenja i stavovi prema dodatnoj edukaciji. Smer uticaja delom je i

obrnut, kada samo uključivanje u neki od oblika dodatne edukacije može predstavljati snažan činilac razvoja motivacije kao relativno trajne dispozicije pojedinca, one koja će dalje usmeravati njegove aktivnosti na poslu. Pojedinaac počinje shvatati da mu nova znanja i veštine omogućavaju zadovoljavanje lične potrebe za razvojem, da takvo učenje u njegovom životu ima važno mesto i da mu je postalo potreba. Sve to pokazuje da će tek uspešna dodatna edukacija dovesti opštu vrednosnu orijentaciju pojedinca prema stalnom stručnom usavršavanju na nivo lične vrednosti. Takva vrednost postaje novi pokretač, novi motivator za kvalitetnije ponašanje na poslu.

Tabela 7.2.1. Stavke upitnika motiva postignuća – matrica zasićenja komponenti.

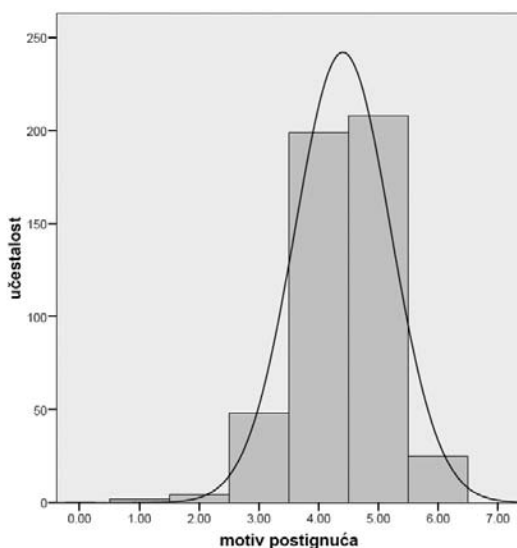
• Imam potrebu da potpuno ostvarim sebe i da ispoljim sve potencijale	,697
• Moram da postignem sve što sam zamislio/la odnosno prihvatio/la kao zadatak	,660
• Privlače me zadaci ili aktivnosti čiji ishod zavisi od mojih sposobnosti i uloženog napora	,660
• Intenzivno mislim na zadatke koji me očekuju, ne dopuštajući sebi ponesenost trenutnim raspoloženjem	,659
• I kada nisam zainteresovan za neku oblast nastojim da se time bavim što god bolje mogu	,588
• Kada razmišljam o svom uspehu više mi je stalo da zadovoljim unutrašnje kriterijume nego da se upoređujem sa drugima	,577
• Smognem snage da i dosadne obaveze uradim dobro i na vreme	,576
• Odgovaraju mi zadaci ili aktivnosti koji zahtevaju samostalnost i odgovornost	,531
• Privlače me problemi koji zahtevaju mnogo truda i vremena	,435

Motiv postignuća smo mjerili upitnikom od 9 stavki koji se pokazao pouzdan (Cronbach's Alpha = 0.774) i faktorski ujednačen (v. tabela 7.2.1.). Za procenu stavki je korišćena šestostepena Likertova skala. Motiv postignuća govori o potrebi ljudi da ulože napor i ostvare zadatke kojih su se prihvatili, a na taj način i da iskažu i ostvare svoje potencijale. Motiv govori o potrebi ljudi da se intenzivno unesu u oblast kojom se bave. Pri tom oni slede unutrašnje kriterijume uspešno obavljenog posla, vole samostalnost, prihvataju odgovornost i privlače ih zahtevni angažmani. Na neki način, motiv postignuća govori o ljudskoj potrebi da rade, o zadovoljstvu koje osećaju tokom rada.

7.3. MOTIV POSTIGNUĆA I STAVOVI O EDUKACIJI ZAPOSLENIH

Srednja vrednost izmerenog motiva postignuća na uzorku od 488 ljudi je $AS = 4,403$ (za raspon od 1 do 6), a standardno odstupanje je $SD = 0,801$. Iz distribucije rezultata na upitniku motiva postignuća (v. slika 7.3.1.) vidimo da velik broj ispitanika ima izražen ovaj motiv što znači da su usmereni na ostvarenje zadataka s ciljem da postignu željeni rezultat i iskažu svoje potencijale. Ljudi se potvrđuju kroz rad.

Slika 7.3.1. Distribucija rezultata na upitniku motiva postignuća - histogram.



Imajući u vidu strukturu ispitanika i opštu društvenu situaciju, kad je na delu opšta demotivacija (nejasni ciljevi, neverica da se mogu ostvariti, neizvesnost radnog mjesta...), motiv postignuća je vrlo značajno prisutan. Najvećem broju ispitanika odgovaraju zadaci ili aktivnosti koji zahtijevaju samostalnost i odgovornost; orijentisani su da postignu sve što su zamislili odnosno prihvatili kao zadatke; kada razmišljaju o svom uspehu više im je stalo da zadovolje unutrašnje kriterijume nego da se upoređuju sa drugima; u stanju su da i dosadne obaveze urade dobro i na vreme; imaju potrebu da potpuno ostvare sebe, da ispolje sve svoje potencijale.

Visoko izraženu motivaciju postignuća moguće je objasniti, pre svega, time da je ovde reč o zaposlenima u elektroprivredi i u službama unutrašnjih poslova, dakle u onim delatnostima koje, u postojećim društvenim uslovima, vrlo značajno odskoču u pogledu sigurnosti posla, u pogledu uslova rada, materijalnih naknada, itd.

Kako možemo videti iz naredne tabele, razvijenost motiva postignuća pozitivno je povezana sa zadovoljstvom edukatorima i sa opštim stavom o vrednosti edukacije u organizaciji. Povezanosti su niske ali statistički značajne. Čini se razumljivim da ljudi koji imaju razvijen motiv postignuća (kad su čvrsti u odluci da postignu izraziti uspeh na poslu, da preuzmu odgovornost za poslove koje obavljaju, da ispolje i razviju svoje potencijale...) više vrednuju brojne aspekte postojeće edukativne prakse u organizaciji. Oni na takvu praksu gledaju kao na polaznu osnovu za ostvarenje svojih potreba napredovanja i razvoja u organizaciji.

Tabela 7.3.2. Statistički značajne korelacije između motiva postignuća i navedenih faktora

	motiv postignuća	
	<i>r</i>	st. z.
N = 326		
zadovoljstvo edukatorima	,161	,003
opšti stav o vrednosti edukacije	,126	,023

N= broj ispitanika; *r*=koeficijent linearne povezanosti; st. z.=statistička značajnost

Motiv postignuća pokazuje povezanost i sa drugim merenim faktorima u našem istraživanju. Srednju povezanost pokazuje sa uspehom na poslu, što je logično očekivati. Oni koji su motivisani da postignu i ostvare rezultate pokazaće i uspeh na poslu.

Tabela 7.3.3. Statistički značajne korelacije između motiva postignuća i navedenih faktora

	motiv postignuća	
	<i>r</i>	st. z.
N = 326		
uspeh na poslu	,419	,001
emocionalna sigurnost u poslu	,283	,001
životni stil „biti“	,266	,001
verovanje u pravdu	,149	,007

N= broj ispitanika; *r*=koeficijent linearne povezanosti; st. z.=statistička značajnost

Malu povezanost nalazimo sa emocionalnom sigurnošću u poslu i životnim stilom „biti“. I ove povezanosti nas ne iznenađuju. Logično je da zaposleni sa visokim motivom postignuća vole rad jer im on donosi mogućnost ostvarenja svojih potencijala i ličnog napredovanja, što je karakteristično za životni stil „biti“, kao i da im donosi prijatna osećanja na radu i dobar odnos prema radnim zadacima, što je karakteristično za emocionalnu sigurnost u poslu.

Veoma mala povezanost je nađena između motiva postignuća i verovanja u pravdu. Ovu povezanost možemo tumačiti time što je logično da zaposleni sa visokim motivom postignuća veruju u pravdu jer je ona garant da će njihovi naponi i zalaganja na poslu zadovoljiti kako njihove motive da uspešno ostvare postavljene zadatke tako i uverenje da je pravedno da čovek dobije nagradu za svoj trud i rezultate svoga rada.



8. ŽIVOTNI STILOVI I UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM

Životni stilovi se ogledaju u konkretnim aktivnostima pojedinca i mnogi autori ih vezuju za pojam vrednosti. Mi smo ih izdvojili u posebno poglavlje jer se tiču stila ponašanja čoveka. Životni stil je trenutno reč sa veoma raširenom upotrebom koja pojam čini nejasnim. Koriste ga razni ljudi, oni koji se bave društvenim naukama, novinari, ali i laici. Tako ispada da pojam životni stil ulazi u gotovo svaku sferu ljudskog interesovanja. Problemi nastaju kada pokušamo da definišemo nešto tako nejasno kao što je životni stil.

8.1. ŽIVOTNI STIL

U nastojanju da izbegnu definisanje stila života, pojedini autori pribegavaju operacionim definicijama tako što izdvajaju određene sfere života koje će posmatrati. Tako, na primer, Dejvid Čejni u svojoj knjizi Životni stilovi razmatra životne stilove u kontekstu pojmova društvene strukture i načina na koji životni stilovi zavise od razvoja potrošačke kulture (Čejni, 2003).

Specifičnost stila života treba tražiti u načinu obavljanja određenih životnih aktivnosti, odnosno u načinu zadovoljenja određenih motiva. Možemo reći da su životni stilovi odlike modernog doba i da oni koji žive u modernom društvu pojam životni stil koriste da opišu sopstvene ili tuđe načine delovanja. Životni stilovi pomažu ljudima u osmišljavanju onoga što ljudi čine (objašnjavanju ali ne i opravdavanju), traganju razloga zašto to čine, i pripisivanju značenja određenim radnjama i ponašanjima. Životni stil se često izjednačava sa vrednostima zato što sadrži vrednosnu dimenziju. To nije opravdano zato što vrednosti daju smernice čovekovim akcijama a životni stil čine same te akcije.

Životni stilovi funkcionišu kao skup očekivanja koja se javljaju u vidu obrasca organizovanih oblika ponašanja. Stilovi ponašanja su, pored ostalog, zavisni od stavova koje pojedinac ima. Najčešći stilovi ponašanja su demokratski stil, autokratski stil, instruktivni stil, stil socijalne podrške, pozitivni feed-back stil.

Demokratski stil karakteriše ponašanje menadžera koje omogućava saradnicima participaciju u odlučivanju. Daje im podršku pri rješavanju stručnih zadataka, traži njihovo mišljenje vezano za određene probleme, podstiče ih da iznose sugestije o načinima rešavanja konkretnih zadataka, da postavljaju sopstvene ciljeve i slično.

Autokratski stil karakteriše ponašanje menadžera koji nezavisno odlučuje i ističe lični autoritet. Donosi sam odluke, nikom ništa ne objašnjava, ne pravi kompromis pri rešavanju problema, saradnike drži na odstojanju.

Instruktivni stil imaju menadžeri koji podstiču saradnju među članovima grupe, pomažu pri rešavanju konkretnih zadataka. Ovakvim načinom rada menadžer angažuje svakog pojedinca a oni svoje kapacitete u punoj meri.

Stil socijalne podrške nalazimo kod menadžera koji razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose i pozitivnu atmosferu, pomažu zaposlenima u svakom pogledu, čak i u rešavanju njihovih ličnih problema i slično.

Pozitivni feed-back stil je karakterističan za menadžere koji nastoje da motivišu saradnike. Menadžer prepoznaje, priznaje i nagrađuje dobro obavljene poslove. Nastoji javno da pohvali uspešnog pojedinca i tako nagradi njegov uspeh i pojača njegovu motivaciju.

Kao što smo već pomenuli, životni stilovi, kao društvena pojava, predstavljaju sastavni deo razvoja modernog doba, a na individualnom nivou se javljaju kao oblik traganja za identitetom, koji je takođe karakteristično obeležje moderniteta. Ekonomski i tehnički procesi, koji su dali oblik razvoju modernog iskustva, su takođe uticali na sve veći značaj životnih stilova kao načina društvenog povezivanja. Životni stilovi potiskuju a samim tim i menjaju utvrđene razlike između javne i privatne sfere. Na ovaj način životni stilovi služe da bi ukazali na nova poimanja odnosa između individualnih i kolektivnih obrazaca društvenog života.

8.2. ŽIVOTNI STILOVI „BITI“ I „IMATI“

Ovde pod stilom života podrazumevamo onaj najopštiji vrednosni odnos koji pojedinci ispoljavaju u svojoj socijalnoj sredini, pa i onaj što ga ispoljavaju u kontekstu ukupnih socijalnih interakcija u organizaciji. Opšti životni stil, kao karakterističan način

ponašanja pojedinca, utiče na formiranje ukupnih socijalnih stavova i pogleda o smislu/ vrednosti angažovanja u organizaciji: da li organizacija pojedincima i grupama služi, pre svega, da bi radili i stvarali, ili da bi sticali imovinu i socijalnu poziciju u društvu, ili da bi pomogli drugima, i slično. Stoga smatramo da opšti životni stilovi zaposlenih mogu značajno determinisati njihove stavove o smislu i valjanosti angažovanja na polju dodatne edukacije u organizaciji.

Tabela 8.2.1. Stavke upitnika životnih stilova – matrica sklopa.

	komponente	
	1	2
• Čovek je po prirodi društveno biće i on može biti srećan samo ako su i drugi ljudi srećni, zato je pomaganje drugima i stvaranje boljeg života za sve najviša i trajna vrednost. (altruistički stil)	,831	
• Smisao čovekovog života treba da je u tome da bude aktivan, da deluje i stvara, te tako ispolji ono što može i ume. (delatni stil)	,791	
• Najbolji način života za čoveka jeste otkrivanje novog i upoznavanje i saznavanje istine o svetu, prirodi i čoveku. (saznajni stil)	,712	
• Najveću vrednost u životu imaju sklad i lepota i zato treba, pre svega, težiti da se u svemu postigne sklad i lepota. (estetski stil)	,518	,349
• Život bi trebalo organizovati tako da čovek stekne i ima što više imovine jer mu ona omogućava najviše zadovoljstva i pruža najveću sigurnost. (utilitaristički stil)		,864
• Najvažnije u životu jeste izboriti se za onaj način života koji obezbeđuje čoveku moć i ugled u društvu. (vladajući stil)		,795
• Najvažnije je i najbolje za čoveka da sebi osigura što više neposrednog zadovoljstva u životu jer ono što nosi budućnost često je neizvesno. (hedonistički stil)	,406	,539

Životne stilove smo merili upitnikom od 7 stavki od kojih svaka govori o jednom životnom stilu: estetski, hedonistički, delatni, saznajni, altruistički, utilitaristički i orijentacija na društvenu moć (Rot&Havelka, 1973). U našem istraživanju se pokazalo da upitnik meri dva faktora koje smo nazvali životni stil „biti“ i životni stil „imati“. Nazive smo dali prema Fromu koji je pisao o dve ljudske orijentacije, na biće i na posedovanje (Fromm, 1989). Prvi faktor zasićuju stavke koje mere altruistički, delatni, saznajni, estetski i hedonistički stil (v. tabelu 8.2.1.). Ovaj faktor smo nazvali životni stil „biti“ polazeći od toga da on pokriva vrednosti koje se tiču humanizma (učiniti ljude srećnima), stvaralaštva (ljudski je raditi i stvarati), otkrića (spoznati svet i život), estetike (živeti u skladu i lepoti), a na kraju i hedonizma (uživanje u neposrednim zadovoljstvima).

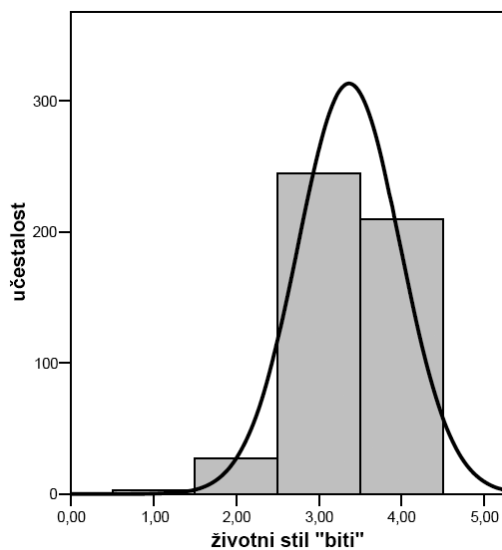
Drugi faktor zasićuju stavke koje mere utilitaristički, vladajući, hedonistički i estetski životni stil. Ovaj faktor smo nazvali životni stil „imati“ jer pokriva ljudsku potrebu da stiče i poseduje, da ima moć i ugled, te da uživa u neposrednim zadovoljstvima i u skladu i lepoti življenja. Ljudi sa ovakvim životnim stilom nisu usmereni na ljudsko biće i unutrašnje ljudske vrednosti, već na spoljašnje atribute kao nosioce ljudskih vrednosti. Primećujemo da se dva stila (hedonistički i estetski) pojavljuju kod oba faktora u manjoj meri. To se može objasniti time što i jedan i drugi životni stil imaju potrebu za zadovoljstvima i skladom i lepotom u životu, ali na različite načine. Ljudi sa životnim stilom „biti“ više teže unutrašnjim zadovoljstvima i skladu i lepoti koja donosi unutrašnje ispunjenje, dok ljudi sa životnim stilom „imati“ teže datim zadovoljstvima kao pokazateljima njihove moći, imućnosti i ugleda.

Upitnik se pokazao relativno pouzdan (Cronbach's Alpha = 0.660) kada se uzme u celini, a kada se meri životni faktor „biti“ onda je još pouzdaniji (Cronbach's Alpha = 0.712). Za procenu stavki je korišćena četverostepena Likertova skala.

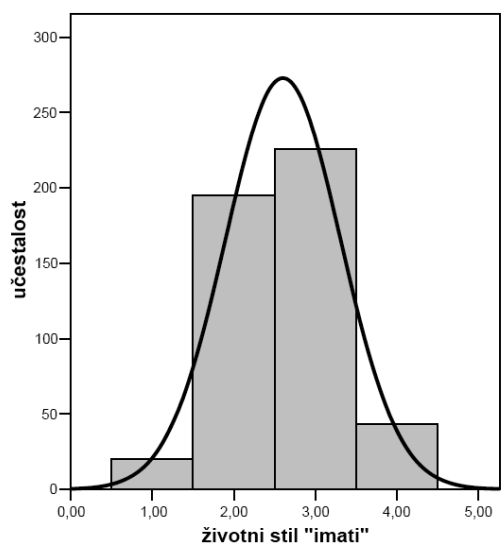
8.3. ŽIVOTNI STILOVI I STAVOVI O EDUKACIJI ZAPOSLENIH

Srednja vrednost izmerenog životnog stila „biti“ na uzorku od 488 ljudi je $AS = 3,365$ (za raspon od 1 do 4), a životnog stila „imati“ je $AS = 2,603$ (v. tabele 8.3.1. i 8.3.2.). Ovakvi nalazi govore da ispitani zaposleni preferiraju životni stil „biti“ jer je on natprosečno prisutan, a da imaju umereno prisutan životni stil „imati“ jer se on gotovo normalno raspodeljuje u populaciji (videti Gausovu krivu na histogramu). Generalno, životni stil „biti“ je nosilac humanističkih vrednosti koje se javno zastupaju kao vrhunske ljudske vrednosti, dok je životni stil „imati“ nosilac vrednosti liberalnog kapitalizma snažno prisutnog u razvijenim zemljama zapada. S obzirom na ratne strahote koje je naš narod nedavno preživeo, za očekivati je visoku izraženost životnog stila imati, jer je rat pokazao da čovek lako ostane bez imovine, da je ljudski život neprestano ugrožen, da nam najviše znači pomoć drugoga.

Slika 8.3.1. Distribucija rezultata za životni stil „biti“ - histogram.



Slika 8.3.2. Distribucija rezultata za životni stil „imati“ - histogram.



Od svih životnih stilova najslabije su izražene orijentacija na društvenu moć i ugled i utilitaristički životni stil (v. tabelu 8.3.3.) što predstavlja odraz stanja u društvu. Ljudi su bili svedoci ratnog profiterstva i posleratne beskrupuloznosti manje grupe ljudi koja se dočepala vlasti i moći. Stoga se orijentacija na moć i korist pripisuje ljudima koji nemaju široko prihvatljive moralne principe, koje ne interesuju problemi drugih, kojima cilj opravdava sredstvo, te su spremni na svašta u svom sebičluku, požudi i pohoti. Većina ljudi nije spremna da se identifikuje sa ovakvom grupom ljudi i stoga je orijentacija na društvenu moć i utilitarizam manje izražena.

Tabela 8.3.3. Srednje vrednosti životnih stilova.

ŽIVOTNI STILOVI	N	AS	SD
altruistički	485	3,37	,726
delatni	484	3,28	,714
estetski	484	3,18	,749
saznajni	483	3,14	,743
hedonistički	485	3,04	,781
utilitaristički	485	2,44	,779
orijentacija na društvenu moć	485	2,38	,893

N= broj ispitanika;

AS=aritmetička sredina;

SD=standardno odstupanje

Naspram toga, najjače su izraženi altruistički i delatni životni stil, verovatno stoga što ispitani zaposleni drže do značaja koji ima negovanje ljudskih vrednosti i potrebe da se ljudi međusobno pomažu i podržavaju, kao i toga da je, kako se kaže, rad stvorio čoveka.

Ispitani životni stilovi pokazuju statistički značajne korelacije sa opštim stavom o vrednosti edukacije. Životni stil „biti“ je pozitivno povezan sa opštim stavom o vrednosti edukacije, dok je životni stil „imati“ negativno povezan. To je važna informacija koja nam govori da edukacija spada u značajne ljudske vrednosti i da je povezana sa unutrašnjim potrebama za ličnim i socijalnim razvojem. Ona se ne posmatra kao sredstvo sticanja imetka, ugleda, moći, već kao sredstvo zadovoljenja potrebe za saznavanjem, unutrašnjim razvojem i napredovanjem u poslu.

Tabela 8.3.4. Korelacije između životnih stilova „biti“ i „imati“ i faktora edukacije.

N=326	životni stil „biti“		životni stil „imati“	
	<i>r</i>	st. z.	<i>r</i>	st. z.
opšti stav o vrednosti edukacije	,279	,000	-,161	,003
kritika neadekvatne prakse edukacije	-,039	,485	,125	,024

N = broj ispitanika; *r* = koeficijent linearne povezanosti; st. z. = statistička značajnost

Pored ovoga našli smo i malu povezanost između životnog stila „imati“ i kritike neadekvatne prakse edukacije. Dakle, ljudi sa životnim stilom „imati“ su skloni da edukaciju posmatraju kao bezvrednu i da kritikuju praksu edukacije u organizaciji kao slabo organizovanu, neadekvatnu, neprimerenu i slično.

Tabela 8.3.5. Korelacije između životnih stilova „biti“ i „imati“ i navedenih faktora.

N=326	životni stil „biti“		životni stil „imati“	
	<i>r</i>	st. z.	<i>r</i>	st. z.
motiv postignuća	,266	,000	,029	,602
uspeh na poslu	,203	,000	,091	,102
emocionalna sigurnost u poslu	,125	,023	,025	,655
verovanje u pravdu	,009	,878	,185	,001

N = broj ispitanika; *r*=koeficijent linearne povezanosti; st. z.=statistička značajnost

Što se tiče psiholoških osobina životni stil „biti“ je povezan sa motivom postignuća, uspehom na poslu i emocionalnom sigurnošću u poslu. Sva četiri faktora čine faktor drugog reda koji smo nazvali sigurnost u uspeh na poslu. Zaposleni sa životnim stilom „biti“ uživaju u radu kao procesu koji im donosi zadovoljstvo kroz saradnju sa drugim ljudima, kroz uspehe u postizanju ciljeva, kroz dokazivanja, pa i kroz mogućnost učenja, saznavanja i ličnog napredovanja. Zaposleni sa životnim stilom „imati“ ne pokazuju takve tendencije. Oni uživaju u statičnosti života kroz opredmećeno bogatstvo i vidljivu poziciju moći u društvu. Povezanost sa verom u pravdu postoji verovatno zato što

smatraju da ugled i imućnost dolaze po zaslugama, s tim što date zasluge ne proizlaze iz rada kao procesa već iz pozicije kao datosti koja im pripada. Na primer, direktor može da ima doživljaj da mu data pozicija „prirodno“ pripada, da je on daleko „iznad“ zaposlenih u organizaciji, i da njemu, stoga, edukacija nije potrebna, a ni zalaganje u radu kojim bi se videla prisutnost motiva postignuća i želje za uspehom.



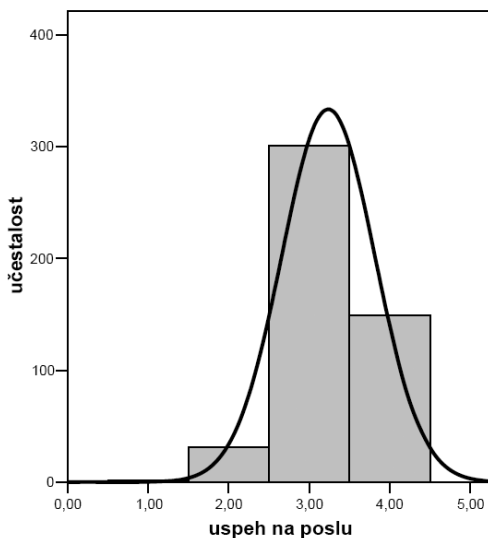
9. USPEH NA POSLU I STAVOVI O EDUKACIJI U ORGANIZACIJI

Uspeh na poslu je meren upitnikom od 11 stavki koji se pokazao pouzdan (Cronbach's Alpha = 0.860) i faktorski ujednačen (v. tabela 9.1.). Reč je, ustvari, o samoproceni uspeha na poslu, dakle zaposleni su sami procenjivali svoj uspeh. Za procenu stavki je korišćena četverostepena Likertova skala. Srednja vrednost izmerenog samopouzdanja na uzorku od 488 ljudi je AS = 3,236 (za raspon od 1 do 4), a standardno odstupanje je SD = 0,578. Iz distribucije rezultata na upitniku uspeha na poslu (v. slika 9.2.) vidimo da velik broj ispitanika ima izražen ovaj motiv što znači da vide sebe kao uspešne u radu, dobro organizovane, posvećene poslu, kvalitetne u radu i korektne prema kolegama, lako prilagodljive, i slično.

Tabela 9.1. Stavke upitnika uspeha na poslu – matrica zasićenja komponenti.

• Dovodim stvari u red i održavam ono što je prethodno urađeno	,804
• Veliki sam radnik, u potpunosti sam posvećen poslu	,779
• Radim kvalitetno	,771
• Poštujem rokove za izvršavanje radnih zadataka	,695
• Imam korektan odnos prema pretpostavljenima	,685
• Uspešno se prilagođavam novim radnim situacijama	,684
• Moj odnos prema kolegama na poslu je korektan	,647
• Često žrtvujem svoje slobodno vreme za uspeh na poslu	,601
• Radim više od većine ljudi u kolektivu	,535
• Dajem ideje i iniciram nove poslove	,533
• Ne trpim kašnjenja, kršenja dogovorenih pravila i greške	,487

Slika 9.2. Distribucija rezultata na upitniku uspeha na poslu - histogram.



Naše istraživanje nije našlo povezanost između odnosa zaposlenih u organizaciji prema edukaciji i samoprocene uspeha na poslu. Slično stanje stvari smo imali kada smo posmatrali odnos prema edukaciji sa osobinom emocionalne sigurnosti u poslu. Stoga ne iznenađuje činjenica da je nađena izražena povezanost između uspeha na poslu i emocionalne sigurnosti u poslu. Već smo pisali da emocionalna sigurnost u poslu u sebi uključuje i osobine tolerantnosti, prilagodljivosti novim situacijama i dobrog pristupa zadacima koji garantuju uspeh. To smo našli kao razlog ovako izražene povezanosti (v. tabelu 9.3.). Takođe je izražena povezanost nađena sa motivom postignuća. Bez jakog motiva da se postigne cilj i ostvare zacrtani zadaci teško je zamisliti uspeh na poslu.

Tabela 9.3. Statistički značajne korelacije između uspeha na poslu i navedenih faktora

	uspeh na poslu	
	<i>r</i>	st. z.
N = 326		
emocionalna sigurnost na poslu	,444	,001
motiv postignuća	,419	,001
životni stil „biti“	,203	,001
samopouzdanje	,139	,012

N= broj ispitanika;

r=koeficijent linearne povezanosti;

st. z.=statistička značajnost

Pored navedenih faktora uspeh na poslu je povezan sa životnim stilom „biti“ i samopouzdanjem. Već smo naveli da je za životni stil „biti“ karakteristična potreba za razvijanjem vlastitih potencijala i ličnim razvojem, te da se to uklapa u potrebu da se čovek pokaže i dokaže na poslu kroz uspešno ostvarivanje dobijenih zadataka. Za uspehe na poslu je potrebno i samopouzdanje, iako mala povezanost govori da su mnogi drugi faktori takođe bitni za uspeh na poslu pored samopouzdanja.

Tabela 9.4. Faktori drugog reda dobijeni faktorskom analizom na komponentama prvog reda.

KOMPONENTE				
	sigurnost u uspeh na poslu	pozitivna ocena edukacije	imati i kritikovati (ili biti i učiti)	oslonac u pravednosti (ili oslonac u sebi)
uspeh na poslu	,833			
emocionalna sigurnost u poslu	,730			
motiv postignuća	,714			
zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom		,796		
zadovoljstvo edukatorima		,741		
životni stil “imati”			,752	
životni stil “biti”	,405		-,565	
opšti stav o vrednosti edukacije		,390	-,525	
kritika neadekvatnosti prakse edukacije			,398	
samopouzdanje				-,834
vera u pravednost		,355		,571

Zbog srednje jakih povezanosti između uspeha na poslu, emocionalne sigurnosti u poslu i motiva postignuća napravili smo faktorsku analizu drugog reda očekujući da ćemo date faktore prvog reda dobiti povezane u jedan faktor višeg reda, kao što se i pokazalo (v. tabelu 9.4.). Navedeni faktor drugog reda smo nazvali „Sigurnost u uspeh na poslu“.

U drugi faktor drugog reda ušli su svi faktori prvog reda povezani sa procenom edukacije i edukatora i ocenom vrednosti edukacije u celini. Tu takođe ulazi i osobina verovanje u pravdu. Stoga smo ovaj faktor nazvali pozitivna ocena edukacije. Ono što je interesantno jeste da navedeni faktori drugog reda, naime sigurnost u uspeh na poslu i pozitivna ocena edukacije, pokazuju statistički značajnu povezanost. Dakle, iako nismo

dobili povezanost uspeha na poslu (ili emocionalne sigurnosti u poslu) sa faktorima koji govore o odnosu zaposlenih prema edukaciji (zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom, zadovoljstvo edukatorima, opšti stav o vrednosti edukacije), povezanost ipak postoji na nivou faktora drugog reda. Možemo zaključiti da se navedeni faktori moraju uzeti u obzir svi zajedno kada se razmišlja o edukaciji na radnom mestu, ali se ne smeju posmatrati odvojeno već zbirno jer pokazuju efekat samo kada su udruženi.

Tabela 9.5. Statistički značajne korelacije između faktora drugog reda

	sigurnost u uspeh na poslu		oslonac u pravednosti	
	<i>r</i>	st. z.	<i>r</i>	st. z.
N=326				
sigurnost u uspeh na poslu			,168	,002
pozitivna ocena edukacije	,230	,001	,192	,001

N= broj ispitanika;

r=koeficijent linearne povezanosti;

st. z.=statistička značajnost

Za menadžere je važno da znaju da postoji naučna potvrda povezanosti faktora povezanih sa uspehom na poslu i faktora povezanih sa pozitivnom procenom dodatne edukacije u organizaciji. Ovo je samo potvrda poznate činjenice da bez učenja nema napredovanja na poslu i u životu uopšte.

10. UPRAVLJANJE EDUKACIJOM U ORGANIZACIJI

Iz dosadašnjeg teksta se može videti da smo u ovom radu dodatnu edukaciju u organizaciji posmatrali i kao instrument razvoja i zadovoljavanja potreba pojedinca (kad mu stručno usavršavanje omogućava kako ispoljavanje i razvoj ličnih potencijala tako i zadovoljavanje ekonomskih, socijalnih i psiholoških potreba) i kao instrument razvoja i zadovoljavanja potreba organizacije i društva (kad veći broj zaposlenih sa uspešno realizovanim usavršavanjem vodi stabilnijem društveno-ekonomskom razvoju, kvalitetnijoj kulturi življenja, uspešnijem komuniciranju sa svetom, i drugo). U našem istraživanju smo pošli od činjenice da je znanje otelotvoreno u osobi, to jest da je nosilac znanja ličnost, i da živimo u Evropi čiji ideal je da postepeno postane društvo znanja čiji je glavni predstavnik obrazovana osoba. Naglasili smo da usled brzog naučnog i tehničkog razvoja dolazi neminovno do potrebe za permanentnim obrazovanjem. Novi način proizvodnje zahteva veći nivo obrazovanja koji podrazumeva drugačije načine mišljenja. Prostor edukacije ne obuhvata samo školsko razdoblje već sve faze ljudskog života.

Novi koncept organizacionih promena u vidu reinženjeringa podrazumeva i pripremu novih kadrova jer, kao što smo već rekli, novonastali uslovi zahtevaju nove profile zaposlenih koji su osposobljeni za nov pristup odlučivanju, zasnovan, pored ostalog, na fleksibilnosti i intuiciji, a ne samo na analitičkom i sistematičnom saznavanju detalja. Čovek u društvenoj zajednici funkcioniše kroz uloge koje mu društvo dodeljuje. Radne uloge su sve bolje definisane, deo edukacija je usmeren na učenje uloga.

Za razliku od energetske revolucije koja je snažno multiplicirala čovekove fizičke mogućnosti, informaciona revolucija je multiplicirala i brojne intelektualne funkcije u neuporedivo većem stepenu. Mnoge kompanije su usvojile koncept upravljanja znanjem jer je izazov stvoriti prilike za inovativno poslovanje, a obrazovanje i razvoj ljudi su investicija u kvalitet. Tradicionalni odnos na poslu će postati stvar prošlosti. Zaposleni neće moći da zadrže svoje poslove na duži period bez neprestane edukacije.

Sve oštrij konkurencija na tržištu nameće organizacijama zahtev za visokim stepenom efikasnosti poslovanja, odnosno što racionalnijim korišćenjem raspoloživih potencijala, ali i efektivnosti zadovoljenja potreba potrošača. Zato je neophodno formirati takvu organizacionu strukturu koja će biti pogodna da odgovori na izazove, šanse i pretnje iz okruženja. S obzirom na činjenicu da u savremenim organizacijama u demokratskim društvenim odnosima, okosnicu strukture čini čovek, teoretičari menadžmenta smatraju da se upravljački sistem zasniva na vođenju poslova pomoću ljudi.

10. 1. PLANIRANJE DODATNE EDUKACIJE

Budući ekonomski rast neće biti moguć bez znanja. U uslovima menjanja tržišta, brzog razvitka i širenja tehnologije, multipliciranja konkurenata i zastarevanja proizvoda, uspešne kompanije su neviđenom brzinom shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha. Međutim, mi imamo ljude koji su, ne tako retko, bili izloženi promenama sa velikim nadama a najčešće su uviđali da je to bilo uzaludno, promene im nisu donosile pozitivne pomake. Ljudi u našim organizacijama najpre treba da steknu nova saznanja, uverenja i poglede koji će suziti prostor njihovim predubeđenjima o negativnim efektima tranzicije. Organizacije treba da naglašavaju potrebu za obrazovanjem u vreme krize. Najveća prednost ljudi biće njihova sposobnost i spremnost da učine učenje doživotnom aktivnošću, jer jedino na ovaj način se organizacije, a samim tim i društvo i pojedinac, mogu pripremiti za novi uspon, za zaustavljanje slabljenja konkurentne pozicije i brže izlaženje iz razdoblja krize.

Svaka grupa ima sistem uverenja, mišljenja, stavova i vrednosti, a pojedinac je pripadnik grupe i sklon je identifikaciji sa grupom, sa normama grupe. Menadžeri imaju značajnu ulogu u formiranju brojnih stavova kod zaposlenih. Tako oni mogu razviti pozitivan stav prema dodatnoj edukaciji kod zaposlenih i pokrenuti motivaciju za dodatnom edukacijom. Za menjanje stavova je bitno istaći da faktori koji utiču na formiranje stavova utiču i na njihovo menjanje. Ako menadžer zna koji faktori vrše glavni uticaj na formiranje stavova prema relevantnim zbivanjima na poslu, ako zna da se jednom formirani stavovi teško menjaju i ako zna da postoji povezanost između stavova i ponašanja, tada će on znati da prvu i važnu pomoć u predstojećim poduhvatima može postići tako što će prema tim poduhvatima formirati određene stavove kod zaposlenih.

Dakle, strategija učeće organizacije je orijentisana na prepoznavanje i prihvatanje stava da je učenje jedini izvor održive strategijske prednosti. Ovakav stav treba ugraditi u misiju organizacije i, što je najvažnije, svi menadžeri treba da usvoje ovakav stav i da ga sprovedu u delo. Stav upravljačkih struktura će biti uzor i osnova za razvijanje istog stava kod svih zaposlenih u organizaciji.

Stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Ocena je da nisu dovoljna znanja i stručnost jednom stečena, jer organizacija svoju sposobnost gradi putem aktivnog, kontinuiranog učenja. Važno je i potrebno da organizacije i pojedinci u njima razvijaju mehanizme za čuvanje i vraćanje informacija o onome što su naučili, jer je to za dobrobit cele organizacije. Stalno učenje postaje jedini put za stalne promene, inovacije i razvoj. Usvajanjem novih standarda ljudi shvataju da moraju da stiču nova znanja i nove veštine i da nemaju posao za celi život. Dakle, za menadžment je važno da uspostavi takvu organizacionu klimu i kanale komunikacije da obezbedi slobodan protok informacija koji obezbeđuje da oni koji znaju pomažu onima koji ne znaju u obrazovanju i rešavanju tekućih problema u organizaciji.

Jedna od bitnijih stvari u procesu edukacije u organizaciji je utvrditi koja znanja, veštine i sposobnosti trebaju imati zaposleni da bi mogli uspešno obavljati posao. Zatim je potrebno istražiti koji zaposleni imaju neadekvatna znanja i veštine, ili ih nemaju uopšte, kao i to da li će dodatna edukacija rešiti date probleme ili je potrebna drugačija vrsta intervencije, kao promena radnog mesta, prijem novih kadrova i slično. Dakle, menadžeri moraju pratiti znanja i veštine kod zaposlenih kao resurs koji se stalno unapređuje i obnavlja. Moraju se jasno definisati ciljevi unapređenja znanja i veština u organizaciji u skladu sa planovima razvoja organizacije.

Na osnovu definisanih ciljeva prave se programi edukacije. Dobar program edukacije se bavi, pre svega, potrebama radnika i njihovih organizacija kao i pripremom ljudi za poslove koje treba obaviti kako u sadašnjosti tako i u budućnosti.

Različita znanja i veštine koja se razvijaju programom edukacije svrstali smo u četiri grupe:

- funkcionalna pismenost – pisanje, čitanje, računanje na računarima;
- tehnička znanja – održavanje i usavršavanje tehničke ekspertize zaposlenih;
- interpersonalne sposobnosti – veštine komunikacije, izgradnja dobrih međuljudskih odnosa, izgradnja tima, veštine liderstva, veštine pregovaranja, itd.;
- konceptualno-integrativne sposobnosti – strateško i operativno planiranje, organizacioni dizajn, kreiranje poslovnih politika.

Kada su ciljevi valjano postavljeni menadžeri nemaju problem da kvalitetno odrede sadržaje i programe edukacije u organizaciji. Program edukacije je uspeo ako su ostvareni njegovi ciljevi. Za svaku dodatnu edukaciju u organizaciji je važno da dovede do transfera naučenog na posao, tj. da dođe do promena radnog ponašanja koje vode uspešnosti u poslovanju. Utvrđuje se kvalitet organizacije, sadržaja i realizacije programa kako bi se u budućnosti otklonili nedostaci.

Nakon završene dodatne edukacije prate se njeni efekti u radu zaposlenih. Menadžeri prate rad zaposlenih i uočavaju one zaposlene koji su bili uspešni tokom edukacije i koji primenjuju stečena znanja i veštine u poslu. Kad posao funkcioniše kvalitetnije i s manje napora povećava se zadovoljstvo poslom, a kod mušterija zadovoljstvo uslugom. Edukacija takođe pomaže da se uoče zaposleni koji imaju više potencijala. Napredni pojedinci lako usvajaju nova znanja i veštine i brzo ih unose u svoje svakodnevne aktivnosti. Njima se otvara mogućnost napredovanja na poslu. Na taj način edukacija pomaže u selekciji ljudi za nova radna mesta u okviru iste organizacije, a menadžeri pokazuju meru odgovornosti jer prate razvoj zaposlenih i utiču na njihovu karijeru.

Osećaj kompetentnosti se povećava sa svakom pređenom edukacijom. Na taj način se pojačava identifikacija zaposlenih sa radnom ulogom i organizacijom u celini. Sa porastom kompetencije raste i uverenje zaposlenih u kvalitet proizvoda i usluga vlastite organizacije i njeno preimućstvo na tržištu. Zaposleni su ponosni što su deo organizacije koja kvalitetom osvaja tržište. Edukacija, tako, postaje prirodni i sastavni deo radnog procesa, a motivacija za učenje i usavršavanje raste.

Sa edukacijom i povećanjem kompetentnosti na radnom mestu, raste kod zaposlenih osećanje samopouzdanja i sigurnosti u poslu. Kad su oslonjeni na vlastita znanja i veštine zaposleni imaju manji strah od neuspeha i od grešaka u radu. Sigurnost u sebe je izvor sigurnosti u poslu koji obavljaju, i, automatski, uspeh je veći, motivacija raste, veće je zadovoljstvo poslom, bolji je rejting među kolegama, opuštenija je komunikacija u timu, itd. Dakle, dobro sprovedena edukacija širi svoje pozitivne efekte kako u funkcionisanju organizacije, tako i u ličnom, radnom i društvenom funkcionisanju zaposlenih.

10. 2. UPRAVLJANJE DODATNOM EDUKACIJOM

Da bi kvalitetno upravljali dodatnom edukacijom, ali i ukupnim ljudskim resursima u organizaciji, menadžeri se oslanjaju na teorijska saznanja i metodologiju preuzetu iz nauka o ljudskom ponašanju. Prikazujući rezultate našeg istraživanja, sprovedenog u dve velike organizacije kao što su MUP i Elektroprivreda, hteli smo da ilustrujemo mogućnosti i upotrebnu vrednost koju nose provereni istraživački postupci za menadžment organizacije. Ukoliko se ne koriste utemeljeni istraživački postupci menadžment ne raspolaže valjanim podacima o stanju ljudskih resursa, a tada se planovi za rad sa ljudskim resursima baziraju na podacima koji su proizvoljni, bazirani na nagađanjima a ne stvarnim procenama, i stoga vode pogrešnoj politici i neekonomičnoj upotrebi materijalnih sredstava.

Treba se, svakako, čuvati kvazinaučne upotrebe metodologije. Spisak proizvoljnih pitanja koja je sastavio menadžer i ponudio kao upitnik za istraživanje ustvari nisu upitnik, već spisak pitanja. Da bi predstavljala upitnik ona moraju da zadovolje merne karakteristike koje propisuje psihometrija, nauka o mernim karakteristikama upitnika, testova i sličnih naučno-istraživačkih tehnika. Stoga se menadžerima savetuje da koriste pomoć stručnjaka ili naučno-istraživačkih institucija u detektovanju i praćenju pojedinih pokazatelja značajnih za organizaciju. Korisno je da svaka organizacija razvije određen broj instrumenata za istraživanje zbog specifičnosti posla i specifičnosti upravljanja koji ima. Ostali instrumenti mogu da se izaberu između velikog broja već standardizovanih instrumenata, a shodno pojavama koje žele da se ispituju. Tako smo u našem istraživanju konstruisali upitnike za merenje stavova prema edukaciji, a za merenje osobina ličnosti smo koristili već postojeće instrumente. Međutim, i preuzete instrumente treba proveriti da li su valjani i upotrebljivi na našim ispitanicima, što se radi pomoću statističkih metoda.

U našem istraživanju samo jedan ispitanik je imao završenu osnovnu školu. To nam govori da je srednjoškolsko obrazovanje minimalni obrazovni nivo za čoveka koji traži zaposlenje u značajnim društvenim i privatnim organizacijama. I pored ovakvog nalaza, stanje obrazovanja u društvu je kritično jer statistika govori da 45,8% ljudi ima osnovnoškolsko ili niže obrazovanje u Republici Srbiji (Medić, 2007). Većinu ljudi je prvo potrebno opismeniti da bi se situacija u društvu promenila. Što se organizacija tiče, svima treba dati šansu bez obzira na prethodno obrazovanje.

Vrlo je važno za novozaposlene da prođu makar i kratku obuku za radno mesto na koje se primaju. Nalazi našeg istraživanja pokazuju da većina zaposlenih smatra takvu obuku korisnom. Dakle, zaposleni su svesni značaja obrazovanja i motivisani su da prođu dodatne obuke. Izuzetno je mali broj ljudi koji pruža otpor obuci (u našem istraživanju samo 1,5% zaposlenih).

Iako postoji, generalno gledano, motivisanost za edukacijom kod zaposlenih, društveno i radno okruženje ne doprinosi pozitivnim očekivanjima od edukacije. Naše istraživanje je utvrdilo da je nezadovoljstvo situacijom u društvu i opštim stanjem stvari u organizaciji povezano sa nevericom u mogućnost da se putem edukacije steknu nova znanja i veštine i tako obezbedi stručno napredovanje. Utvrdili smo da bi se postojeća situacija bitno izmenila ukoliko bi se zaposlenima omogućilo da se aktivno uključe u odlučivanje o programima edukacije. Zaposleni su više zadovoljni pojavama na koje mogu neposredno da utiču nego pojavama koje zavise od šireg socijalnog okruženja. Takođe je važno da se dobro planira i bira obuka kako bi se stvorila organizaciona klima koja promoviše lični razvoj i napredovanje u funkciji boljeg prosperiteta organizacije. U povoljnom okruženju, koje podrazumeva dobre predavače i primeren program edukacije, zaposleni profitiraju jer se aktivno uključuju u obuku kako bi ovladali novim znanjima i veštinama.

U povoljno radno okruženje koje doprinosi pozitivnim očekivanjima od edukacije spada i ocena menadžmenta, kako menadžment organizacije vrednuje stručno usavršavanje zaposlenih. Pozitivna ocena menadžmenta govori i o dobroj međusobnoj komunikaciji, kao i o sluhu koji menadžment pokazuje za zaposlene. U atmosferi dobre saradnje i timskog duha svi će biti aktivni u planiranju i sprovođenju dodatnih edukacija i, na taj način, doprineti opštem poslovanju firme kao i ličnom napredovanju i podizanju kompetentnosti.

Mi smo istraživanjem utvrdili da zaposleni imaju dobru procenu ključnih veština neophodnih za njihovu konkurentnost na tržištu rada. Oni smatraju učenje stranih jezika i informacionih tehnologija najvažnijim dodatnim edukacijama. Menadžeri, pak, iskazuju potrebu za edukacijama iz oblasti veština neophodnih za kvalitetno upravljanje organizacijom i ljudskim resursima.

Kroz analizu kvaliteta sprovedene obuke, na osnovu procena učesnika, pokazalo se da generalno važi uverenje da je edukacija najbolji put ka kvalitetnijem i efikasnijem obavljanju posla i napredovanju na poslu. U skladu s tim, zaposleni dobro procenjuju ličnu angažovanost tokom obuke kao i uslove i planiranje edukacije. Međutim, mišljenja o kvalitetu i atraktivnosti edukativnih programa su podeljena. Velik broj zaposlenih smatra da edukacija realno ne doprinosi sticanju potrebnih znanja za određeno radno mesto, a reklamira se kao nešto dobro. Oni procenjuju da menadžment ne prati njihovo usavršavanje i da edukacija ne pruža šansu za brže napredovanje i bolju karijeru. Dakle, veliki broj zaposlenih prolazi edukaciju koja im nije potrebna jer ne donosi nova znanja i veštine, ne pomaže u podizanju kvaliteta rada, u napredovanju i karijeri. Menadžment organizacija nema ispravan odnos prema stručnom usavršavanju zaposlenih i ne koriste ogroman potencijal koji edukacija ima za poslovanje organizacije.

Svaka dobro sprovedena edukacija ima dvostrani pozitivan efekat. Ona doprinosi, na ličnom planu, doživljaju zaposlenih da napreduju i ostvaruju svoje potencijale, a na planu organizacije boljem kvalitetu proizvodnje i usluga zbog bolje obučenosti. Kontinuirana edukacija ima, stoga, snažan pozitivan motivacioni učinak na zaposlene i organizacionu klimu. Mi smo istraživanjem utvrdili nezavisne odrednice u odnosu zaposlenih prema edukaciji, i to opšti stav o vrednosti edukacije, zadovoljstvo dosadašnjom edukacijom, zadovoljstvo edukatorima, i kritiku neadekvatnosti prakse edukacije.

Zaposleni vrednuju edukaciju kao značajan deo lične karijere i stoga smatraju da je svaka edukacija dobro došla. Ovakav stav je nezavisan od iskustva zaposlenih sa dodatnom edukacijom u organizacijama i ne sprečava zaposlene da imaju kritički odnos prema praksi edukacije. Upravo nalazi našeg istraživanja pokazuju da je veliki broj zaposlenih nezadovoljan dosadašnjom edukacijom što znači da pređena edukacija nije na pravi način odgovorila potrebama zaposlenih. Zadovoljstvo edukatorima je važna mera uspešnosti edukacije, ali dobar edukator ne može da ispravi ukupni

utisak o edukaciji ako je tema promašena i nije aktuelna. Neadekvatna edukacija je posledica formalizma i lošeg odnosa menadžmenta prema istoj i, kao takva, provocira snažnu reakciju zaposlenih. Posebno stoga što se, kroz neadekvatnu edukaciju, vidi da menadžment nije upućen u stvarne probleme u organizaciji. U takvom slučaju edukacija ne doprinosi praktičnom rešavanju problema u organizaciji, predstavlja gubitak vremena i loše utiče na motivaciju zaposlenih. Osnovni pokazatelj dobre edukacije mora biti praksa, tj. zadovoljstvo zaposlenih kvalitetnijim učinkom i rast indikatora uspešnosti poslovanja.

Procena predavača se pokazala usklađena sa kritikom neadekvatnosti edukacije. Loše su procenjene sposobnosti predavača da realistički opažaju probleme organizacije. Pored toga se nisu pokazali dovoljno vešti u prenošenju znanja na druge. Nije učinjen nikakav napor da se predavači adekvatno izaberu i/ili edukuju za kvalitetniji pristup dodatnoj obuci u organizaciji. Zaposleni smatraju da predavače treba birati iz vlastite organizacije i treba ih obučiti za edukatore.

Našim istraživanjem smo pokazali da postoji veza između dodatne edukacije u organizaciji i određenih osobina ličnosti koje su značajne za uspeh u poslu i ukupno dobro poslovanje organizacije. Od osobina ličnosti ispitali smo samopouzdanje, emocionalnu sigurnost u poslu, verovanje u pravdu, motiv postignuća, životne stilove, a posebno smo ispitali samoprocenu uspeha na poslu. Sve ispitane osobine su se pokazale značajno povezane sa edukacijom. Radi ilustracije ukratko ćemo navesti kako se mogu posmatrati dobijene relacije.

Samopouzdanje je direktno povezano sa uspehom na poslu, i, stoga, menadžeri treba da poklone značajnu pažnju negovanju samopouzdanja kod zaposlenih. S obzirom da je samopouzdanje dinamična osobina treba stalno raditi na potvrđivanju zaposlenih kroz posao, na podizanju vere u sebe i svoje sposobnosti. Kroz uspeh u radu čovek kontinuirano održava svoje samopouzdanje. Edukacija takođe jača samopouzdanje, jer povećava kompetentnost na poslu i doprinosi ličnom usavršavanju. Međutim, važi i obrnuto. Loša edukacija ima snažne negativne efekte na samopouzdanje jer se zaposleni osećaju iznevereni a dostojanstvo im je povređeno, kao da oni nisu svesni šta je za njih dobro a šta nije. Da bi se sprečili negativni efekti treba aktivno uključiti zaposlene u planiranje i sprovođenje edukacije. Tako se podiže samopouzdanje zaposlenih, njihovo osećanje da vrede i da ih menadžment uvažava, a manje su mogućnosti promašaja oko izbora edukacije. Čak i ukoliko dođe do grešaka zaposleni će se smatrati odgovornim za loš izbor i uneti korekcije u buduće planiranje edukacije.

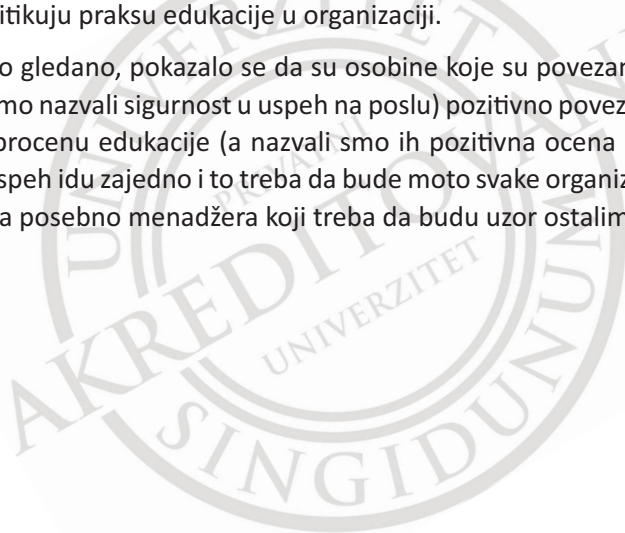
Verovanje u pravdu se pokazalo pozitivno povezano sa edukacijom. U našem istraživanju smo našli da velik broj zaposlenih nema izraženo verovanje u pravdu. To nam govori koliko sredinski faktori utiču na ukupan odnos zaposlenih prema edukaciji. Važno

je obezbediti stabilno društveno okruženje i poštovanje norme pravednosti u okviru organizacije, kako bi dobili izraženije verovanje u pravdu kod zaposlenih. U takvom okruženju će i vrednost edukacije doći do izražaja. Norma pravednosti, naime, govori i to da zaposleni koji rade na svom usavršavanju treba da napreduju na poslu.

Motiv postignuća je pozitivno povezan sa edukacijom u organizaciji jer edukacija omogućava ostvarenje ličnih potreba za napredovanjem i uspehom. Organizovanjem dodatne edukacije i vođenjem računa o karijeri pomažemo zaposlenima da održe kod sebe motiv za postignućem, u protivnom, ljudi sa visokim motivom za postignućem traže druge organizacije u kojima mogu da se dokažu i napreduju.

Životni stil „biti“ je pozitivno povezan sa edukacijom i govori nam da se edukacija visoko vrednuje kao instrument ličnog i socijalnog razvoja. Životni stil „imati“ je negativno povezan sa edukacijom, a ljudi sa takvim životnim stilom imaju sklonost da negativno kritikuju praksu edukacije u organizaciji.

Generalno gledano, pokazalo se da su osobine koje su povezane sa uspehom na poslu (koje smo nazvali sigurnost u uspeh na poslu) pozitivno povezane sa osobinama vezanim za procenu edukacije (a nazvali smo ih pozitivna ocena edukacije). Dakle, edukacija i uspeh idu zajedno i to treba da bude moto svake organizacije, kao i svakog zaposlenog, a posebno menadžera koji treba da budu uzor ostalima.



11. SAVETI MENADŽERIMA

1. VAŠ MOTO TREBA DA BUDE: „U SREDIŠTU UČEĆE ORGANIZACIJE JE ČOVEK KOJI SE PERMANENTNO EDUKUJE“.

Značaj ljudskog faktora sve više raste a sa njim i značaj edukacije kao primarnog činioca u jačanju ljudskih resursa. Svi članovi organizacije moraju se usavršavati kako bi organizacija održala tržišnu konkurentnost. Stalno učenje postaje jedini put za stalne promene, inovacije i razvoj. Ljudi više nemaju jedan posao za celi život. Mnoge kompanije danas veruju da je ključ za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na tržištu razvoj intelektualnog kapitala koji obuhvata kognitivna znanja (znati šta), napredne veštine (znati kako), sistematsko razumevanje i kreativnost (znati zašto), i individualno motivisanu kreativnost (shvatiti važnost). Treba pozicionirati edukaciju kao strateški značajan elemenat u organizacionoj strukturi.

2. OSLANJAJTE SE NA OPŠTI POZITIVAN STAV ZAPOSLENIH O VREDNOSTI EDUKACIJE ZA LIČNU KARIJERU.

Zaposleni su motivisani za učenje i usavršavanje. Zaposleni su najčešće svesni vrednosti dodatne edukacije i potrebe za takvom edukacijom i stoga su motivisani da prisustvuju programima edukacije koje realizuje njihova organizacija. Veoma mali broj zaposlenih će izbegavati obuku.

3. AKTIVNO UKLJUČITE ZAPOSLENE U PLANIRANJE I SPROVOĐENJE EDUKACIJE.

Zaposleni pokazuju zadovoljstvo pojavama na koje mogu neposredno da utiču. Kod zaposlenih raste zadovoljstvo kada imaju priliku da doprinesu ličnim učešćem u edukativnom procesu i dobiju priznanje za iskazane rezultate.

4. USPOSTAVITE POVRATNU SPREGU IZMEĐU KRITIČKOG ODNOSA ZAPOSLENIH PREMA EDUKACIJI I NJENOG UNAPREĐIVANJA.

Zaposleni su kritički nastrojeni prema pojavama koje ih se direktno tiču. Zaposleni imaju izražen kritički osvrt na samu praksu edukacije u svojoj organizaciji. Posebno su osetljivi ukoliko menadžment organizacije nedovoljno vrednuje stručno usavršavanje zaposlenih.

5. PLANIRAJTE EDUKACIJU U ODNOSU NA KONKRETNE I TEKUĆE PROBLEME U ORGANIZACIJI.

Menadžeri koji planiraju edukaciju moraju imati sluha za trenutnu situaciju u organizaciji i uzeti niz faktora u obzir kada planiraju edukaciju. Moraju poznavati trenutne probleme u organizaciji koji se mogu rešiti dodatnom edukacijom, moraju izabrati odgovarajuće edukativne teme, proceniti postojeće znanje, sposobnosti i očekivanja zaposlenih i, na kraju, odabrati prave predavače i prethodno ih pripremiti za predavanje u organizaciji. Na taj način edukacija ostaje u funkciji uspešnijeg poslovanja organizacije.

6. ODREDITE NAČINE NA KOJI ĆETE VREDNOVATI ZNANJA I VEŠTINE STEČENE TOKOM EDUKACIJE.

Ne treba dozvoliti da edukacija i njeni efekti prođu nezapaženo. Prvenstveno edukacija mora da dođe do izražaja u svakodnevnom poslu kroz bolji kvalitet i efikasnost rada. Automatski sa većim uspehom u poslu menadžeri treba da planiraju i odgovarajuće nagrade i priznanja. Jedna od najjednostavnijih priznanja je pohvala, ili jednostavno priznanje da je zaposleni posle obuke u stanju da kvalitetno obavlja posao i na taj način stiče veću samostalnost i odgovornost u obavljanju zadataka. Prava priznanja dolaze kroz pomeranje zaposlenih na odgovornije pozicije što sa sobom donosi veću odgovornost i bolja primanja.

7. KORISTITE MERNE INSTRUMENTE ZA PRAĆENJE ZADOVOLJSTVA EDUKACIJOM.

Menadžment treba da uključi naučne metode i instrumente kako bi pratio pažljivo izabrane indikatore kvaliteta i efikasnosti edukacije. Treba obavezno uključiti merenje zadovoljstva edukacijom, kritiku adekvatnosti edukacije i procenu potreba za određenim sadržajima edukacije. Paralelno sa tim treba sprovesti testove znanja i veština da se vidi stepen u kojem je edukacija doprinela stvarnom uvećanju znanja i veština.

8. JAVNO IZNOSITE REZULTATE EDUKACIJE.

Nakon svake obuke treba vršiti evaluaciju kroz proveru znanja i procene ostalih aspekata održane edukacije. Nedostatke treba analizirati i saopštiti svim uključenim stranama kako bi se stvorila klima u kojoj su predavači motivisani za promene u pravcu usavršavanja svojih metoda rada i u kojoj zaposleni aktivno doprinose procesu edukacije. Nakon više obuka treba prikazati rezultate kroz uspehe u poslovanju i kroz mere zadovoljstva zaposlenih.

9. EDUKUJTE VLASTITI KADAR ZA PREDAVAČE U DODATNOJ EDUKACIJI.

Vlastiti kadar najbolje poznaje proizvodni proces i probleme u organizaciji, kao i strukturu zaposlenih. Stoga oni mogu osmisliti adekvatna predavanja kao i odgovarajuće oblike edukacije. Oni mogu proći kroz određene oblike obuke i prilagoditi iste potrebama i zahtevima organizacije. Na taj način oni mogu dati i kritički osvrt na novostečena znanja i veštine. Vlastiti kadar nema problem dokazivanja pred kolegama i spontanije i otvorenije može da prenese znanja i veštine sa obuke na koju ga je uputila organizacija.

10. OBEZBEDITE USLOVE DA SE POŠTUJE NORMA PRAVEDNOSTI.

Pravila ponašanja u organizaciji moraju biti jasno postavljena i poštovati se. Ne sme se dozvoliti bilo kakav izuzetak od pravila. Dakle, nema osoba koje su povlašćene, nema protekcije i sličnih stvari. Tako se neće desiti da na obuku idu ljudi kojima ona nije potrebna, ili da odlazak na obuku van organizacije predstavlja oblik nagradnog odmora a ne stvarnu edukaciju, i slično.

11. IZBEGAVAJTE LOŠE ORGANIZOVANU OBUKU.

Loše organizovana obuka ima višestruke negativne efekte. Ona utiče na pad samopouzdanja i pad radnog elana, a jača kritizerstvo i produbljuje jaz između radnika i menadžera. Ljudi se osećaju prevareno i poniženo jer im se obuka prezentira kao nešto dobro iako je beskorisna. Loša osećanja povlače za sobom niz drugih negativnih posledica.

12. PROPAGIRAJTE ŽIVOTNI STIL „BITI“.

Životni stil „biti“ se pokazao povezan sa motivom postignuća, emocionalnom sigurnošću u poslu i samoprocenom uspeha na poslu. On je nosilac pozitivnih humanističkih vrednosti koje na prvo mesto stavljaju samoostvarenje čoveka kroz rad i pomaganje drugome. Kratko rečeno „rad je stvorio čoveka“. Kroz rad se čovek ostvaruje i potvrđuje. Životni stil „biti“ je pozitivno povezan sa edukacijom i stoga ga treba negovati i zastupati.



LITERATURA

1. Andrilović, V. & Čudina, M. 1987. Osnovi opće i razvojne psihologije. Zagreb, Školska knjiga.
2. Arena, R. 2003. Organization and Knowledge in Alfred Marshall's Economics. u Arena & Quéré, Eds, The Economics of Alfred Marshall: Revisiting Marshall's Legacy. New York, Palgrave MacMillan.
3. Babić, M. & Stavrić, B. 2003. Organizacija preduzeća. Beograd, Centar.
4. Bahtijarević-Šiber, F. 1999. Menagement ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing.
5. Bernardin, H. J. 2003. Human resource management: an experiential approach (3rd ed.). Boston, McGraw-Hill Irwin.
6. Čejni, D. 2003. Životni stilovi. Beograd, Clío.
7. Drucker, P. 1995. Menadžment za budućnost. Beograd, Privredni pregled.
8. Drucker, P. 2006. Moj pogled na menadžment. Novi Sad, Adižes.
9. Dryden, G. & Vos, J. 2004. Revolucija u učenju. kako promeniti način na koji svet uči. Beograd, Eduka.
10. Dundžerović, R. 2004. Osnovi psihologije menadžmenta. Novi Sad, FAM.
11. Đorđević, B. 2003. Menadžment. Priština, EF.
12. Fromm, E. 1989. Imati ili biti? Beograd, Nolit.
13. Gringberg, Dž. & Baron, R. A. 1998. Ponašanje u organizacijama. Beograd, Želind.
14. Guilford, J. P. 1954. Psychometric methods. New York, McGraw Hill.
15. Heathfield, S. M. Training: Your Investment in People Development and Retention, (pristup 29.10.2009.), [dostupno na http://humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/training_invest.htm].
16. Kelly, K. 1994. Motorola: Training for the millennium. Business Week. Mar. 28: 158-162.
17. Lisbon Strategy: Presidency conclusions & Report of the Commission: The concrete future objectives of education systems, Lisbon European Council 2000, Lisbon, 23/24 March 2000, (pristup 25.05.2009.), [dostupno na http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/es/00100-r1.en0.htm].

18. Marković, M. 2004. Vrednosti i kvalitet života. Pale, Sociološki godišnjak.
19. Mašić, B. 2001. Strategijski menadžment. Beograd, Univerzitet „Braća Karić“.
20. Medić, S. 2007. Obrazovna struktura i problem nedovoljne pismenosti.
<http://www.bfpe.org/files/04-S.%20Medic.ppt>
21. Mialaret, G. 1989. Uvod u edukacijske znanosti. Zagreb, Školske novine.
22. Pantić, D. 1999. Promene vrednosnih orijentacija mladih u Srbiji. Beograd, Institut društvenih nauka.
23. Petković, M.; Janićijević, N.; Bogićević, B. 2003 . Organizacija. Beograd, EF.
24. Petrović, M. 1983. O vrednosti života. Beograd, Nolit.
25. Ristić, D. i saradnici. 2004. Upravljanje razvojem. Novi Sad, FAM.
26. Robbins, S. 1996. Bitni elementi organizacionog ponašanja. Zagreb, MATE.
27. Rogers, Carl. 1969. Freedom to Learn: A View of What Education Might Become. Columbus, Ohio: Charles Merrill.
28. Rot, N. & Havelka, N. 1973. Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine. Beograd, Institut za psihologiju.
29. Rot, N. 1994. Osnovi socijalne psihologije. Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
30. Smith, A. 1776 [1977]. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Chicago, University Of Chicago Press.
31. Stefanović, Ž. 1995. Organizacija preduzeća. Kragujevac, EF.
32. Stefanović, Ž. 1999. Menadžment. Kragujevac, EF.
33. Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 25) (pp. 1-65). New York, Academic Press.
34. The 2008 State of Industry Report, (pristup 29.10.2009.),
[dostupno na <http://www.astd.org/content/research/researchReports/>].
35. Todorović, J.; Đurićin, D.; Janošević, S. 2000. Strategijski menadžment. Beograd, IZIT.
36. Wren, D. A. & Voich, D. Jr. 1994. Menadžment - proces, struktura i ponašanje. Beograd, Privredni pregled.
37. Zvonarević, M. 1985. Socijalna psihologija. Zagreb, Školska knjiga.

Odlukom Senata Univerziteta "Singidunum", Beograd, broj 636/08 od 12.06.2008, ovaj udžbenik je odobren kao pomoćno nastavno sredstvo na studijskim programima koji se realizuju na integrisanim studijama Univerziteta "Singidunum".

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

374.71(075.8)
37.018.48(075.8)
005.96:371(075.8)

Бабић. Лепа, 1967-
Управљање едукацијом у организацији /
Лепа Бабић. - Београд : Универзитет
Singidunum, 2009 (Loznica : Mladost grup). -
VI, 114 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 300. - Bibliografija: str. 113-114.

ISBN 978-86-7912-226-1

a) Перманентно образовање - Радна средина
b) Професионални развој - Мотивација c)
Образовање - Менаџмент људских ресурса
COBISS.SR-ID 171604492

© 2009.

Sva prava zadržana. Ni jedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.