

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za posleddiplomske studije

MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNE EKONOMIJE

MASTER RAD

ZNAČAJ I ULOGA LIDERSTVA U RAZVOJU I USAVRŠAVANJU ZAPOSLENIH

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:
Jelena Simjanoski
401454/2009

Beograd, 2014. godina

SADRŽAJ

1. Uvod	4
1.1. Predmet istraživanja	5
1.2. Značaj istraživanja.....	6
1.3. Cilj istraživanja.....	6
1.4. Hipoteze istraživanja	7
1.5. Metode istraživanja	8
1.6. Struktura rada	8
2. Ekonomija znanja	10
2.1. Karakteristike ekonomije znanja	10
2.1.1. Suština i proces menadžmenta znanja	10
2.1.2. Upravljanje znanjem.....	13
2.2. Menadžment znanja.....	15
3. Uloga i značaj zaposlenih u organizaciji znanja	18
3.1. Organizacija znanja i menadžment ljudskih resursa	18
3.2. Savremeni koncepti menadžmenta u organizaciji	21
3.2.1. Organizacija koja uči.....	21
3.2.2. Koncept doživotnog učenja	23
4. Liderstvo.....	25
4.1. Definisanje liderstva	25
4.2. Lider i menadžer	26
4.3. Liderstvo – urođeni talenat ili proces usavršavanja	27
4.4. Savremeni pristupi liderstvu.....	28
4.4.1. Harizmatičko liderstvo.....	29
4.4.2. Transformaciono liderstvo	29
4.4.3. Vizionarsko liderstvo	30
4.4.4. Timsko liderstvo	31
4.4.5. Emocionalno liderstvo.....	31

4.5. Pojam i karakteristike lidera.....	33
4.6. Ponašanje i funkcije lidera	36
4.7. Lider u ekonomiji znanja.....	38
4.8. Emocionalna inteligencija u liderstvu	38
4.9. Liderski postupci vezani za zadatke, međuljudske odnose i okruženje	39
4.10. Lider i tim	40
5. Komunikacija i liderstvo	43
5.1. Organizaciona komunikacija i njen značaj za zaposlene	46
5.2. Uloga lidera u organizacionoj komunikaciji	47
5.3. Zadatak lidera u rešavanju konflikta	49
6. Motivacija i liderstvo.....	51
6.1. Lider i motivacija	53
6.2. Zaposleni i motivacija	55
7. Liderstvo i obuka – razvoj i usavršavanje zaposlenih.....	58
7.1. Pojam i značaj obuke.....	58
7.2. Ciljevi i proces obuke.....	62
7.2.1. Izbor odgovarajućeg programa obuke zaposlenih.....	69
7.2.2. Organizacija programa obuke	70
7.2.3. Uloge lidera i zaposlenih u procesu obuke.....	72
7.3. Razvoj i usavršavanje zaposlenih u Srbiji	75
7.4. Razvoj i usavršavanje zaposlenih u svetu	76
8. Analiza studije slučaja: Razvoj i usavršavanje zaposlenih u Službi Narodne skupštine	79
8.1. Odeljenje za ljudske resurse Narodne skupštine	80
8.2. Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine	81
8.3. Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine	91
8.4. Tabela prikazi opštih strateških ciljeva obuka	95
8.5. Proces obučavanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine	99
8.6. Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine	102
9. Zaključak	107
10. Literatura	111

1. UVOD

Tokom ekonomske istorije, rad se od serijske proizvodnje na traci transformisao u kreativniji posao. Mašine su preuzele sve rutinske poslove, omogućavajući ljudima da se posvete onim delovima poslovnih procesa koji traže kreativnost, prilagođavanje i inovaciju. Odlike XXI veka su intenzivni procesi razmene proizvoda i usluga, intenzivno kretanje ljudi, kapitala i tehnologije. Čuveni teoretičar, Piter Draker, navodi pregled izazova u upravljanju i rukovođenju za XXI vek: za rukovodioca širom sveta glavni izazov, u vremenu pred nama, biće motivacija ljudi koji rade sa njima. Sve drugo se lako kupuje u globalnoj ekonomiji, u kojoj je protok novca potpuno slobodan.

Period u kome živimo označava se kao: digitalna revolucija, ekonomija znanja, društvo znanja, postindustrijsko društvo, doba neizvesnosti i sl. Tržišni, ekonomski, tehnološki, društveni i politički faktori utiču na oblikovanje teorije i prakse poslovanja i menadžmenta. Opstanak i uspeh organizacije zavisi od njene sposobnosti da se prilagodi dinamici poslovnog okruženja. Proizvodi i usluge koji su kompaniju činili uspešnom u prošlosti ne uslovljavaju uspešnost i u budućnosti. Vreme za stvaranje novih proizvoda i usluga i njihovo plasiranje na tržištu postaje dinamičnije. Često u današnjem poslovnom svetu glavna preokupacija postanu kompjuterska tehnologija, priliv i odliv novca i tehnike upravljanja. Zaposleni se pretvore u statističke brojeve ili se tretiraju kao vrlo lako zamenljiv inventar. Tada zaposleni samo odrade posao striktno poštujući procedure i radno vreme, uz minimalni napor, gledajući da se što manje intelektualno, kreativno i emotivno aktiviraju. O lojalnosti kompaniji nema ni govora. Takvi zaposleni su laka meta bilo kog poslodavca iz okruženja koji im ponudi makar i jedan jedini motiv koji bi im vratio osećaj čoveka, a ne običnog broja.

Uspešne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. U globalnoj i dinamičkoj privredi izvori nisu samo oni koji se dobijaju iz zemlje. Izvori sve više dolaze iz misli ljudi u vidu ideja i informacija. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje i unapređenje korišćenja potencijala zaposlenih, jer iako se poslovni svet često doživljava ubrzanim, proračunatim i zainteresovanim za rezultate koje želi postići, zaposleni su presudan faktor uspešnosti kompanije. Oni su ti koji stvaraju proizvod, obogaćuju uslugu, komuniciraju sa potrošačima i omogućavaju postojanje kompanije. Znanje zaposlenih postaje temeljni kapital i poluga razvoja organizacije.

Od uspešnog menadžera se očekuje da bude pravi lider – da podstakne najbolje kod svojih zaposlenih – probudi njihove potencijale i entuzijazam. U današnjim uslovima, strategijska i organizaciona rešenja postaju sve kompleksnija i zahtevnija. Javlja se potreba da se liderstvo fokusira na upravljanje ljudima jer strateški zahtevi odnose se na dizajniranje organizacije koji će omogućiti da se iskoriste i usavrše svi potencijali zaposlenih, da bi čitava organizacija bila spremna na rad u komplikovanom i dinamičnom okruženju. Efikasno liderstvo nije stvar posedovanja znanja, već znati kako to znanje upotrebiti.

Svaki lider može pružiti dosta toga svojim zaposlenima, i to besplatno, a ono što dobije za uzvrat je od neprocenjive vrednosti. U organizaciji koja uči lideri su kreatori, nadzornici i učitelji.

Oni su odgovorni za izgradnju organizacija u kojima ljudi neprestano proširuju svoje sposobnosti u cilju razumevanja složenosti, pojašnjavanja vizije i poboljšanja zajedničkih znanja i veština.

Poslovi postaju sve globalniji, te konkurencija i tržište rada nameću potrebu za sposobnijom radnom snagom, snagom koja se usavršava. Kada sistem obrazovanja na nivou države ne pruža potrebno obrazovanje i usavršavanje tada obaveza pružanja znanja i obuke preuzimaju poslodavci. Usled globalizacije svetske privrede i rastućeg značaja znanja stvaraju se novi sektori u ekonomiji koji traže nove obrazovne profile. Time raste i potreba za dodatnom edukacijom i usavršavanjem zaposlenih.

Informacije struje kroz organizaciju, njene poslovne jedinice, razmenjuju se sa klijentima, drugim organizacijama i poslovnim partnerima. U radu će biti objašnjeno liderstvo u komunikaciji, šta je ono što lider treba da poseduje kao dobar komunikator kao i koliko je bitna povratna informacija na relaciji lider – zaposleni.

Pravi lider je svestan da se jedan deo ljudi ne zapošljava da bi ceo radni vek proveo na jednom mestu već želi da napreduje jer napredovanje donosi bolji status, bolju zaradu i bolji položaj u društvu a promene na bolje utiču pozitivno na svakog zaposlenog. Zato je u našem radu opisan deo koji govori o motivaciji, njenim vrstama i kako lider utiče na zaposlene motivacijom.

Savremeni način vođenja poslovnog života pokazuje da su sigurnost zadržavanja posla i kvalitet života na radnom mestu vrlo važni za veliki deo ljudi.

Procesi planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole u organizaciji kombinuju se sa procesima usavršavanja i obuke, a sve sa ciljem veće efikasnosti i efektivnosti organizacije. Svaki dan je novi izazov, nova prilika da se bude bolji u poslu kojim se zaposleni bavi. Čovek usavršavanjem stvara znanje, uvećava ga, primenjuje i predaje drugima. Obuka omogućava nove načine doprinosa zaposlenih preduzeću i predstavlja deo strukture za stvaranje intelektualnog kapitala. Istraživanjem i analizom literature različitih autora navodimo koliko je liderstvo u obuci i usavršavanju zaposlenih bitno, kako za same zaposlene tako i za njihove organizacije. Obuka i usavršavanje se javljaju kao jedni od najmoćnijih alata u liderstvu u upravljanju ljudima a sve u cilju postizanja pozitivnih rezultata na radnom mestu.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet našeg istraživanja je značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih sa naglaskom na organizovanju obuka za zaposlene. Time se obezbeđuju uslovi da zaposleni, ako su pravilno i adekvatno motivisani, ostvaruju bolje poslovne rezultate. Pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje. Sticanje i usavršavanje znanja, u uslovima ubrzanja promena, sve više postaju osnovne pretpostavke pomoću kojih organizacije razvijaju suštinu svoje kompetentnosti. Na taj način uspevaju da odgovore novim menadžment izazovima. Piter Draker s pravom ističe da znanje danas postaje jedini značajan smislen resurs.

Liderstvo danas predstavlja značajnu i aktuelnu oblast istraživanja kojom se bave mnogi autori. Činjenica je da su poslovni svet i tržište vrlo nepredvidivi, te tako liderstvo, kao novi način upravljanja u organizacijama, uvek postavlja nove izazove i pravila u poslovanju. Mnogi teorijski izvori obrađuju oblast razvoja znanja i veština. Naše istraživanje ima okvir u radovima mnogih autora (Desa, Maslova, Drakera i drugih) koji liderstvo povezuju sa obučavanjem i sticanjem dodatnog obrazovanja zaposlenih, kao ulaganjem u najznačajniji resurs svake organizacije. Teorija i praksa pokazuju da je „era“ učenja sve više na delu.

Kroz izabrani primer na kraju našeg istraživanja (primer Službe Narodne skupštine), sprovedeno istraživanje je potvrdilo teze velikih teoretičara da se adekvatnim regulisanjem svih segmenata obuke i usavršavanja zaposlenih, dobrim odabirom lidera, stila liderstva i dobre organizacije poslovanja može obezbediti kvalitetna realizacija zadataka i ostvarivanje željenih rezultata poslovanja.

1.2. Značaj istraživanja

Značaj našeg istraživanja ogleda se u činjenici da liderstvo u današnjoj ekonomiji izaziva veliko interesovanje subjekata na tržištu jer se njegovim uticajem pruža adekvatno usavršavanje, obuka i napredak zaposlenih radi ostvarivanja uspešnih rezultata organizacije. Učenjem se povećava znanje koje je pretpostavka za efektivnu i efikasnu poslovnu akciju. Sposobnost zaposlenih u kompaniji da uče i da naučeno brzo pretvore u akciju, predstavlja najveću prednost koju kompanija može da poseduje. Ta sposobnost ukazuje na nužnost primene koncepta menadžmenta znanja. Organizacija se može adaptirati promenama i inicirati promene u svojoj sredini samo ukoliko je sposobna da uči i da se menja. Zaposleni i organizacija razmatraju uspehe i neuspehe da bi iz njih učili na najbolji način.

Pravilnim planiranjem, organizovanjem i vođenjem obuka zaposlenih, kao i kontrola rezultata obuka, stiču se uslovi za ostvarivanje željenih rezultata preduzeća. Organizacija se može prilagoditi i upravljati promenama u svojoj sredini samo ukoliko su njeni zaposleni sposobni da uče i da se menjaju. Lider pomaže da se zaposleni pripreme na promene čime postavljaju nove smernice u razvoju zaposlenih i čitave organizacije.

Kao primer uzeli smo Službu Narodne skupštine, služba koja obavlja stručne i druge poslove za potrebe Narodne skupštine, radnih tela Narodne skupštine, narodnih poslanika, predsednika i potpredsednika Narodne skupštine i poslaničkih grupa u Narodnoj skupštini. Obradena studija slučaja detaljno prikazuje ogromnu važnost usavršavanja i razvoja svih zaposlenih, ulažući velike napore kako bi se zaposleni lakše prilagodili budućim zadacima i izazovima organizacije.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj našeg istraživanja je da se ukaže na značaj i ulogu liderstva u usavršavanju zaposlenih u organizaciji da bi se postigli: lakše i kvalitetnije obavljanje zadataka, povećana fleksibilnost i

brzina reakcija na promene, smanjena fluktuacija zaposlenih, poboljšavanje produktivnosti zaposlenih u radu, ostvarivanje konkurentne prednosti itd.

Prema rečima autora čija je literatura korišćenja u našem istraživanju (Piter Sengi, Džek i Suzi Velč, Danijel Goleman, Ričard Bojacis, Eni Maki i drugi), u savremenoj ekonomiji ističe se važnost jačanja uloge lidera jer uspešno upravljanje, organizovanje i usavršavanje zaposlenih u organizaciji su najznačajniji faktori budućih promena u poslovnom okruženju.

Prema grupi autora (*Dess, Lumpkin i Eisner*), ističe se važnost jačanja ljudskog kapitala u budućnosti jer uspešno upravljanje i usavršavanje znanja zaposlenih su najznačajniji faktori odgovora organizacije na buduće izazove njenog okruženja.

Naučni cilj našeg istraživanja jeste naučna deskripcija i analiza procesa liderstva i njegovog uticaja na razvoj i usavršavanje zaposlenih.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave konceptom liderstva sa posebnim naglaskom na razvoj i usavršavanje zaposlenih.

1.4. Hipoteze istraživanja

S obzirom da poslovni svet današnjice karakterišu stalne i brze promene, generalna hipoteza ili misaona pretpostavka na kojoj se zasniva naš rad je sledeća:

- Neophodno je liderstvom, kao savremenim načinom upravljanja u organizacijama, uticati na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućili pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili kako individualni, tako i organizacioni ciljevi

Posebne hipoteze našeg istraživanja su:

- Ako su zaposleni najvažniji kapital organizacije, onda lider, da bi bio dobar komunikator u organizaciji, mora da bude dobar slušalac, dobar savetnik, odličan govornik i prezentator organizacionih ciljeva svojim zaposlenima
- Svojim uticajem na usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih, lider motiviše zaposlene
- Aktivnosti lidera koje se odnose na planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuke zaposlenih, moraju biti usmerene ka ostvarivanju zadatih ciljeva u kompaniji
- Potrebno je posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije
- Obuka zaposlenih predstavlja mogućnost da se kompanija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta

1.5. Metode istraživanja

U dokazivanju postavljenih hipoteza ovog rada, korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja i relevantna literatura korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda a pre svega: metod analize, apstrakcije, dedukcije, metod sinteze, konkretizacije, indukcije i generalizacije. Od opštenaučnih metoda koristili smo: hipotetičko-deduktivnu, statističku metodu i komparativnu metodu. Tokom prikupljanja podataka, obrade i interpretacije rezultata korišćeni su metod analize sadržaja dokumenata i metod studije slučaja.

Primenom navedenih metoda moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja.

1.6. Struktura rada

Naše istraživanje je prikazano na sledeći način:

U prvom delu – UVOD izneli smo predmet istraživanja, ukazali na njegov značaj, ustanovili smo cilj istraživanja, postavili hipoteze, izneli korišćene metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U drugom delu – EKONOMIJA ZNANJA objasnili smo karakteristike ekonomije znanja, izvršili smo definisanje pojma menadžmenta znanja i ukazali na njegov uticaj u menadžmentu ljudskih resursa.

U trećem delu – ULOGA I ZNAČAJ ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI ZNANJA objasnili smo uticaj zaposlenih na organizaciju znanja i prikazali savremene koncepte menadžmenta u organizaciji.

U četvrtom delu – LIDERSTVO izvršili smo definisanje pojma liderstva, objasnili savremene pristupe liderstvu i izložili pojam i karakteristike lidera kao i ponašanje i funkcije lidera.

U petom delu – KOMUNIKACIJA I LIDERSTVO izvršili smo definisanje pojma komunikacije i organizacione komunikacije, liderstva u komunikaciji i konflikta kao posebnog dela komunikacije.

U šestom delu – MOTIVACIJA I LIDERSTVO objasnili smo pojam motivacije sa posebnim osvrtom uticaja liderstva na motivaciju zaposlenih.

U sedmom delu – LIDERSTVO I OBUKA – RAZVOJ I USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIH ukazali smo na pojam, značaj i ciljeve obuke, objasnili uticaj liderstva na obuku zaposlenih i prikazali razvoj zaposlenih u Srbiji i svetu.

U osmom delu – ANALIZA STUDIJE SLUČAJA: RAZVOJ I USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIH U SLUŽBI NARODNE SKUPŠTINE prikazali smo primer načina obučavanja i usavršavanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine.

U devetom delu – izneli smo **ZAKLJUČAK** u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog istraživanja i pisanja ovog rada.

U desetom delu – **LITERATURA** navedena je literatura i drugi izvori podataka.

2. EKONOMIJA ZNANJA

*„Edukacija je najmoćnije oružje koje možeš koristiti da promeniš svet“
Nelson Mandela*

2.1. Karakteristike ekonomije znanja

Još 1959. godine Draker je uveo pojam radnika znanja kao najveće radne grupe koja će obeležiti novu ekonomiju. Karakteristike koje definišu te radnike jesu upravo njihova stručnost, veština, znanje i formalno obrazovanje koje poseduju. Radnik znanja predstavlja oslonac modernog društva i privrede. Permanentno obrazovanje je proces vremenski podudaran sa aktivnim periodom čovekovog života.¹ Znanje je svrsishodno sakupljanje informacija u pravcu ispunjenja težnje da se postigne njegova korisnost i upotrebna vrednost. Znanje koje poseduju zaposleni u organizaciji izvor je bogatstva svake organizacije. To je izvor koji je dostupan u pravom obliku, u pravo vreme i na pravom mestu i neophodan za donošenje odluka. Autori iz oblasti menadžmenta znanja ukazuju da je znanje najdragoceniji resurs savremene ekonomije a ljudski resursi najznačajniji kapital organizacije.

Potruga za znanjem kao i prenošenje znanja, tradicionalno bili su odvojeni od njegove primene. Bili su organizovani prema temama, prema onome što naizgled predstavlja logiku samog znanja. Fakulteti i katedre na univerzitetima, akademski kursevi, specijalizacije, i čitava organizacija visokoškolskog obrazovanja bili su usredsređeni na teme, tj. predmete. Oni su bili zasnovani na „proizvodu“ a ne na „tržištu“ ili „krajnjoj upotrebi“. U poslednje vreme sve više organizujemo znanje i potragu za njim oko oblasti primene a ne oko tema koje se izčavaju u okviru određenih naučnih disciplina.²

2.1.1. Suština i proces menadžmenta znanja

Sve moderne kompanije takmiče se u znanju, ali ako se znanje ne koristi i nije dostupno svima kojima je potrebno u svakom trenutku, znanje koje postoji u okviru kompanije postaje bezvredno. Stalna inovacija postala je neophodnost.

Znanje predstavlja glavnu determinantnu inovativnost i profitabilnost jedne organizacije. Priroda poslovnih organizacija menja se i karakteriše i posmatranjem svih poslovnih procesa kao procesa znanja, a svih zaposlenih kao radnika znanja.

Menadžment znanja je, kao poseban koncept menadžmenta, postao značajan deo menadžmenta kao nauke i prakse. Na to je uticao³:

¹ Babić L, *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 5

² Drucker, Peter F, *Draker iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 52

³ Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 371

- neprekidan rast broja naučnih skupova, seminara i radionica na temu: menadžment znanja kao teorija i praksa
- porast broja istraživača (ne samo u naučnoistraživačkim institucijama već i u profitnim organizacijama)
- stalan rast broja naučnih i stručnih radova
- porast broja naučnih i časopisa koji objavljuju stručne radove iz menadžmenta znanja
- uključivanje menadžmenta znanja kao naučno-nastavne discipline u nastavne planove sve većeg broja koledža, odnosno fakulteta
- sve veće korišćenje menadžmenta znanja u praksi

Menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno. Javlja se neophodnost izdgradnje strategije koja će proizvesti superprofit, strategije koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost. Uspešno upravljanje znanjem je najznačajniji faktor odgovora organizacije na izazove njenog okruženja.

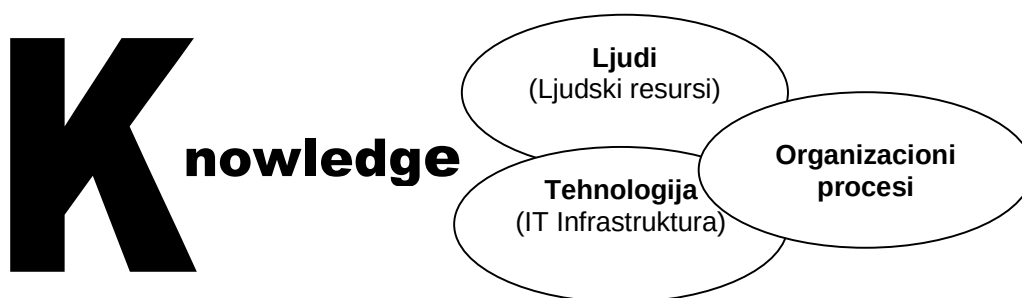
Menadžment znanja ukorenjen je u mnogim disciplinama uključujući biznis, ekonomiju, psihologiju i menadžment informacionih sistema. Prema većini autora, multidisciplinarnost menadžmenta znanja potkrepljuje se sledećim argumentima:

- potreba za inovacijama vodi do neophodnosti protoka znanja kroz organizaciju
- povećana važnost intelektualne imovine: vrednost kompanije je u onome što kompanija zna
- posvećivanjem pažnje onome što nazivamo „organizacija koja uči“, organizacija može konstantno da razvija svoje kompetencije itd.

Praksa menadžmenta znanja rapidno se razvija zahtevajući uključivanje eksperata iz različitih disciplina kao što su ekonomija, menadžment, sociologija, psihologija, filozofija, menadžment informacionih sistema. Svaka definicija menadžmenta znanja podrazumeva sledeće⁴:

- korišćenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora
- ugradnju i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama
- predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima
- promociju porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih
- prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju
- procenu koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije

⁴ Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 23



Slika 1 – Grafički prikaz preklapanja ljudskih, organizacionih i tehnoloških faktora menadžmenta znanja⁵

Menadžment znanja kao proces predstavlja jedinstvo tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije. Najteži i najvažniji izazov implementacije koncepta menadžmenta znanja jeste pripremanje organizacione kulture. Zbog uvođenja procesa deljenja znanja organizacije su često primorane da uvode promene ne samo u način na koji su pojedinačni procesi strukturirani, već i u samu organizacionu strukturu kao celinu. Postavlja se pitanje kako pojedine procese adaptirati tako da podrže ljude u kreiranju, deljenju i primeni znanja. Tehnologija je važan i nezaobilazan deo menadžmenta znanja – pomaže u povezivanju informacija i ljudi. Tehnologija mora biti prilagođena ljudima i procesima stvaranja, deljenja i primene ljudskog znanja. Menadžment znanja je proces usvajanja i korišćenja kolektivnog iskustva organizacije u bilo kom delu poslovnog procesa – na papiru, u dokumentima, bazama podataka ili u umovima zaposlenih.

Koncept menadžmenta znanja jeste sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije. Menadžment znanja se opisuje kao proces u kome se znanje stvara, osvaja, čuva, deli i primenjuje. To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasna primena znanja u situacijama u kojima se donose odluke.

Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primenu u celoj organizaciji.⁶ Stvaranje znanja podrazumeva kreiranje u organizaciji koje obavljaju zaposleni i to kroz firmu organizacionog učenja, ali i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja. Značaj koncepta menadžmenta znanja je u sledećem – primenom koncepta menadžmenta znanja u praksi, organizacije teže da postignu dva cilja: kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbeđivanja konkurentске prednosti na tržištu, i deljenje postojećeg znanja u organizaciji radi

⁵ Dostupno na www.crnarupa.singidunum.ac.rs Branislav Mašić, Jelena Đorđević Boljanović, *Montenegrin Journal* preuzeto 04.05.2010.

⁶ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 489

povećanja njene efikasnosti. Radnici znanja su imovina a ne trošak, a obaveza menadžera je da očuva imovinu institucije koja mu je poverena.⁷

2.1.2. Upravljanje znanjem

Da bi organizacija mogla da odgovori na sve promene u konkurentskom okruženju, uspela da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeno i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija. To je znanje koje organizacija poseduje. Znanjem koje danas predstavlja ključni resurs, koji obezbeđuje konkurentsku prednost organizacije potrebno je adekvatno upravljati. Pod upravljanjem znanjem podrazumeva se pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno svim članovima organizacije na svim njenim nivoima.

Kompanije u sve većoj meri zavise od znanja – patenti, procesi, veštine menadžmenta, tehnologije, informacije o klijentima i snabdevačima, iskustvo. Povezivanjem nabrojanog znanja u celinu dobija se intelektualni kapital. U literaturi se mogu naći i druge definicije intelektualnog kapitala – od zbira korisnog i upotrebljivog znanja do zbira i sinergije kompanijskog znanja, iskustva, veza, procesa, otkrića, inovacija, prisustva na tržištu i uticaja na društvo. Intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju zaposleni u nekoj organizaciji. Za razliku od realne i opipljive imovine koju čine zemljište, zgrade, oprema itd., intelektualni kapital je neopipljiv. To je intelektualni materijal – znanje zaposlenih, informacije, intelektualna svojina, iskustvo – koje se može upotrebiti za kreiranje dodatne vrednosti organizacije. U literaturi postoje tri vrste intelektualne imovine:

1. ljudski kapital ili sposobnosti (iskustvo, veštine i sposobnosti ljudi)
2. struktura ili interni kapital (patenti, tržišne marke i zaštićena prava, baze podataka, dizajn, informacioni sistemi)
3. tržišno zasnovan ili eksterni kapital (profitabilnost i lojalnost potrošača, marka, licenca, franšiza)

Intelektualni kapital je glavni pokretač inovacija i konkurentske prednosti u današnjoj na znanju baziranoj ekonomiji. Sa sigurnošću se može tvrditi da u današnje vreme intelektualni kapital predstavlja ključ strategijskog preimućstva za organizaciju, a menadžment intelektualnog kapitala glavni je faktor konkurentske prednosti organizacije. Menadžment intelektualnog kapitala uključuje:

- utvrđivanje baze intelektualnog kapitala koja pokreće strategijske performanse organizacije
- vizuelizaciju puteva transformacije intelektualnog kapitala
- merenje stepena ostvarljivosti transformacije intelektualnog kapitala
- razvoj intelektualnog kapitala korišćenjem sredstava menadžmenta znanja
- interno i eksterno izveštavanje o rezultatima poslovanja⁸

⁷ Drucker, Peter F, *Draker iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 21

⁸ Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 11

Potrebno je da organizacija u savremenom poslovanju odredi uspešan pristup menadžmentu znanja unutar okvira intelektualnog kapitala. Razumevanjem različitih vrednosti i transformacija znanja organizacija ide ka razumevanju zahteva pojedinih grupa unutar nje. To omogućava organizaciji da dizajnira program menadžmenta znanja koji najviše odgovara njenim zaposlenima u težnji da razviju efikasan sistem upravljanja svojim znanjem. Organizaciji je potrebno da prepozna različite potrebe i načine kreiranja znanja u cilju uspešnog menadžmenta svog intelektualnog kapitala. Prema navedenom, možemo potvrditi našu posebnu hipotezu da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije.

Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije, kako preko socijalne tako i preko elektronske mreže. Iz različitih iskustva i rezultata primene deljenja znanja u praksi, iskristalisalo se nekoliko pravila izgradnje kulture⁹:

- uskladiti stil organizacije s načinom uvođenja kulture deljenja znanja
- promovisati odgovarajuće nagrade i priznanja onima koji rade na uvođenju navedene kulture deljenja znanja
- obezbediti adekvatne resurse koji bi razvijali i ohrabrivali mreže za deljenje znanja
- pokušati povezati deljenje znanja sa duboko ukorenjenim vrednostima organizacije
- ohrabrivati pojedince koji mogu prevesti znanje i iskustvo od jedne grupe do druge

Organizacija mora da prihvati promene, učenje i inoviranje ako želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je učinila mogućom saradnju u oblasti znanja bez obzira na to koje je mesto i vreme. Jedan od važnih zadataka menadžmenta znanja jeste izvlačenje značenja iz informacija koje će imati uticaj na rešavanje određenog problema. Lekcije naučene u prošlosti čuvaju se imajući u vidu mogućnost nastanka istih problema i situacija u budućnosti.

Na preduzetničko inoviranje više se ne gleda kao na nešto što je izvan menadžmenta ili čak nešto što je nebitno za menadžment. Preduzetničko inoviranje je sama suština menadžmenta. Funkcija organizacije jeste preduzetnička, staviti u funkciju znanje o: alatima, proizvodima i procesima; o planiranju posla; o samom znanju.¹⁰

⁹ McDermott, R. and O'Dell, c. „Overcoming cultural barriers to sharing knowledge”, Journal of Knowledge Management, 76-85, 2001. preuzeto iz Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 34

¹⁰ Drucker, Peter F, *Draker iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 89

2.2. Menadžment znanja

Znanje zaposlenih u kompaniji možemo posmatrati kao nevidljivu imovinu organizacije. O znanju kao nevidljivoj imovini organizacije posebno govori Karl-Erik Sveiby navodeći tzv. nevidljivi bilans stanja. Nevidljivi, nematerijalni deo bilansa stanja po njemu se može klasifikovati na tri vrste¹¹:

1. **interna struktura** – sastoji se od patenta, koncepta, modela i kompjuterskih i administrativnih sistema. Kreirali su ih zaposleni. U internu strukturu spada i organizaciona kultura. Zajedno sa zaposlenima interna struktura čini ono što generalno nazivamo „organizacijom“
2. **eksterna struktura** – sastoji se od veza i odnosa s korisnicima, dobavljačima i tu se uklapaju marka, žig, reputacija, odnosno imidž. Vrednost te imovine zavisi od načina na koji kako kompanija rešava probleme korisnika usluga, što uslovljava stalno prisutan element nesigurnosti. Reputacija i odnosi s korisnicima usluga mogu biti dobri ili loši i podložni su promenama tokom vremena. Ta vrsta imovine u literaturi često se označava kao relacioni kapital
3. **individualna kompetencija** – sposobnost pojedinca da deluje u različitim situacijama. Uključuje veštine, obrazovanje, iskustvo, vrednosti i socijalne veštine. Kompetencija može biti vlasništvo jedino pojedinca koji je poseduje. Ako kompanija adekvatno nagradi i vrednuje zaposlene, i ako ti zaposleni imaju osećaj zajedničke odgovornosti, ljudi sa svojim kompetencijama su lojalniji kompaniji. Ljudi sa svojim kompetencijama utoliko su lojalniji kompaniji, ukoliko ih ona adekvatno nagradi i vrednuje i ukoliko imaju osećaj zajedničke odgovornosti

Karl-Erik Sveiby naglašava, da su ljudi jedini pravi pokretači biznisa. Sve vrednosti i strukture rezultat su aktivnosti ljudi i njihova dalja egzistencija ultimativno zavisi upravo od njih samih. Pojedinci u organizacijama kreiraju eskerne i interne strukture da bi izrazili sebe i svoje potencijale. Ako menadžeri uspeju da pravilno usmere napore svojih zaposlenih (njihove unutrašnje snage) moći će ranije da kreiraju nevidljivu strukturu koju čine bolji poslovni procesi. Ako se usredsrede i usmere pažnju koja dolazi spolja mogu da kreiraju i nematerijalne strukture, što podrazumeva odnos sa korisnicima usluga ili nova iskustva.

Ekonomska vrednost odnosa sa korisnicima sada postaje opipljiva. Razlog zašto ona u današnje vreme deluje nevidljivo jeste nedostatak generalno prihvaćene definicije i merljivosti te vrednosti u skladu sa standardima. To nikako ne znači da je nemoguće i nevažno meriti tu vrednost, već samo da je na osnovu nje teško međusobno porediti kompanije i tokom vremena.

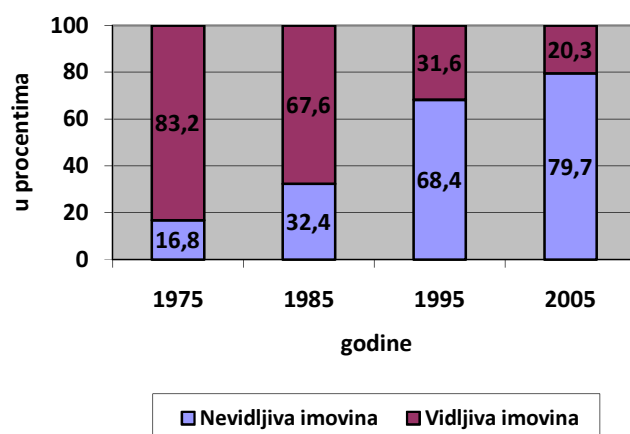
¹¹ Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 13

Ljudi u kompanijama mogu da koriste kompetencije u dva osnovna pravca:

- *spoljni pravac* (radeći sa korisnicima proizvoda i usluga)
- *unutrašnji pravac* (gradeći organizaciju)

Rad sa korisnicima koji rezultira građenjem međusobnom odnosa i imidžom na tržištu delimično je „vlasništvo“ kompanije i možemo ga nazvati eksternom strukturom. Interni rad ljudi rezultira kreiranjem interne strukture koja se u literaturi naziva „organizacija“.

Poslednjih 20-ak godina znanje kao nevidljiva imovina osnažilo se kao glavna imovinska kategorija u organizacijama. Tendencija povećanja vrednosti znanja kao neopipljive imovine u tržišnoj vrednosti poznatih svetskih korporacija nastavlja se jačanjem organizacija kao „inteligentnih organizacija“, „organizacija znanja“ i „organizacija koje uče“.



Slika 2 – Procentualni odnos vidljive i nevidljive imovine organizacija¹²

Na osnovu urađene analize grafički je prikazano kretanje nevidljive i vidljive imovine od 1975. do 2005. godine. Zaključujemo da je nevidljiva imovina tokom godina sve više dobijala na značaju u organizacijama u odnosu na vidljivu imovinu.

Vrednost kompanije ne proizilazi samo iz njene fizičke imovine. Naprotiv, njena vrednost temelji se na znanju, umeću i intelektualnoj imovini (aktivu), što sve počiva na ljudima.¹³

¹² Ocean Tomo, Intellectual Capital Equity, *The Power of Intangible Assets, An Analysis of the S&P 500*, dostupno na www.icknowledgecenter.com/WhitePapers/OceanTomo_S&P500.pdf, preuzeto sa sajta 3.1.2008., preuzeto iz Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009. str. 14

¹³ Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str. 123

$$\text{Intelektualni kapital} = \text{Tržišna vrednost} - \text{Knjigovodstvena vrednost}^{14}$$

Intelektualni kapital može definisati kao kao razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti firme, odnosno, kao mera vrednosti nematerijalne imovine firme. Ova široka definicija obuhvata imovinu kao što su reputacija, privrženost i lojalnost zaposlenih, odnosi sa kupcima, vrednosti kompanije, zaštićeni nazivi proizvoda, iskustvo i obazovanje zaposlenih.

¹⁴ Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str. 126

3. ULOGA I ZNAČAJ ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI ZNANJA

*„Naš um je gladan znanja o svemu što nas okružuje i što ga više stičemo,
sve ga više želimo – što više vidimo, to smo spremniji za spoznaju.“*

Maria Mitchell

3.1. Organizacija znanja i menadžment ljudskih resursa

Još je Draker govorio da današnji, savremeni i stručni radnici nisu radna snaga, već kapital, kapital koji je produktivan i stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju. Kompanija je uspešna i dobra onoliko koliko su dobri i uspešni zaposleni u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentске prednosti. Samo visokoobrazovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje i ekonomija znanja.

„Znanje je moć“ – glavna je izreka koja opisuje ovo doba, a radnici postaju „radnici znanja“. Uz konstantni razvoj tehnologije, tržište rada zahteva visokokvalifikovane radnike spremne da se prilagođavaju ne samo promenama u svom okruženju već i promenama u sopstvenim karijerama.¹⁵ Učinak organizacija u privredi i društvu zasnovanom na znanju zavisice upravo od veštine da se animiraju, zadrže u organizaciji i motivišu radnici znanja. S tim u vezi je i pronalaženje načina da se znanje koje poseduju radnici znanja osvaja, čuva i deli među ostalim članovima firme, na način koji će dovesti do stvaranja dodatne vrednosti za organizaciju.

Menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva organizacije, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi, u ovom slučaju pomoću radnika znanja.

Odnos i međusobni uticaj ekonomije znanja i menadžmenta ljudskih resursa neophodno je posmatrati u svetlu mnogobrojnih promena koje se dešavaju u poslovnom okruženju, a koje se posebno odnose na sledeće oblasti¹⁶:

- **Jačanje veza između organizacije i pojedinca.** Razvoj ekonomije znanja pruža radnicima znanja moć koja proističe iz njihove sposobnosti da razreše nepredvidljive događaje pred kojima se organizacija našla

¹⁵ Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 109

¹⁶ Harman, C., Brelade, S. (2007) *Managing Human Resources in Knowledge Economy*, United Nations 7th Global Forum on Re-inventing Government, dostupno na www.unpan1.un.org, preuzeto sa sajta 18.03.2008. preuzeto iz Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 113

- **Komunikacija.** Komunikacija se razvija u pravcu zahteva upućenog svim zaposlenima da razumeju širi kontekst njihovog rada
- **Uloga menadžmenta.** Efikasan menadžer u okruženju ekonomije znanja trebalo bi da podržava prikupljanje i deljenje znanja tako što će ohrabrivati pojedince da koriste svoje znanje i veštine, inspirisati kreativnost i nove ideje
- **Vrednosti i etika.** Balans u politikama i praksi menadžmenta ljudskih resursa trebalo bi da bude zasnovan na etičkoj osnovi koju prepoznaju i prihvataju zaposleni
- **Upravljanje promenama i upravljanje organizacionom kulturom.** Potrebno je da organizaciona kultura koja odgovara ekonomiji znanja i njenim zahtevima vrednuje interno i eksterno povezivanje i kontakte, poštovanje pojedinaca, kreativnost i inovativnost, poverenje, deljenje informacija i znanja, kontinuirano učenje i razvoj

Uspeh savremenih kompanija zavisi od intelektualnih sposobnosti zaposlenih. Da bi se razvijao profesionalni intelekt u organizaciji, potrebno je pridržavati se izvesnih pravila, od kojih neka spadaju u domen menadžmenta ljudskih resursa. Jako je bitno insistirati na intenzivnom razvoju i napredovanju zaposlenih. Navedenim, potvrđujemo našu posebnu hipotezu rada da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije.

Kompanija je uspešna onoliko koliko su uspešni zaposleni u njoj. Ljudski resursi su najznačajnija komponenta svake organizacije. Pod menadžmentom ljudskih resursa smatramo upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.¹⁷ Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupna znanja, sposobnosti, veštine, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija, dakle to je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.

Za razumevanje odnosa između menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta znanja poći ćemo od teorijskog razmatranja ovih pojmova. Poslužićemo se definicijom menadžmenta znanja sa aspekta ljudskih resursa – menadžment znanja obuhvata pribavljanje i korišćenje resursa s ciljem da se stvori takvo okruženje koje će omogućiti dostupnost informacija pojedincima i u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoje znanje i gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine. Ono što je važno naglasiti jeste činjenica da su oba fenomena povezana zajedničkim imeniocem – radnikom znanja. U pravcu navedenog cilja poći ćemo od konstatacije da su i menadžment znanja i menadžment ljudskih resursa socijalno uslovljeni. Sam pojam znanja vezuje se za interakcije među ljudima, posebno one koje se odnose na komuniciranje, učenje, deljenje znanja ili stvaranje znanja. Menadžment ljudskih resursa danas ima za cilj da omogući i podrži konkurentsku prednost organizacije i to tako što će povezivati menadžment ljudskog kapitala u organizaciji sa

¹⁷ Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 153

menadžmentom znanja. Glavni fokus menadžmenta ljudskih resursa trebalo bi da bude razvoj ljudskog kapitala i menadžment znanja. Da bi se ostvarila konkurentna prednost uz pomoć menadžmenta znanja, potrebno je da organizacija definiše svoje kompetencije i da definiše znanje koje poseduje, a koje će istu razlikovati od konkurencije i doprineti stvaranju vrednosti za korisnika. Jedna od osnovnih potreba u ekonomiji znanja jeste potreba za učenjem. Stoga je ključna uloga menadžmenta ljudskih resursa usredsređenost na stvaranje okruženja koje će dati podršku učenju.

Da bi menadžment ljudskih resursa mogao da zadovolji potrebe promenljivog i nepredvidljivog okruženja u ekonomiji znanja, potrebno je okrenuti sa maksimalnom iskorišćavanju i brizi o znanju koje poseduju zaposleni u organizaciji i na taj način obezbediti postizanje stratezijske vrednosti za samu organizaciju. To nas dovodi do povezivanja menadžmenta ljudskih resursa sa konceptom menadžmenta znanja, tj. mogućnosti stvaranja, deljenja, čuvanja i upotrebe znanja.¹⁸

Menadžment ljudskih resursa kao funkcija treba da preraste u stratezijsku poslovnu grupu koja omogućava i poboljšava komunikaciju među zaposlenima, posreduje u razmeni i deljenju znanja i konstantnom usavršavanju zaposlenih. Takođe, menadžment ljudskih resursa treba da učini sve što je u njegovoj moći da obuča, trenira, razvija i podrži svoje zaposlene, tj. svoje radnike znanja.

Obezbeđivanje pravih ljudi na pravom mestu i u pravo vreme, što je uloga menadžmenta ljudskih resursa, i njihovo povezivanje sa pravim znanjem u pravo vreme i na pravom mestu, što je uloga menadžmenta znanja, zahteva kreiranje jedne nove funkcije menadžmenta znanja koji će u centar svojih aktivnosti i interesovanja staviti radnika znanja. Dalje sledi da kroz menadžment treba obezbediti susretanje trenutnih i budućih potreba za radnicima znanja koji poseduju znanje i veštine potrebne za efikasno i efektivno obavljanje poverenih zadataka i stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju. Navedenim, dokazujemo svrhu istraživanja posebne hipoteze da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije.

Ako se uspešno primeni program menadžmenta znanja, novi članovi organizacije će u vrlo kratkom roku biti upućeni na svoje zadatke i poslove. Njima će biti na raspolaganju i dostupne u svakom trenutku sve potrebne informacije, koje se prvenstveno odnose na opis njihovog radnog zadatka, uslove rada, očekivanja organizacije u vezi sa rezultatima, prioritetima u poslu, osnovnim vrednostima organizacije, njenoj misiji, viziji i ciljevima koji se tiču kako zaposlenih u organizaciji, tako i organizacije u celini.

Da bi bila uspešna, organizacija mora da regrutuje talentovane ljude, zaposlene na svim nivoima, koji poseduju pravu kombinaciju veština i sposobnosti uz koje idu prave vrednosti i stavovi. Takve veštine i stavovi moraju kontinuirano da se razvijaju, učvršćuju i jačaju, a svaki zaposleni mora da bude motivisan i njegovi ili njeni naponi usredsređeni na ciljeve i zadatke organizacije.¹⁹

¹⁸ Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 116

¹⁹ Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Stratezijski menadžment*, treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str. 127

Nije dovoljno zaposliti vrhunski obučeni talenat i očekivati da će veštine i sposobnosti zaposlenih ostati aktuelne dokle god budu zaposleni. Zato, obuka i razvoj moraju da se izvode na svim nivoima organizacije. Razvoj ljudskog kapitala podrazumeva: podsticanje širokog angažovanja (aktivna angažovanost lidera širom organizacije), prenošenje znanja, nadgledanje i praćenje napretka i razvoja zaposlenih i vrednovanje ljudskog kapitala. Firma mora da pronađe načine da stvara „veze“ između svojih radnika sa znanjem.²⁰

3.2. Savremeni koncepti menadžmenta u organizaciji

Da bi ostale konkurentne, već razvijene firme moraju neprestano da traže nove šanse za rast i nove metode za strategijsko unapređenje svog učinka. Inovacije su jedan od najvažnijih izvora iz kojih se rađaju povoljne poslovne šanse. Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja s ciljem transformisanja organizacijskih procesa ili da bi se stvorili proizvodi i usluge koji su primamljivi sa komercijalnog aspekta.²¹ U izvore novog znanja spadaju: najnovije tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja itd.

Promene u potrebama potrošača, nove tehnologije i pomeranja do kojih dolazi na konkurentskoj sceni zahtevaju od kompanija da neprestano sprovode inovacije i da iniciraju korporativne poduhvate s ciljem uspešnog nadmetanja u konkurentskoj utakmici. Da bi inovacija bila uspešna, takođe je potreban preduzetnički duh i skup određenih veština. Inovacija podrazumeva posvećenost čitave organizacije jer rezultati inovacije pogađaju svaki deo organizacije.²² Kao pomoć organizacijama u njihovoj transformaciji iz industrijskog u društvo znanja 80-e i 90-e godine dvadesetog veka donele su mnoge menadžment koncepte od kojih ćemo posebno izdvojiti sledeće, a s obzirom na temu našeg rada: **Organizacija koja uči** i **koncept doživotnog učenja** (*lifelong learning – LLL*). Pomenutim konceptima menadžmenta potvrđujemo posebnu hipotezu rada, da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije. U narednom delu rada objasnićemo suštinu ova dva koncepta.

3.2.1. Organizacija koja uči

Najuspešnije organizacije su one koje imaju svojstvo organizacija koje uče i poseduju sposobnost da uče brže od konkurencije. Menadžment znanja pojavljuje se kao osnova stvaranja i održavanja konkurentске prednosti organizacija u turbulentnom i promenljivom konkurentskom okruženju. S jedne strane, organizacije su prinuđene da uče brže i bolje od drugih, a s druge, da na efikasniji način upravljaju znanjem koje poseduju. Bitan element koncepta organizacije koja uči i koncepta menadžmenta znanja je stvaranje novog znanja, kao i upotreba postojećeg znanja na nov način, radi postizanja efikasnosti i efektivnosti organizacije. Nije ključno šta i koliko pojedinci u organizaciji uče, već da li se to njihovo znanje efikasno prenosi na organizaciju kao celinu i da li

²⁰ Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str. 140

²¹ Isto, str. 435

²² Isto, str. 442

na osnovu tog znanja i drugi zaposleni u organizaciji mogu da steknu znanje neophodno za postizanje ciljeva organizacije. Dakle, organizacija koja uči bila bi organizacija u kojoj ljudi stalno razvijaju sposobnosti kreiranja rezultata koje zaista žele, neguju nove obrasce ponašanja i kontinuirano uče kako zajedno steći znanje. U dimenzije koje razdvajaju „organizacije koje uče“ od tradicionalne organizacije spada pet disciplina²³:

1. **sistemska razmišljanje** – predstavlja proces istraživanja, korišćenja i komuniciranja, opisujući i razumevajući snage i interne odnose u ponašanju sistema.
2. **lično usavršavanje** – gde se usavršavaju i razvijaju ljudi (zaposleni), razvijaju se i organizacije
3. **mentalni modeli** – lične paradigme i „slike“ o tome kako svet funkcioniše, uključujući eksplicitna i implicitna razumevanja i pretpostavke, u potrazi za utvrđivanjem odluka i akcija preduzeća
4. **zajednička vizija** – kao jedinstven ideal i pogled na budućnost, vizija predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i (re)usmeravanje organizacije
5. **timsko učenje** – ljudi moraju da uče kako da rade zajedno da bi postigli zajednički cilj

Potreba da organizacija postane organizacija koja uči sve je više prisutna. Organizacija koja uči poseduje stručnost rešavanja problema, učenja na sopstvenom iskustvu i najboljoj praksi drugih, kao i brzom transferu znanja.²⁴ Takođe, neophodno je da koristi menadžment znanja. Nemoguće je odgovoriti na pitanje ko je nastao prvi, da li koncept menadžmenta znanja ili organizacija koja uči, uz saznanje da su oni međusobno zavisni i da je uspeh jednog uslovljen uspehom drugog koncepta.

Koncept organizacije koja uči usmeren je na procese usvajanja informacija, interpretiranje podataka, razvijanje znanja, usvajanje procesa učenja. Od velikog je značaja za razvoj organizacije postignut uspeh u upravljanju znanjem. Menadžment znanja usmeren je na aktivnosti kao što su stvaranje, osvajanje, čuvanje, podela i primena znanja, na način koji će omogućiti povećanje vrednosti organizacije.

Organizacija koja uči poseduje kulturu koja podržava učenje i inovacije, kako pojedinaca, tako i organizacije kao celine. Okruženje organizacije treba da promoviše kulturu učenja i kolektivno učenje, čime se obogaćuje učenje pojedinca i čitave organizacije. Proces učenja mora biti neizostavan deo organizacione kulture. U stvaranju takve organizacije osnova je lider koji stvara viziju organizacije koja uči. Lider u takvoj organizaciji treba da inspiriše zaposlene da uče na svim nivoima organizacije, prenose znanja članovima svog tima i odvoje vreme za učenje, odnosno da im se omogući da se vreme odvojeno za učenje smatra realnim radom. Učenje u organizaciji zahteva pojedinačno znanje koje je neophodno pretvoriti u formu koja omogućava i ostalim članovima organizacije da ga koriste. Menadžment znanja usmeren je na to da se znanje koje postoji unutar organizacije koja uči dostupnim i korisnim ostalim zaposlenima.

Organizacija koja uči podržava i razvija učenje. Učenje utiče na promene u znanju. Zato, organizacija koja uči zahteva efikasno upravljanje znanjem, a program menadžmenta znanja upravo teži da zadovolji taj zahtev.

²³ Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009, str. 43

²⁴ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 484

Uspešne organizacije koje uče stvaraju proaktivan, kreativan pristup nepoznatom, aktivno se zalažu za uključivanje zaposlenih na svim nivoima i omogućavaju im da koriste svoju inteligenciju i primenjuju svoje zamisli. Viši nivo umešnosti zahteva se od svih zaposlenih, a ne samo od onih na vrhu.²⁵

Veliki broj naučnih disciplina bave se organizacionim učenjem (npr. psihologija, nauka o menadžmentu, sociologija, strategija i kulturna antropologija). Okvir organizacionog učenja podrazumeva organizaciono učenje na tri nivoa: individualno, grupno i organizaciono. Takođe, taj okvir sastoji se od međusobno povezana četiri elementa: sticanje znanja, informacionu distribuciju, informacionu interpretaciju i organizacionu memoriju. *Sticanje znanja* je proces kojim se stiče znanje. Organizacija dobija novo znanje kroz proces urođenog znanja, iskustvenog znanja, znanja koje se stiče razmenom, razvojem i traganjem, zapažanjem. *Informaciona distribucija* jeste proces kojim se informacije dele i koji često vodi do novih informacija ili značenja. *Informaciona interpretacija* jeste proces kojim se informacijama daje jedno ili više značenja. *Organizaciona memorija* podrazumeva proces uz pomoć koga se znanje čuva za kasniju upotrebu u budućnosti.

3.2.2. Koncept doživotnog učenja

Potreba za doživotnim učenjem je neizbežna realnost. U doba savremenog društva koje podrazumeva niz ekonomskih i socijalnih promena, javljaju se izazovi za novim pristupom obrazovanju i učenju. Doživotno učenje (*lifelong learning – LLL*) podrazumeva²⁶:

- sticanje i osavremenjivanje svih vrsta znanja, sposobnosti, veština i kvalifikacija; poboljšanje razvoja znanja i sposobnosti koje će omogućiti društvu da se bolje prilagode budućim događajima
- uvažavanje svih oblika učenja: formalno obrazovanje (npr. visoko obrazovanje), neformalno obrazovanje (npr. usavršavanje veština potrebnih na radnom mestu) i informalno obrazovanje (npr. razmena znanja u porodici, među prijateljima itd.)

Da bi se na pravilan način istražilo mesto, uloga i značaj obrazovanja i učenja tokom života, neophodno je analizirati sledeće elemente na kojima se temelji koncept obrazovanja i učenja tokom života²⁷:

- nadgradnja svih raspoloživih obrazovnih sistema (uključujući i institucije za osnovno, srednje i visoko obrazovanje)
- premašivanje dostignuća formalnog obrazovanja, okupljajući sve relevantne ustanove, grupe i pojedince oko procesa učenja
- povezivanje komponenata formalnog i neformalnog obrazovanja, stvarajući „obrazovni sistem za sve“ dostupan širokoj populaciji korisnika svih generacija

²⁵ Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str. 411

²⁶ Dostupno na www.trend.uns.ac.rs preuzeto 10.12.2013.

²⁷ Dostupno na www.trend.uns.ac.rs preuzeto 10.12.2013.

- svaka osoba može da se pronade i prepozna pravu vrednost uključujući se u doživotno učenje i obrazovanje

Obrazovni sistem stalno mora da se menja jer znanja se stalno obnavljaju i inoviraju. Na taj način učenje obuhvata čitav život kako pojedinca tako i društva. Zbog izazova koje nameće moderno, dinamično društvo, doživotno učenje ima potencijal da od tog društva načini društvo koje uči. Doživotno učenje je ključni faktor za povećanje nivoa znanja i osposobljenosti, ali i za poboljšanje kvaliteta života pojedinca. Svaki pojedinac, bez obzira na životnu dob ili profesionalni status, mora imati mogućnost ovladavanja novim, korisnim i raznovrsnim znanjima i veštinama. Doživotno učenje ima dve dimenzije: vremensku dimenziju (koja podrazumeva da „čovek uči dok je živ“, od kolenke pa do groba) i prostornu dimenziju (koja podrazumeva da se ne uči samo u obrazovnim ustanovama, već na svakom mestu i u svim životnim situacijama).²⁸

Doživotno učenje je odgovor na brzi tempo ekonomskih promena, uticaj novih tehnologija na zaposlenost, povećanje nivoa globalne konkurencije i rasta nejednakosti u prihodima i životnom standardu.²⁹ Razlike u znanju i njegovoj primeni postale su glavni faktori prema kojima se države dele na razvijene i nerazvijene, bogate i siromašne.

Koncept doživotnog učenja polazi od sledećih pretpostavki³⁰:

- život nije moguće podeliti na doba za učenje i doba za rad, već je neophodno obe aktivnosti podjednako podsticati tokom čitavog života
- ljudi su sposobni da uče tokom čitavog života, a učenje i usavršavanje su neophodni za potpuni razvoj ličnosti i njenih potencijala
- uspešno učenje ne podrazumeva samo usvajanje znanja, već isto tako i razvoj veština potrebnih u svakodnevnom životu
- učenje bi, umesto obaveze, trebalo pojedincu da predstavlja zadovoljstvo i lično ispunjenje

Bitno je napomenuti da je neophodna veća informisanost i obaveštenost o tome da je obrazovanje i učenje neprekidan proces koji zahteva konstantno unapređenje postojećih znanja i veština a sve u cilju zadovoljenja budućih poslova i ciljeva kako zaposlenih i organizacije tako i države.

²⁸ Dostupno na www.bg.ac.rs preuzeto 10.12.2013.

²⁹ Lin M., Designing the Knowledge Integration Environment, International Journal of Science Education, Vol. 22, No. 8, str. 781-796, 2000; dostupno na <http://www.trend.uns.ac.rs> preuzeto 10.12.2013.

³⁰ Dostupno na www.bg.ac.rs preuzeto 10.12.2013.

4. LIDERSTVO

*Liderstvo i učenje su neophodni jedno drugom.
Džon Kenedi*

*Liderstvo: Umetnost da neko uradi nešto što vi želite,
zato što on želi da to uradi.
Dvajt Ajzenhauer*

*Brod ne ide napred ako svako vesla za sebe.
Svahili poslovica*

Liderstvo se kao pojam provlači kroz vekove u različitim oblicima. Prve asocijacije koje u nama stvara liderstvo jeste sećanje na slavne istorijske ličnosti kao što su vojskovođe. Oni su se snagom intuicije i sposobnošću uticaja na druge isticali u doba velikih istorijskih promena i preokreta. Njihova snaga i moć uticaja na mase vekovima je kreirala i menjala svet u kome živimo.³¹ Lideri se javljaju u svim oblastima društvenog života, od politike, zdravstva, kulture, umetnosti do nauke, sporta, biznisa itd.

Generalna hipoteza našeg rada ukazuje da je neophodno liderstvom, kao savremenim načinom upravljanja u organizacijama, uticati na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućili pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili kako individualni, tako i organizacioni ciljevi. Zato smo istraživali i u ovom delu rada prikazali osnove liderstva, pojam, karakteristike i funkcije lidera kao i njegovo upravljanje razvojem i usavršavanjem zaposlenih. U našem istraživanju biće prikazana vrsta liderstva koja je neophodna u razvoju poslovnih organizacija a to je **poslovno liderstvo**. Neophodnost izučavanja leaderskog upravljanja u poslovnim organizacijama leži u dinamičkom razvoju današnjeg društva i potrebi za uspehom u poslovnom haosu koji nas okružuje.

Poslovni svet se danas nalazi u procesu izuzetno brzih i stalnih promena (ubrzan tempo poslovanja, brz tehnološki napredak, globalizacija privrede itd.) koje čine neophodnim novi način upravljanja. Kao posledica javlja se ogromna potreba za razvojem proučavanja liderstva i lidera sa stanovišta socijalne psihologije, sociologije, ekonomije, antropologije i drugih humanističkih disciplina. *Liderstvo nije šefovanje već preuzimanje odgovornosti i obaveze da se iz sledbenika (članova tima) izvuče najbolje.*

4.1. Definisane liderstva

O liderstvu postoje brojne i raznovrsne definicije. Pojedini istraživači definišu liderstvo kao skup osobina ili kao ponašanje, dok ga drugi posmatraju sa stanovišta obrade informacija ili

³¹ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 404

međusobnih odnosa.³² Jedni govore da se lideri rađaju a drugi smatraju da se liderstvo uči. Aktivnosti koje čine liderstvo u literaturi se razlikuju od autora do autora, i to po broju, vrstama i karakteristikama, što govori o složenom, multidimenzionalnom procesu koji, još uvek, nije dovoljno istražen. Savremene definicije posmatraju liderstvo kao³³:

- **središte grupnih procesa** – ukazuju na ulogu lidera kao centra promena i aktivnosti grupe
- **aspekt ličnosti** – kombinacija posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i omogućavaju mu da ubedi druge u izvršavanju zadataka
- **delovanje ili ponašanje** – aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi
- **aspekt veština** – naglašavanje liderskih sposobnosti (znanje i veštine) koje omogućavaju efektivno liderstvo

Iako ima mnogo definicija, sledeće komponente mogu da se izdvoje kao ključne³⁴:

- a) **liderstvo je proces** – liderstvo kao proces podrazumeva interakciju lidera i sledbenika. Usmerava se energija zaposlenih ka ostvarivanju zajedničkog cilja organizacije koristeći motivaciju, komunikaciju, organizacionu kulturu i druge elemente u poslovanju.
- b) **liderstvo je vlasništvo i uticaj** – kao vlasništvo i uticaj liderstvo je set kvaliteta ili karakteristika osobe koja se smatra sposobnom da na pravi način i uspešno utiče na sledbenike.
- c) **liderstvo se javlja u kontekstu grupe** – grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Uzimajući u obzir veličinu grupe (da li je mala grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celu organizaciju) liderstvo podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj.
- d) **liderstvo podrazumeva ostvarivanje cilja** – usmerenost na ciljeve znači da lideri poseduju viziju, kao atraktivnu sliku budućnosti, i umeće da tu viziju prenesu na druge i inspirišu ih da je ostvare.

4.2. Lider i menadžer

Liderstvo je umnogome sličan menadžmentu. Zahteva rad sa ljudima kao i mnoge funkcije koje su u saglasnosti sa definicijom liderstva. Liderstvo se izučava još od Aristotela, a menadžment se kao nauka javlja početkom XX veka, kada je nastalo industrijsko društvo. Menadžment je nastao kao način da se smanji kaos u organizacijama i da se one vode na efektivniji i efikasniji način.³⁵ Primarne funkcije menadžmenta, kako su prvobitno identifikovane, bile su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Ove funkcije su i danas aktuelne i dok se

³² Northouse Peter G, *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 1

³³ Northouse, P.G. (2008): *Liderstvo – teorija i praksa*, Sage Data Status, Beograd, str. 2., preuzeto iz Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 405

³⁴ Northouse, P.G. (2008): *Liderstvo – teorija i praksa*, Sage Data Status, Beograd, str. 2., preuzeto iz Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 406

³⁵ Northouse Peter G, *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 6

menadžment bavi uspostavljanjem reda i stabilnosti, kod liderstva su naglašene fleksibilnost i konstruktivne promene.

Staro shvatanje upravljanja	Novo rukovođenje
Planiranje	Kreiranje vizije i ovlašćenje zaposlenih
Uspostavljanje poretka – hijerarhije	Prilagođavanje mreže međusobnih veza
Merenje i kontrola	Vođstvo i trening (coaching)

Slika 3 – Razlika između menadžera i lidera³⁶

Liderstvo se zasniva na odnosu uticaja a menadžment na odnosu autoriteta. Takođe, liderstvo čine lider i sledbenici a menadžment menadžeri i izvršioci. **Liderstvo ne postoji bez sledbenika.** Odnosi između lidera i sledbenika se karakterišu poverenjem, odanošću i saradnjom. Lider kreira viziju budućnosti u koju sledbenici (članovi tima) veruju, on ima misiju kojom budi u ljudima emocije i motive. Menadžer je više orijentisan na organizovanje posla i sprovođenje konkretnog poslovnog plana, koji se uklapa u datu viziju, on je osoba koja rešava probleme u organizovanju. Lider je usmeren na ljude koje vrednostima i idejama inspiriše, motiviše i vodi ka zajedničkom cilju, dok menadžer vrši analizu situacije i racionalno kontroliše obavljanje posla, pomoću nagrade i kazne.

Menadžment	Liderstvo
<u>stvara red i konzistentnost</u>	<u>stvara promene i kretanja</u>
Planiranje i budžetiranje	Usmeravanje
Organizacija i zapošljavanje	Raspoređivanje ljudi
Kontrola i rešavanje problema	Motivisanje i inspiracija

Slika 4 – Funkcije menadžmenta i liderstva³⁷

4.3. Liderstvo – urođeni talenat ili proces usavršavanja

Postavlja se pitanje da li se lideri rađaju kao vođe ili se karakteristike lidera uče i vremenom stižu? Odgovor ćemo dati u narednom obrazloženju.

Nešto čini čist talenat, prirodna sposobnost da se razluči način na koji radnik razmišlja, stalni optimizam ili mogućnost strateškog sagledavanja stvari. Nešto proizilazi i iz želje da se promeni svet na bolje.³⁸ Lideri poseduju strast. Njima je stalo. Oni veruju.³⁹

U osnovi sticanja i usavršavanja liderskih sposobnosti jeste proces *samousmerenog učenja*. Ovaj proces podrazumeva sistematsko, plansko razvijanje određenih sposobnosti ili veština s

³⁶ Dostupno na www.siepa.gov.rs; časopis Exporter, broj 7, str. 14

³⁷ Northouse Peter G, *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 7

³⁸ Vagner R, Harter Dž, *12 elemenata sjajnog upravljanja*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 245

³⁹ Velč Dž, *Veština pobeđivanja: odgovori*, Adizes, Novi Sad, 2007, str. 42

ciljem da postanemo onakva ličnost kakvu želimo.⁴⁰ Proces samousmerenog učenja lidera uključuje sledećih pet otkrića⁴¹:

1. otkriće sopstvenog idealnog ja (*ko želim da budem?*) – probuditi nadu i snažnu strast za promenom, koja nije ni laka ni izvesna, analizirati lične vrednosti i uverenja
2. otkriće sopstvenog, stvarnog ja (*ko sam ja i koje su moje jake i slabe strane?*) – upoznavanje svojih dobrih i loših osobina, prednosti i nedostataka, kao i shvatanja kako me drugi vide
3. izrada vlastitog plana učenja (*kako mogu da razvijem svoje prednosti i istovremeno umanjim nedostatke?*) – razrađen, detaljan, izvodljiv i praktičan plan za postepeno jačanje svojih dobrih osobina, za sticanje novih neophodnih leaderskih veština i znanja, ali istovremeno i za oslobađanje od loših mentalnih navika i destruktivnih, štetnih osobina
4. uporno i dugotrajno korišćenje novih obrazaca: ponašanja, razmišljanja, znanja i osećanja; mentalna promena u načinu sagledavanja vlastite grupe, kao i promena stila vođenja čime lider šire preispitava sebe i svoj dotadašnji način vođenja života
5. razvoj socijalno-emocionalnih odnosa koji pruža poverenje i bezbednost; društvena sredina koja je sigurna i ima pozitivnu energiju omogućava pojedincu ne samo bezbedno isprobavanje emocionalnih veština već i sticanje novih mentalnih navika

Najbolji lideri su one osobe koje su svesne sebe i zadovoljne sobom, postojane i sposobne da održe pravi kurs bez obzira na okolnosti.

4.4. Savremeni pristupi liderstvu

Brojna savremena istraživanja liderstva pokazala su da efikasno liderstvo nije moguće vezati samo za lične karakteristike, sklonosti i ponašanja lidera već da u toj analizi značajnu pažnju potrebno je dati sledbenicima uključujući i interakciju u odnosu lider – sledbenici.

Potrebe kao što su obezbeđivanje opstanka i razvoj preduzeća kroz promene, razvoj društvenog standarda podređenih i njihova obrazovanost i informisanost, zahtevi su stvaranja novog tipa lidera. Taj novi tip lidera ima ideju i snagu da utiče na druge da ostvaruju ciljeve preduzeća, da veruju u promene i inovacije, i shvataju značaj izazova i pretnji za funkcionisanje preduzeća.⁴² Ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja ljudskim resursima. Ta transformacija zahteva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmeravanja.⁴³

⁴⁰ Goleman D, Bojacis R, Maki E, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 15

⁴¹ Isto, str. 17

⁴² Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 435

⁴³ Dostupno na www.crnarupa.singidunum.ac.rs *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti* preuzeto 19.03.2013, str. 9

Lideri ne treba da biraju stil koji im personalno leži, već pristup koji na najbolji način odgovara potrebama organizacije i njegove poslovne situacije.⁴⁴ U zavisnosti od ličnosti, obrazovanja i zadataka tima kojeg vodi, različiti lideri primenjuju različite stilove vođstva. Liderski stil obuhvata niz usklađenih delatnosti i postupaka koji čine određeni, karakterističan način vođenja tima. U narednom delu našeg rada navešćemo koncepte liderstva koji su spremni da odgovore na izazove današnjice i da ostvare bitne promene koje nameće savremeno društvo.

4.4.1. Harizmatско liderstvo

Termin harizma vodi poreklo iz grčkog jezika što znači milosni dar tj. poseban duhovni dar za određeno znanje. Harizmatična osoba je u stanju da učini korenite, drastične promene i da utiče na ljude, transformišući njihova ponašanja i rezultate shodno svojim vrednostima.

Jedna od šire prihvaćenih definicija harizme u liderstvu je: „Sposobnost lidera da koristi, širi i intenzivira uticaj verovanja, vrednosti, ponašanja i performansi drugih pomoću svog ponašanja, verovanja i ličnog primera“.⁴⁵ To su lideri koji poseduju visok stepen samopouzdanja, dominacije i poverenja, kao i snažno verovanje u vrednosti koje zastupaju. Harizmatско liderstvo se razlikuje od drugih vrsta liderstva po tome što se karakteriše emocionalnom privrženošću sledbenika lideru i proizvodi jake emocionalne reakcije. Sledbenici prihvataju lidera i identifikuju se sa njim. Karakteristike harizmatičnog lidera su⁴⁶:

- harizmatски lider kroz viziju, kao idealizovani cilj, opisuje željenu verziju budućnosti organizacije
- majstorstvo stručnosti komuniciranja (lider koristi metafore i anegdote u komuniciranju)
- kroz neverbalna izražavanja otvoreno pokazuje svoja osećanja
- sledbenici neograničeno veruju lideru i spremni su da rizikuju zarad ostvarenja njegove vizije
- lideri služe kao primer radnicima u efikasnom i pravovremenom izvršavanju zadataka

4.4.2. Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo demonstrira strategijsku viziju i predvodi sledbenike u pokretače promena. Transformacionog lidera određuje njegova sposobnost da sprovodi inovacije i promene, da podstiče sledbenike na postizanje rezultata većih od očekivanih. Njegov uticaj proizilazi iz njegovog načina ponašanja tj. da inspiriše sledbenike vizijom i da sprovodi radikalne promene. Transformacioni lider utvrđuje novi pristup kulturi, motiviše sledbenike da poboljšaju svoje performanse. On mora posedovati moć za odstranjivanje svih prepreka i otpora prema

⁴⁴ Milisavljević M, *Liderstvo u preduzeću*, Megatrend, Beograd, 2008, str. 18

⁴⁵ Isto, str. 78

⁴⁶ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 437

promenama, odnosno mora biti sposoban da promeni ukupan sistem i strukture koje ugrožavaju viziju promene.⁴⁷

Postoji stav o „poslovnoj transformaciji“ i četiri dimenzije transformacije – **4R**⁴⁸:

- **reframing (reusmeravanje)** – promena misije, vizije i razvojnih ciljeva
- **restructuring (restrukturiranje)** – povećanje unutrašnje sposobnosti organizacije da odgovori na zahteve okruženja
- **revitalization (revitalizacija)** – razvoj postojećih i novih poslova i čvršće povezivanje preduzeća sa okruženjem
- **renewal (obnova – podmlađivanje)** – uključivanje nove energije u preduzeće (nove ideje, inicijative, kreativnost, učenje, novi sistem nagrađivanja...)

4.4.3. Vizionarsko liderstvo

Vizionarstvo je sposobnost da se kreira i iskaže realna i atraktivna slika budućnosti koja poboljšava trenutnu situaciju. Osnovna svrha vizije jeste da postavi temelje na kojima će se dešavati konstantne promene. Vizija u poslovnom svetu znači nov način reagovanja na značajne probleme i situacije u budućnosti.

Vizija ima više karakteristika⁴⁹:

- zamisliva – opisuje neku aktivnost ili organizaciju kakva će biti u budućnosti
- poželjna – artikuliše skup mogućnosti da održava kurs i inspiriše sledbenike
- saopštiva – obezbeđivanje smernica koje se razumeju
- izazovna – da dovodi do većih performansi
- usredsređena – da dovoljno jasno motiviše delovanje i koje dopušta inicijativu

Vizija je bitna za usmeravanje promena. Na osnovu vizije donose se strateški ciljevi i jasna logika kako vizija može biti dostignuta. Uloga lidera nije samo da objašnjava viziju već i da kreira viziju da ljudi u organizaciji žele aktivno učestvovati u njenom ostvarenju.

Lideri – vizionari moraju proučiti i prednosti i ograničenja koje imaju unutar i van organizacije jer su to uslovi za uspeh liderove strateške vizije. Vizionarski stil ima inspirativni lider koji svojom vizijom ostvarljive slike budućnosti određuje zajednički cilj tima, zahvaljujući kome stvara posvećenost poslu, osećanje zajedništva, budi osećanje ponosa, daje značaj čak i rutinskim poslovima.

⁴⁷ Milisavljević Momčilo (1999): Liderstvo u preduzećima, Čigoja, Beograd, str. 99., preuzeto iz Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 438

⁴⁸ Kotter John (1998): Vođenje promene, Želnid, Beograd, str. 31., preuzeto iz Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 439

⁴⁹ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 440

Na osnovu vizije donose se strategijski ciljevi, kao opipljivi ishodi ili rezultati koji će se ostvariti u određenom vremenskom periodu. Da bi proces liderstva bio uspješan, potrebno je⁵⁰:

- stvoriti jasnu i privlačnu viziju
- kreirati strategije da se ostvari vizija (strategije su bitne da bi sledbenici videli da lider zna kako da ostvari viziju)
- promovisati viziju (uspeh vizije ne zavisi samo od sadržaja, već i od napora sa kojim se komunicira sa drugima)
- delovati pouzdano i optimistički (ako lider ne demonstrira samopouzdanje i ubeđenje, sledbenici neće imati poverenje u viziju)
- izraziti poverenje u sledbenike (efekat vizije zavisi od stepena do koga su sledbenici uvereni u svoju sposobnost da sprovedu strategiju za realizovanje vizije)
- slaviti uspehe čime se poveća optimizam i jača jedinstvo organizacije u ostvarenju vizije

Primer ProCredit Bank: „Naša vizija ljudskih resursa“

ProCredit banka stvara i podržava pozitivno radno okruženje za koje su karakteristični lična posvećenost, otvorenost i uzajamno razumevanje. Mi kod naših zaposlenih razvijamo kulturu konstruktivnog dijaloga, radne discipline, obostranog poštovanja, i ništa manje značajnih entuzijazma i optimizma.

Izvor: www.procreditbank.rs preuzeto 20.09.2013.

4.4.4. Timsko liderstvo

Današnja poslovanja organizacija okrenuta su timovima i timskom radu kao načinu da se bolje iskoriste talenti i znanja zaposlenih. Mnoga istraživanja su pokazala da rad u timovima premašuje učinak pojedinca ako zadaci koji se obavljaju zahtevaju višestruke veštine, procenu i iskustvo. Međutim, timovi ne doprinose automatski povećanju produktivnosti. Oni mogu i da razočaraju ukoliko lideri ne poseduju veštine i znanja vođenja timova – **timsko liderstvo**.

U cilju uspešne realizacije zacrtanih ciljeva, u svim fazama razvoja tima lider mora usmeriti pažnju na dva prioriteta⁵¹:

- upravljanje spoljašnjim ograničenjima koja utiču na tim
- olakšavanje timskog procesa

4.4.5. Emocionalno liderstvo

Kada lider odlučuje o strategiji ili pokretanju tima na akciju, uspeh liderstva zavisi od toga kako će to lider učiniti. Kako bi lider i tim odlično funkcionisali, lider mora usmeravati *emocije* u odgovarajućem pravcu. Danijel Goleman, doktor psihologije, je u knjizi „Emocionalna

⁵⁰ Milisavljević M, *Liderstvo u preduzeću*, Megatrend, Beograd, 2008, str. 98

⁵¹ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 442

inteligencija“ otkrio da uspešni lideri nisu i obavezno ljudi sa visokim koeficijentom inteligencije (IQ). Emocije (ljubav, tuga, bes, strah, stid...) od vitalnog su značaja za čovekov opstanak jer podstiču i usmeravaju našu energiju, daju smisao našem životu. Emocionalna inteligencija se razvija i jača kroz ceo život, ona nije samo ljubaznost, osmehivanje ili povlađivanje svom sagovorniku. Naprotiv, emocionalno inteligentan čovek može i sme da se odlučno suprotstavi pogrešnom mišljenju i štetnim predrasudama.

Goleman smatra da je za uspešno liderstvo bitnija emocionalna inteligencija tj. sposobnost da se saoseća sa drugima, procenjuje, da se stvaraju dobri odnosi i sl. Emocionalno inteligentni lideri znaju kako da uspešno upravljaju uzburkanim emocijama, da sačuvaju prisebnost i da razmišljaju racionalno čak i u kritičnim situacijama. Istraživanja takođe pokazuju da emocionalno inteligentni lideri pronalaze načine da **shvate i unaprede** upravljanje sopstvenim i tuđim emocijama.

Ostvarivanje emocionalne dimenzije liderstva direktno zavisi od liderove sposobnosti da uskladi sopstvenu emocionalnu harmoniju sa timom, i da pozitivnu energiju tima usmeri u željenom pravcu, vodeći organizaciju ka uspehu.

Sposobnost lidera da vodi emocije sledbenika u pozitivnom pravcu predstavlja rezonantni efekat liderstva i označava se kao „**rezonantno**“ **liderstvo**. Na rezonantno liderstvo ukazuju sledbenici koji prihvataju liderov optimizam, entuzijazam i energiju. Emocionalno inteligentno liderstvo uspostavlja rezonancu koja proširuje i produžava emocionalni uticaj lidera. Lider ima entuzijazam i strast sa kojima vodi tim do planiranih ciljeva. Pod liderstvom rezonantnog vođe sledbenici se osećaju shvaćenima, sa liderom dele ideje i na taj način sarađuju na obostrano zadovoljstvo. Rezonantno, podsticajno liderstvo, može se naučiti i usavršiti. Sticanje veština rezonantnog lidera zahteva snažnu motivaciju i iskrenu posvećenost, veliko strpljenje, znanje, iskustvo, vreme i svesni napor.

Usmeravanje emocija sledbenika u negativnom pravcu označava se „**disonantnim**“ **liderstvom**. Disonantno liderstvo sačinjavaju lider i sledbenici koji imaju vidno odsustvo sluha jedni za druge. Postoji odsustvo saosećanja do te mere da se nailazi i na neprijatan i drzak način ophođenja prema sledbenicima od strane lidera, kao i između sledbenika. Ljudi lišeni emocionalne inteligencije su nesrećni, neurotični, usamljeni, nepopularni u društvu i neuspešni. Oni previše energije troše na konflikte i nezadovoljene potrebe. Emocionalna inteligencija je, po istraživanjima obavljenim u preko 200 globalnih kompanija, jedna od najvažnijih karika efektivnog liderstva i izvorna moć svakog liderstva.⁵²

Emotivni lideri moraju u potpunosti da prenesu pozitivnu emotivnu energiju na svoje radnike i da ih inspirišu izgrađujući tako emotivno preduzeće. Emocionalna stabilnost je osobina koju vođe moraju posedovati kako bi uspešno obavljali svakodnevne poslove. Vođe koje imaju emocionalnu snagu ostaju mirni za vreme nemirnih situacija.⁵³ Prihvataju kritike drugih u organizaciji ne shvatajući to lično. Izlaze na kraj sa stresom a da se ne obeshrabre.

⁵² Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 447

⁵³ Chapman E, O'Neil S, *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb, 2003, str. 105

4.5. Pojam i karakteristike lidera

Dobar lider ne može biti daleko ispred njegovih sledbenika
Teodor Ruzvelt

Činjenica je da se sve menja kada se postane vođa. Pre toga uspeh se merio ličnim razvojem osobe, njenim postignućima, rezultatima, individualnom doprinosu. Kada se postane vođa, **uspeh se meri razvojem drugih**.⁵⁴ Ništa što se radi kao pojedinac više nije važno, već je važan način na koji se vodi, podržava tim i pomaže njegovim članovima da povećaju svoje samopouzdanje. Pozicija vođe u osnovi zahteva potpuno novi mentalni sklop. Ne onaj koji neprestano misli kako će se istaći, već onaj koji razmišlja kako može svojim sledbenicima pomoći da bolje obavljaju poslove.

Lideri u organizacijama su osobe koje poseduju sposobnost uticanja na ponašanje svojih sledbenika. Praksa u organizacijama ukazuje da ulogu lidera u ogranizacijama ne moraju uvek vršiti menadžeri. Ulogu lidera u određenoj grupi može imati i nemenadžer – izvršilac kojeg grupa doživljava kao vođu, što je i razlog da se članovi grupe ponašaju kao njegovi sledbenici. Lider je osoba koja može da utiče na druge, ima sposobnost da stvori strategiju organizacije koja je motivaciona i atraktivna za radnike u preduzeću. On svojim rečima i ličnim primerom utiče na ponašanje, razmišljanje i emocije određenog broja sledbenika ili opšte populacije u organizaciji.

Bez sledbenika nema ni lidera⁵⁵, a da bi lideri imali svoje sledbenike potrebno je da zadobiju njihovo poverenje. Pitanje poverenja je uverenje da lider zaista misli ono što govori. Lideri nisu iznad sledbenika niti su važniji od njih, *i lideri i sledbenici su uključeni u proces liderstva*. Najčešće je lider taj koji podstiče stvaranje odnosa, kreira uslove za komunikaciju i brine se o održavanju odnosa. Liderstvo je mnogo više od korišćenja moći, podrazumeva poznavanje ponašanja ljudi u različitim situacijama, motivisanje i komuniciranje.

Lideri imaju veoma značajnu ulogu u svakoj organizaciji. Autori, Kauzes i Posner, dali su sveobuhvatnu i preciznu klasifikaciju uloga lidera. Oni promovišu stav da lideri vrše sledeće uloge⁵⁶:

1. **Izazivaju proces.** Lideri su osobe koje su spremne na korake u nepoznato, da prepoznaju i podrže dobre ideje, spremni su da prihvate izazov da se ove ideje sprovedu. Lideri su ljudi koji podstiču inovacione procese i prihvataju inovacije.
2. **Inspirišu željenom vizijom.** Lideri poseduju viziju i sa puno entuzijazma preduzimaju sve neophodne aktivnosti putem kojih svoje saradnike inspirišu vizijom.
3. **Omogućavaju drugima da deluju.** Liderstvo podrazumeva „timski napor“. To je i razlog da, kako autori kažu „uzorni lideri“ daju podršku i pružaju pomoć svima koji moraju realizovati određeni radni projekat.⁵⁷

⁵⁴ Velč DŽ, *Veština pobeđivanja: odgovori*, Adizes, Novi Sad, 2007, str. 43

⁵⁵ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 407

⁵⁶ Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 309

4. **Modelišu put.** Lideri daju primer, stiču odanost kroz primere svakodnevnog ponašanja i posvećuju se izvršavanju aktivnosti.
5. **„Ohrabruju srce“.** Za liderstvo je karakteristično unošenje emocija koje omogućavaju stvaranje „pobedničke atmosfere“, lideri slave uspehe.

U realnom životu nemoguće je naći osobu koja poseduje sve poželjne osobine koje bi karakterisale idealnog lidera. Frederik Tejlor prvi je sistematizovao poželjne karakteristike lidera. Po Tejloru, te karakteristike su sledeće: *pamet, obrazovanje, tehnička znanja, manuelna spretnost ili snaga, taktičnost, energija, izdržljivost, poštenje, prosuđivanje ili zdrav razum i dobro zdravlje*.⁵⁸

Ne postoji mogućnost da se definiše konačna lista tačnog broja osobina koje čine lidera. Ipak, sumirajući mišljenja više autora smatramo da lider treba da poseduje sledeće karakteristike⁵⁹:

1. **Uzor zaposlenima**
2. **Samosvestan i realan prema sebi**
3. **Potpuno svestan trenutne stvarnosti**
4. **Vizionar**
5. **Uživa u promeni**
6. **Onaj koji uči**
7. **Etičan i moralan**
8. **Dobar komunikator**
9. **Pozitivan stav**
10. **Entuzijasta**
11. **Celovito razmišljanje i odlučno donošenje odluka**

1. Od lidera se očekuje da svojim svakodnevnim ponašanjem uskladi reči i dela i da zaposlenima pruži primer uspešnog i predanog radnika.
2. Lider mora da poznaje svoje jake i slabe strane, mora biti svestan svojih mogućnosti i sposobnosti pre nego što pokuša da upravlja drugima. Mora da nauči vladati samim sobom.
3. Realno sagledavanje trenutne situacije je neophodan preduslov za uspešno kreiranje vizije. U protivnom, stvara se jaz između liderovih želja i stvarnih mogućnosti, što dovodi do negativnih efekata za organizaciju.
4. Vizija se rađa u lideru, ona je najpre deo liderovog života a onda se njegovom snagom komuniciranja prenosi i na druge ljude u organizaciji. Lider približava zaposlenima viziju i njena ih inspirativnost motiviše da rade na njenoj realizaciji.
5. Vođenje promena podrazumeva razvijanje i širenje vizije, čime se jasno određuje pravac kojim se ide. Takođe, podrazumeva prihvatanje i prilagođavanje promenama.

⁵⁷ Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 309

⁵⁸ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 407

⁵⁹ Isto, str. 407

6. Lideri moraju neprestano da uče i usavršavaju svoja znanja da bi razumeli svet sutrašnjice koji se munjevitom brzinom menja.
7. Društvena odgovornost i etička motivisanost lidera u dužem vremenskom periodu vodi ka rastu finansijskih performansi.
8. Adekvatno prenošenje poruka kroz stvaranje i održavanje komunikacijske mreže u organizaciji predstavlja ključ uspeha za prenošenje liderove vizije na sledbenike. Dobro poznavanje komunikacijskih veština podrazumeva: pisanje, govor, slušanje, neverbalne gestove i sl.
9. Lider neprestano mora biti u stanju da iznalazi nove mogućnosti i daje odgovore na probleme u pozitivnom, optimističkom stavu. Vođa sa izvanrednim pozitivnim stavom može stvoriti ogromnu moć uticaja. Smisao za šalu se takođe ubraja u pozitivnu silu.
10. Pozitivan stav lidera, istinska vera u ono što čovek govori i radi, povećana volja da se ostvare zacrtani ciljevi.
11. Uspešan lider mora imati sposobnost da pravilno sagleda i razlikuje organizaciju kao celinu od njenih procesa, delova, uzroka i posledica. Lider takođe mora posedovati i sposobnost efektivnog donošenja ispravne i pravovremene odluke.

Možemo pomenuti i osobine kao što su: kreativan, inovativan, istražuje i proučava nove poglede, pokreće ideje, vrši ponovna promišljanja (ponovno zamišljanje, ponovni izumi, ponovna interpretacija, ponovno isticanje, ponovno pokretanje procesa itd.). Organizaciono gledano, lider mora osmisliti organizacionu šemu koja je što je moguće jednostavnija, sa jasnim odnosima izveštavanja i odgovornostima. Lideri su spremni da se uhvate u koštac sa krizama – kanalisanje besa, stvaranje kompromisa, pregovaranje koje će dovesti do rešenja koje ne ugrožava ničije dostojanstvo.

Pored vrлина koje lider treba da ima, postoje i mane koje lider mora težiti da ublaži i smanji njihov broj. Ukoliko ne dođe do regulisanja loših osobina, može se ispoljiti negativno i neuspešno liderstvo. Dva liderska stila koja nisu popularna i koje je potrebno izbegavati⁶⁰:

1. **Diktiranje tempa** – kao liderski stil odlikuje se time što vođa postavlja visoke standarde u pogledu brzine i kvaliteta obavljanja posla, a temelji se na njegovoj izrazito razvijenoj potrebi za postignućem. Ovakav stil treba da se primenjuje retko i oprezno s obzirom da ubitačni tempo koji vodi ka brzom poslovnom uspehu može lako da iscrpi zaposlene, pa čak da ih potpuno destimuliše, uništi im moral i učini nezadovoljnim, posebno ukoliko se osećaju kao puka sredstva u rukama bezdušnog lidera.⁶¹
2. **Zapovednički liderski stil** – karakteriše rukovođenje koje se uglavnom svodi na izdavanje naredbi, koje se ne obrazlažu, a moraju se bespogovorno izvršiti od strane podređenih. Lider-tiranin svoju moć temelji na strahu, a svojim zapovestima i naredbama demotiviše zaposlene, stvara nezadovoljstvo, otpor i lošu klimu u kolektivu.

⁶⁰ Goleman D, Bojacis R, Maki E, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 21

⁶¹ Isto, str. 21

4.6. Ponašanje i funkcije lidera

*Nijedan čovek nije dovoljno dobar da bi vladao
drugim čovekom bez njegove saglasnosti.
Abraham Linkoln*

Najznačajniji pristupi istraživanja ponašanja lidera su⁶²:

- **pristup karakternih osobina ličnosti** – zasnovano je na shvatanju da je ponašanje lidera uslovljeno performansama njihovih karakternih osobina
- **bihevioristički pristup** – u centar pažnje stavlja se ponašanje menadžera koje je uslovljeno performansama interakcije lider – sledbenici
- **situacioni pristup** – stil liderstva ne može se svesti samo na istraživanja performansi relacije lider – sledbenici već da se u taj proces moraju uključiti i specifičnosti uslova (situacije) u kojoj se uspostavljaju interakcije između vođe i sledbenika

Moć je tesno isprepletana sa liderstvom. Lideri postižu ciljeve, a moć je sredstvo za lakše postizanje tih ciljeva.⁶³

U literaturi je identifikovano **pet izvora moći lidera**⁶⁴:

1. **Legitimna moć** – moć položaja ili legitimnosti proizilazi iz pozicije formalnog ovlašćenja. Ova moć nastaje na temelju nečijeg položaja u organizacionoj strukturi.
2. **Moć prinude** – ova moć se zasniva na pravu lidera da kažnjava, suspenduje, degradira zaposlene ili im se dodeli obavljanje posla koji ne žele. Ljudi na ovu moć reaguju iz straha od negativnih posledica koje se mogu dogoditi ukoliko se lider ne posluša.
3. **Moć nagrađivanja** – ljudi se pokoravaju željama druge osobe zato što će to doneti koristi. U organizacionom kontekstu te koristi mogu uključivati novac, unapređenje, pozitivnu ocenu učinka, dodelu zanimljivih poslova i sl.
4. **Stručna moć** – dolazi iz posedovanja specijalnog znanja ili veštine neke osobe.
5. **Referentna moć** – nastaje na osnovu poželjnih sposobnosti, resursa i ličnih karakteristika koje neka osoba poseduje. Moć na osnovu reference nastaje kao rezultat divljenja i želje drugih da budu kao ta osoba.

U procesu liderstva tj. uticaja na druge, potrebno je minimizirati prisilu i manipulaciju. Prisiljavanje na određeno ponašanje stvara pasivan odnos prema poslu. Isto tako manipulacija kroz zloupotrebu informacija, harizme, znanja i sl. vodi ka negativnim posledicama. Na primer, iako vođe i menadžeri možda imaju jednak nivo moći znanja, vođe provode više vremena u prenošenju

⁶² Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 316

⁶³ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 413

⁶⁴ Isto, str. 414

tog znanja na sledbenike. Vođe, kao učitelji, dobijaju poštovanje, odanost i produktivnost. Menadžeri svoje znanje uzimaju zdravo za gotovo, tj. ne dele ga sa drugima.⁶⁵

S obzirom da lideri obično imaju veću moć i kontrolu nego sledbenici, oni takođe imaju i veću odgovornost da vode računa kako njihovo liderstvo utiče na živote sledbenika. Izazivanje promena kod drugih podrazumeva i ogroman teret etičke odgovornosti.⁶⁶ Teorija o etici pruža sistem pravila i principa kojima se lider rukovodi u donošenju odluka o tome šta je ispravno ili pogrešno i dobro ili loše u određenoj situaciji. Lideri angažuju sledbenike koji ulažu napore da bi postigli zajedničke ciljeve. Tada lideri imaju etičku odgovornost da se prema sledbenicima ponašaju dostojanstveno i sa poštovanjem – kao prema ljudskim bićima sa jedinstvenim identitetima. Dakle, lideri trebaju da uvažavaju interese, potrebe i savest sledbenika.

Principi **etičkog liderstva** su: poštovanje drugih, služenje drugima, pravično postupanje, pokazivanje iskrenosti i izgradnja zajednice. Po pravilu, nijedna osoba ne bi trebalo da ima poseban tretman ili da dobije posebnu pažnju, osim kada to zahtevaju specifične okolnosti. Kada se pojedinci različito tretiraju, razlozi moraju biti jasno predstavljeni, logični i zasnovani na zdravim moralnim vrednostima.⁶⁷

Prema navodima literature iz oblasti liderstva, lider obavlja čitav niz različitih značajnih **funkcija**:

- ✓ kreira viziju (postavlja ciljeve i određuje politiku grupe)
- ✓ planira način ostvarenja zadataka
- ✓ utvrđuje vrednosti i norme
- ✓ služi kao uzor zaposlenima
- ✓ koordinira i organizuje rad
- ✓ kontroliše unutrašnje odnose među zaposlenima
- ✓ učestvuje u unutrašnjim sukobima zaposlenih i upravlja konfliktima
- ✓ pohvaljuje, nagrađuje, kažnjava i kritikuje zaposlene kada je to potrebno

Osnovni, primarni zadaci uspešnih lidera u poslovanju, prema Velču, su: da se postaraju da zaposleni ne samo shvate misiju, već i da se usklade sa njom, da „žive i dišu“ u skladu sa misijom firme; da unapređuju svoj tim, da obučavaju i izgrađuju samopouzdanje kod članova tima; da pomoću iskrenosti, otvorenosti i pohvala stvaraju poverenje u svojoj organizaciji; da „odišu pozitivnom energijom i optimizmom“; da budu hrabri „da donose nepopularne odluke i čine smeke poteze“ itd.⁶⁸

⁶⁵ Chapman E, O'Neil S, *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb, 2003, str. 84

⁶⁶ Northouse Peter G, *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 242

⁶⁷ Isto, str. 247

⁶⁸ Goleman D, Bojacis R, Maki E, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 18

4.7. Lider u ekonomiji znanja

Ekonomija znanja, koja podrazumeva mogućnost upravljanja znanjem i povećanje efekata koje imamo od znanja, zahteva i jedan novi stil liderstva. Postoji sedam područja koji čine lidera znanja uspešnim, tzv. „7C“ liderstva znanja⁶⁹:

1. *Liderstvo znanja je pitanje konteksta (Context)*. Lider znanja mora da razume prirodu složenog konteksta u okviru koga deluje, kao i da ume da prenese smisao konteksta da bi inspirisao druge.
2. *Liderstvo znanja je pitanje kompetencije (Competence)*. Lideri znanja moraju da znaju da se kompetencije baziraju na znanju i da su mnogo dinamičnije nego statični atributi kao što su veštine.
3. *Liderstvo znanja je pitanje kulture (Culture)*. Lideri moraju da spoznaju povezanost motivacije (psihologija) pojedinca i kulture (sociologija) organizacije. Trebalo bi da poznaju tradiciju i nasleđe (antropologija) i da znaju da više od 2% svoga vremena menadžeri trebaju da posvete viziji koja predstavlja životnu snagu poslovanju budućih generacija.
4. *Liderstvo znanja je pitanje zajednice (Communities)*. Lideri znanja treba da razumeju vrednost kolektiva – timova, mreža i zajednica koje rade da bi realizovale viziju.
5. *Liderstvo znanja je pitanje konverzacije i zajedničkog jezika (Conversations, Common Language)*. Lideri moraju da znaju kako da razvijaju zajednički jezik i da shvate da je mnogo više snage u rezultatima dijaloga, nego u dokumentima koja nastaju kao rezultat pojedinačnih procesa planiranja.
6. *Liderstvo znanja je pitanje komunikacija (Communications)*. Lideri treba da vrednuju komunikacione procese, kako tehničke, tako i međuljudske. Ovo vrednovanje ne treba da se zasniva samo na onome što se prenosi komunikacijom, već i na onome novom što može da se nauči i kako novo znanje može da se primeni zarad postizanja dobrobiti za organizaciju ili društvo kao celinu.
7. *Liderstvo znanja je pitanje treninga (Coaching)*. Lideri treba da obučavaju i da budu obučavani od strane ljudi koji imaju slične veštine i viziju.

4.8. Emocionalna inteligencija u liderstvu

Zadatak lidera je da upotrebi svoje emocionalne kompetencije kako bi pobudio pozitivne emocije zaposlenih i da stvori povoljnu emocionalnu klimu u svojoj grupi. Reakcija sledbenika na ono što lider govori i čini je emocionalno dejstvo.

Prema autorima knjige „Emocionalna inteligencija u liderstvu“, strukturu emocionalne inteligencije sačinjavaju četiri domena⁷⁰:

⁶⁹ Dostupno na www.crnarupa.singidunum.ac.rs *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentске prednosti* preuzeto 19.03.2013, str. 11

1. Samosvest

2. Upravljanje samim sobom

3. Društvena svest

4. Upravljanje odnosima

1. Duboko razumevanje sopstvenih osećanja, potreba, namera, vrednosti i slabosti, predstavlja temelj celokupne emocionalne inteligencije. Ona obuhvata: *emocionalnu samosvest, tačno procenjivanje samog sebe i samopouzdanje*. Osobe koje imaju razvijenu samosvest realno sagledavaju sebe. Lider koji ne poznaje sebe samog i svoje mogućnosti i ograničenja, teško da može razumeti, kontrolisati i usmeravati druge.
2. Lideri ne dozvoljavaju da ih štetne, uznemirujuće emocije (tuga, strepnja ili bes) izbace iz koloseka. Naprotiv, oni mogu jasno da razmišljaju i odlučuju čak i kada je situacija kritična. Ostale karakteristike upravljanja samim sobom su: *prilagodljivost, težnja za uspehom, inicijativa i optimizam*.
3. Osim svesti o sebi, emocionalno inteligentno liderstvo podrazumeva razvijenu društvenu svest. *Empatija*, kao komponenta društvene svesti, predstavlja važnu sposobnost lidera da usklađuje sopstvene emocije sa emocijama drugoga, čak i kada je neverbalna komunikacija u pitanju. Zahvaljujući empatiji lidera, njegovi sledbenici osećaju prihvaćenost, razumevanje, sigurnost i podršku, što im pomaže da sačuvaju optimizam i samouverenost kada su dobre i loše okolnosti. Druga važna komponenta društvene svesti lidera je *pokretanje* drugih na akciju, tj. sposobnost vođe da svoju poruku formuliše ubedljivo i prenese tako da poruka motiviše članove tima čak i kada je naporan zadatak. Lider to uspeva zahvaljujući tome što veruje u ono što govori i radi.
4. Obuhvata: *sprovođenje zajedničke vizije, sposobnost ubeđivanja, efikasno rešavanje konflikta, sposobnost timskog rada i saradnje*.

4.9. Liderski postupci vezani za zadatke, međuljudske odnose i okruženje

Lider treba da prepozna i protumači šta je to što ometa realizaciju ciljeva tima i da zatim donese stratešku odluku tako što će pokrenuti odgovarajuće postupke.

Kada su u pitanju **zadaci**, mogu se dogoditi sledeće situacije:

- ❖ ukoliko nakon nadgledanja učinka tima lider zapazi da članovi tima nemaju potrebne veštine za obavljanje zadatka, on može da se odluči da interveniše tako što će edukovati članove tima ili im obezbediti da steknu neophodne veštine putem programa za profesionalni razvoj (**obuke i treninzi**)

⁷⁰ Goleman D, Bojacis R, Maki E, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 13

- ❖ ako lider uoči da timu nisu jasni fokus ili ciljevi, on će intervenirati tako što će razjasniti ciljeve ili raditi sa članovima tima na tome da pridobije saglasnost za ciljeve (**usredsređivanje na cilj**)
- ❖ u slučaju da lider zapazi da neki članovi tima kasne ili ne prisustvuju važnim sastancima, lider će morati direktno da deluje i da se pozabavi tako neprimerenim ponašanjem (**uspostavljanje standarda**)

Kada se govori o **međuljudskim odnosima**, mogu se dogoditi sledeće situacije:

- ❖ ako lider prilikom nadgledanja odnosa između članova tima primeti da između nekih članova postoji konflikt, lider treba da interveniše tako što će **upravljati konfliktom i pitanjima vezanim za moć**
- ❖ ako se čini da timu nedostaje energija, lider treba da radi na **izgradnji posvećenosti** i jedinstva tako što će podsetiti na uspehe tima u prošlosti, čime se **jača duh zajedništva**
- ❖ ukoliko primeti da član tima ne uspeva efektivno da komunicira, lider može da interveniše tako što će ga **podučiti** odgovarajućem ponašanju

Da bi opstali, timovi moraju neprestano da posmatraju **okruženje** i da određuju koje aktivnosti treba da se preduzmu da bi se povećala efektivnost tima. Neke od funkcija lidera u ovakvoj situaciji su:

- ✓ umrežavanje i formiranje saveza u okruženju
- ✓ deljenje relevantnih informacija iz okruženja sa timom
- ✓ ako lider u procesu nadgledanja okruženja shvati da nadređeni u organizaciji nisu svesni uspeha tima, on može da inicira „samo da vas obavestim“ politiku, kojom će višim strukturama plasirati informacije o svakom uspehu koji tim postigne (**zastupanje i predstavljanje tima u okruženju**)⁷¹
- ✓ lider može utvrditi da tim nema dovoljnu podršku uprave za postizanje svojih ciljeva gde lider ulazi u pregovore sa top menadžmentom da bi obezbedio potrebnu podršku ili izmenio ciljeve na odgovarajući način (**pregovaranje sa višim strukturama i obezbeđivanje neophodnih resursa**)

4.10. Lider i tim

Zadatak lidera je da usmerava i vodi tim kako bi članovi tima efikasno obavili svoje zadatke i doveli zajednički posao do kraja. Time nastaje proces vođenja tima koji obavlja lider (vođa) tima i koji predstavljaju dvosmerni interaktivni proces između vođe i članova tima. U procesu vođenja, lider (vođa) tima⁷²:

- nadgleda i usmerava rad članova tima

⁷¹ Northouse Peter G, *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 148

⁷² Dostupno na www.spin.fon.bg.ac.rs preuzeto 25.03.2013, str. 198

- obezbeđuje potrebne uslove i resurse
- rešava zajedno sa njima probleme
- menja način rada ako je potrebno
- povezuje članove tima, njihove aktivnosti i ukupan posao
- zadatke i posao usmerava ka planiranom zajedničkom cilju

Iz navedenog se može zaključiti da je glavni zadatak vođe tima usmeravanje, povezivanje i koordinacija članova tima u obavljanju zajedničkog zadatka, stvaranje timske klime i osećaja zajedništva, motivacija članova tima da što bolje obave pojedinačne, ali i ukupan timski zadatak.⁷³ Isto tako nije dovoljno da lider, na početku rada, utvrdi i postavi odgovarajuće ciljeve i motivacione faktore. Neophodno je da se tokom rada prati njihovo ostvarenje i eventualno vrše potrebne izmene.

Lider tima može dosta da učini organizovanjem sastanaka, zajedničkim dogovorima i diskusijama, zajedničkim odlučivanjem, druženjem i okupljanjem tima. Time se razvija osećaj zajedništva i pripadnosti grupi, što je osnov za povoljnu klimu u timu. Lider takođe treba da razume ponašanje grupe i da kroz zajednički dogovor postigne lojanost tima, koja se može postići samo ako svi članovi tima prihvate ciljeve tima i ako poistovete sopstvene ciljeve sa ciljevima tima.

Vođe uživaju u izazovima rešavanja problema. Princip rešavanja problema „šta ako“ popularna je tehnika koju lideri primenjuju individualno ili sa svojim timom. Lideri vole kada sledbenici podele sa njima svoje mišljenje i cene mišljenje onih koji se ozbiljno posvete rešavanju problema. Sviđa li vam se biti deo procesa donošenja odluka? Možete li poboljšati svoje veštine na tome području?⁷⁴

Vođa koji osposobljava zaposlene za donošenje odluka povećava doprinos sledbenika, kao i svoj vlastiti doprinos ciljevima organizacije. Da bi se izbegle zamke zajedničkog donošenja odluka, vođa mora znati kada odluku donositi timski, a kada ne. Vođa takođe mora dobro znati kada i koliko autoriteta i odgovornosti treba dati timu u procesu donošenja odluka. Ta ravnoteža je ključna; učenje održavanja ravnoteže je evaluacijski proces koji od vođe zahteva puno vremena i prakse.⁷⁵

Lider mora gledati na ljude i događaje iz pozitivne perspektive. Svaki uspešan vođa zna da njegov pozitivan stav pripada isključivo njemu – to je neprocenjiva imovina koju treba zaštititi da bi se osigurala sreća u životu. Pozitivna energija pruža čvrstu osnovu za vođino fizičko, psihičko, socijalno i duhovno stanje. Ljudi sa pozitivnom energijom imaju više životnog entuzijazma. Oslanjajući se na sve izvore moći, posebno moć ličnosti, vođa je potrebno da stvara i održava pozitivnu silu koja pokreće zaposlene u određenom smeru sa optimizmom i predanošću. Pozitivan stav vođe gradi pozitivna očekivanja u mislima grupe. Lider budi najbolje sposobnosti, podstiče pozitivne emocije kod zaposlenih (osećaje sigurnosti, nade i vedro raspoloženje), uspeva da usaglasi svoje emocionalne vibracije sa drugima i da svoj tim učini skladnim i uspešnim u poslu.

⁷³ Dostupno na www.spin.fon.bg.ac.rs preuzeto 25.03.2013, str. 198

⁷⁴ Chapman E, O'Neil S, *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb, 2003, str. 20

⁷⁵ Isto, str. 102

Ako ne uspe da na ovakav način podstakne svoje sledbenike, proces vođenja tima bio bi destruktivan, pun toksičnih emocija (strah, briga, mržnja, nepoverenje, osećaj krivice), tim deluje neusklađeno i neefikasno.

5. KOMUNIKACIJA I LIDERSTVO

*Najvažnije u komunikaciji jeste da čujete neizgovoreno.
Piter Draker*

*Priroda nam je dala dva uha, ali samo jedan jezik:
da bismo više slušali, a manje pričali.
Bendžamin Dizraeli*

*Lako je govoriti kada se ima šta reći,
ali je teško imati šta reći kada treba govoriti.
Tadeusz Katarbinski*

Komunikacija predstavlja osnovni element svih odnosa, bilo da su oni personalni ili poslovni. Potiče od latinske reči „komunicare“ – razgovarati. Možemo reći da komunikacija označava veštinu koja se može naučiti, uvežbati ili usavršiti. Veština komuniciranja je aktivnost duha koja se vremenom i iskustvom menja, transformiše, preoblikuje.⁷⁶ Veštine dobre i efikasne komunikacije su neophodne za postizanje pravih rezultata.

Komunikacijom zadovoljavamo osnovne fizičke, socijalne i potrebe identiteta, te je njena važnost velika upravo iz razloga funkcija koje obavlja⁷⁷:

1. **Informisanje.** Jedan od razloga zbog kojih stupamo u interpersonalnu komunikaciju jeste sticanje znanja o drugim ljudima.
2. **Razumevanje.** Stupamo u interpersonalnu komunikaciju da bismo razumeli šta pojedinci govore u određenom kontekstu.
3. **Identitet.** Uloge koje imamo u odnosima sa drugim ljudima pomažu nam da izgradimo svoj identitet, kao i sliku o nama koju predstavljamo drugima, jer uloge i slika o nama izgrađene su na osnovu naših interakcija sa ljudima.
4. **Socijalne potrebe.** Interpersonalna komunikacija način je zadovoljena naših socijalnih potreba.

Interpersonalna komunikacija je neizbežna. Ljudi ne mogu da ne komuniciraju. Čak i sama želja da se ne komunicira, nešto govori. Ne samo rečima, već i gestovima, stavom, izrazom lica itd., mi konstantno komuniciramo sa ljudima oko nas.⁷⁸

U komunikaciji je najznačajniji momenat prenošenje informacija. To može biti poruka, obaveštenje ili podatak. Informacija treba biti jasna, pouzdana, kontrolisana. Ponekad se događa da se poruke nedovoljno razumeju ili sasvim pogrešno shvate i protumače, što dovodi do

⁷⁶ Dostupno na www.poslovneinformacije.rs preuzeto 27.03.2013.

⁷⁷ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 289

⁷⁸ Isto, str. 289

komunikacijske napetosti, nerazumevanja, čak do konflikta i sukoba. Zato je važno obratiti pažnju i na način prenosa informacije a ne samo na njen sadržaj.

Za potrebe našeg istraživanja, kratko ćemo se osvrnuti na vrste komunikacija jer se smatra da kompletnu komunikaciju čine verbalni i neverbalni aspekti, koji su neodvojivi i predstavljaju celinu.

Verbalna komunikacija je komunikacija pomoću reči i ona je najčešće korišćenja. Uspešna verbalna komunikacija podrazumeva upotrebu pravih reči na pravi način i u pravom trenutku. Da bi verbalna komunikacija bila uspešna, potrebno je znati da postoje i izvesna pravila (gramatička, socijalna i kulturološka) kojih se valja pridržavati da bi se poruka uspešno prenela, bilo u usmenoj ili pisanoj formi. Prilikom **usmene komunikacije** treba postići atmosferu saradnje i poverenja u kojoj bi sve strane u komunikaciji mogle otvoreno da iznesu svoje potrebe i razjasne ciljeve i svrhu komunikacije. Jedna od ključnih komponenti uspešne usmene komunikacije je slušanje – veština prijema poruke i interpretacije njenog pravog i osnovnog značenja. **Pisana komunikacija** je vrsta verbalne komunikacije u kojoj se kao sredstvo prenošenja poruke koristi pisana reč ili simbol. Ova vrsta komuniciranja ostavlja uvek pisani trag, što je od velikog značaja, pogotovo kada je poslovno okruženje.

Neverbalna komunikacija je veoma važna vrsta komunikacije koja podrazumeva komuniciranje bez reči, tj. prenošenje poruke uz pomoć neverbalnih signala kao što su gestovi, mimika lica, držanje tela, pogled, ton glasa, pa čak i izbor odeće, prostor i vreme.

Primer komunikacije Službe Narodne skupštine

Poboljšana komunikacija na svim nivoima Narodne skupštine je ideja vodilja i jedno od glavnih dostignuća Službe Narodne skupštine u budućnosti. Nema uspešne komunikacije sa spoljnim okruženjem ukoliko nema uspešne komunikacije unutar Službe Narodne skupštine (u daljem tekstu: Službe) i Narodne skupštine. Osnovni preduslovi za uspešnu komunikaciju su jasno definisanje vrsta internih/eksternih podataka i informacija, njihovih nosilaca, javnosti (ciljne grupe), mehanizama i načina putem kojih se vrši njihova razmena.

Interna komunikacija se ostvaruje između subjekata unutar Službe i Narodne skupštine, obezbeđuje razmenu internih informacija neophodnih za efikasan rad putem definisanih procedura a na osnovu identifikovanih potreba.

Ciljevi interne komunikacije su stalne i osmišljene komunikacione aktivnosti unutar Službe:

- informisanje zaposlenih o novinama u radu Službe, procedurama, planovima, razvoju
- traženje informacija od zaposlenih koji će pomoći pri donošenju odluka ili pri dobijanju feedback-a
- ohrabrivanje zaposlenih čime se motivišu da rade kao pojedinci ili kao deo tima
- prenošenje dopisa, odgovora, predloga i ideja generalnog sekretara do zaposlenih i obrnuto

U Službi postoje različiti mehanizmi razmene internih komunikacija:

1. Komunikacija licem u lice (razgovor sa zaposlenima, mentorstvo, obilazak zaposlenih itd.)
2. Događaji (konferencije, prezentacije i govori, poslovne simulacije, radionice, radne grupe itd.)
3. Pisana komunikacija (informativni bilteni za zaposlene, priručnici i vodiči za narodne poslanike itd.)
4. Elektronska komunikacija (telefon, faks, elektronske table koje najavljuju termine i događaje itd.)
5. Kompjuterska komunikacija (e-mail, dokumenti na CD-u ili preko mreže, on line ankete, upitnici itd.)
6. Organizaciona komunikacija (ankete, izveštaji, trening i edukativni skupovi, radni sastanci itd.)

Eksterna komunikacija je odnos sa predstavnicima javnog informisanja i drugim eksternim javnostima, građenje imidža, upravljanje reputacijom, odnosi sa poslovnim okruženjem itd. Ostvaruje se planiranom i stalnom razmenom informacija između Službe Narodne skupštine i građana, medija, udruženja, nevladinog sektora, državnih organa, međunarodnih organizacija, stručne javnosti... Eksterne informacije su: informacije o radu Narodne skupštine, izveštaji o aktivnostima narodnih poslanika i drugo.

Ciljevi eksterne komunikacije:

- podizanje nivoa informisanosti celokupne javnosti o aktivnostima Službe i Narodne skupštine
- jačanje ukupne motivacije zaposlenih
- izgradnja sveobuhvatnog odnosa sa ostalim državnim organima
- uspostavljanje i održavanje kvalitetnog odnosa sa medijima

Mehanizmi kojima se ostvaruje razmena informacija su:

1. Elektronski i pisani:

- direktni TV i internet prenosi sednica Narodne skupštine
- zvanična saopštenja za javnost, internet prezentacija
- istraživanja, brošure putem kojih se građani informišu o radu Narodne skupštine
- društvene mreže (facebook, twitter, youtube)
- društvene mreže (facebook, twitter, youtube)
- pristup bazama podataka, arhivskim i dokumentacionim fondovima i sl.

2. Usmeni:

intervjui i redovne konferencije za štampu generalnog sekretara i narodnih poslanika
različiti programi namenjeni građanima, organizovanje javnih slušanja

Komunikacija u kriznim situacijama

Kriza stvara visok stepen neizvesnosti i pretnje u realizaciji ciljeva Narodne skupštine i Službe i zahteva brzu reakciju. To može biti događaj koji narušava ugled Narodne skupštine i Službe, ili pojedinca (narodni poslanik, generalni sekretar Narodne skupštine, rukovodioc, zaposleni), događaj koji umanjuje poverenje zaposlenih i građana u instituciju, pojačava sumnje u postojanje zloupotreba (korupcija), nepoštovanje propisa, finansijski gubici i sl.

Situacije koje ukazuju na krizu mogu biti:

- **interne situacije** (promene u ponašanju zaposlenih: neefikasnost, pasivnost, bavljenje nebitnim stvarima, dugi neefektivni sastanci, loša radna atmosfera, nedostatak jasnih ciljeva, zastarele metode rada...)
- **eksterne situacije** (nepovoljna događanja u svetskoj ili evropskoj privredi i politici, prevremeni izbori, izmene zakona, visok stepen nezaposlenosti, ekološki problemi...)

Za uspešno rešavanje krize potreban je planski pristup u odnosu na dva važna segmenta:

- *rešavanje krize*
- *komunikacija u kriznoj situaciji*

Komunikacija je važan instrument za reagovanje **pre, u toku i nakon** prestanka krize.

Generalni sekretar Narodne skupštine, njegovi zamenici i pomoćnici, kao i svi zaposleni u Službi, odgovorni su za obezbeđivanje informacija i podataka iz delokruga svog rada za potrebe komunikacije u kriznim situacijama.

Izvor: www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013.

5.1. Organizaciona komunikacija i njen značaj za zaposlene

Bez obzira na kom su organizacionom nivou u kompaniji, da li su menadžeri ili izvršioци radnih zadataka, zaposleni poseduju informacije koje su neophodne za obavljanje njihovog posla. Efikasnost celokupnog organizacionog procesa zavisi od stepena uspešnosti razmene informacija sa ljudima, kako unutar, tako i izvan organizacije. Stoga i nije bez osnova reći da komunikacija, zapravo, predstavlja krvotok organizacije.⁷⁹

S obzirom da je organizaciona komunikacija kompleksna i raznovrsna, možemo je podeliti na: formalnu i neformalnu, kao i na internu i eksternu.

Svaka komunikacija koja se obavlja u okviru propisanog radnog programa organizacije smatra se **formalnom komunikacijom**. Primer ovog vida komunikacije je prenos poruke od nekoga ko je na menadžerskoj poziciji ka zaposlenom koji je njegov podređeni. Menadžeri mogu svojim zaposlenima slati izveštaje, pisma, poruke, *e-mail*, predsedavati sastankom organizacione jedinice, davati uputstva i naloge za obavljanje određenih poslova itd.

Neformalna komunikacija je organizaciona komunikacija koja nije definisana prema strukturnoj hijerarhiji organizacije. Primeri neformalne komunikacije su: međusoban razgovor zaposlenih u restoranu, u prolazu hodnicima ili u prostorijama za odmor itd. Neformalna komunikacija omogućava službenicima (zaposlenima) da zadovolje svoju potrebu za društvenom interakcijom i da poboljšaju radni učinak organizacije kreirajući kanale komunikacije (o kojima će kasnije biti reći). Poseban značaj neformalna komunikacija ima za razvoj novih ideja, potenciranje kreativnosti zaposlenih i stvaranje slobodnog prostora za njihove predloge. Postoje i situacije kada zaposleni, zbog velikog broja obaveza, propuštaju tu neformalnu radnu atmosferu razmene informacija. Tada veliki značaj imaju informacione tehnologije, poput „onlajn četa“ (*online chat*), video-konferencije i sl. koje omogućavaju stalni kontakt, aktivnu komunikaciju i inovativnu razmenu znanja i ideja među zaposlenima.

Interna komunikacija je vrsta komunikacionog kanala u organizacijama koja se odnosi na slanje i razmenu ideja i informacija kanalima koji postoje unutar organizacije. Primeri ove vrste komunikacije su sastanci, govori, telefonski razgovori, čak i razgovori za ručkom. Za uspešno odvijanje procesa rada na svim organizacionim nivoima potrebno je omogućiti neprestani protok informacija i neometani komunikacioni tok između svih zaposlenih. Takođe je prisutna komunikacija licem u lice koja se primenjuje kada su dnevni ili nedeljni sastanci ili forumi gde zaposleni otvoreno postavljaju pitanja i razmenjuju iskustva.

Eksterna komunikacija je smisljena razmena informacija između organizacije i njenih glavnih eksternih stejkholdera, kao što su klijenti, dobavljači, druge organizacije, državne institucije, javnost itd.

⁷⁹ Bovee, C.L. Thill, J.V., Schantzman, B.E. (2003): Business Communication Today, str. 10., preuzeto iz Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 310

5.2. Uloga lidera u organizacionoj komunikaciji

Komunikacija je jedna od najvažnijih vještina lidera. Ako vođa nije sposoban komunicirati sa svojim sledbenicima, ni najbolja strategija ili plan ništa ne vrede.⁸⁰ Posebnom hipotezom ovog rada pretpostavljeno je da ako su zaposleni najvažniji kapital organizacije, onda lider, da bi bio dobar komunikator u organizaciji, mora da bude dobar slušalac, dobar savetnik, odličan govornik i prezentator organizacionih ciljeva svojim zaposlenima. Lideri znaju da postoje mnoge komponente komunikacije koje moraju unapređivati da bi razvili vještinu prezentovanja i slušanja. Lideri moraju biti dobri komunikatori zato što imaju veliku odgovornost da osiguraju dobru komunikaciju između članova tima.⁸¹ Bez komuniciranja nema vođenja tima, pa ni upravljanja celokupnom organizacijom. Lider (vođa) mora neprekidno da komunicira sa i podređenima i sa nadređenima. On mora da informiše o stanju i problemima, daje instrukcije i opis posla zaposlenima, da prati obavljanje zadataka, da obaveštava radnike i rukovodstvo o rezultatima, da rešava probleme među radnicima i dr.

Jezik tradicionalnog menadžera	Jezik lidera
Ja	Mi
Tvoje/Vaše	Naše
Ne slažem se	Da li ste razmišljali o tome...
Trebali ste bolje uraditi	Mi možemo bolje
Šta ćete uraditi povodom toga?	Šta ćemo uraditi?
Ja predlažem	Šta predlažete?
Evo šta ja mislim...	Kakav je naš konsenzus?
Vi imate problem	Imamo problem...

Slika 5 – Komunikacijski stil vođe⁸²

Jedan od načina dobre komunikacije (a istovremeno i motivacije) jeste kada lider (ili nadređeni) na licu mesta pohvali zaposlenog za dobro obavljen zadatak. Time se vidi smisao u onome što zaposleni radi. Kada je fidbek dat sa dobrim namerama zaposleni to doživljava kao **usmeravanje** a ne prekoravanje.

Sve dok se zaposlenima daje fidbek u želji da im se pomogne, neće biti nikakvih problema. Kada su ljudi uvereni da lider (ili nadređeni) ima dobre namere, može se govoriti o bilo čemu. Zaposlenima je bitno da znaju da je i lideru stalo do mišljenja zaposlenih, da ih poštuje i ima na umu njihovu dobrobit. Isto tako, pojam kao što je „ne razumem“ je odličan znak upozorenja koji lideru ukazuje da je potrebno naći bolji način da se ideja razjasni sagovorniku.

Za razliku od većine rukovodilaca, zaposleni smatraju da nematerijalni podsticaji daleko više utiču na njihovu motivaciju. Najvažnije motivacione faktore za njih predstavljaju: istinska uključenost u poslovni proces, osećaj da lični doprinos ima bitan uticaj na rezultate poslovanja preduzeća i zainteresovanost rukovodstva za interesovanja i lične probleme zaposlenih. Kako bi se ovi ciljevi ostvarili neophodno je održavati stalnu i otvorenu komunikaciju između zaposlenih i rukovodilaca što predstavlja još jedan značaj komunikacije.

Izvor: www.siepa.gov.rs preuzeto 25.03.2013.

⁸⁰ Chapman E, O'Neil S, Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Mate, Zagreb, 2003, str. 21

⁸¹ Isto, str. 45

⁸² Dostupno na www.razvoj-karijere.com preuzeto 25.03.2013.

Davanje mogućnosti povratne informacije jedan je od uslova otvorene i efikasne komunikacije. Dobra komunikacija između lidera i tima obezbeđuje kako zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba tako i poslovnih (organizacionih). Uspešan lider ohrabruje zaposlene da komuniciraju neometano i osiguravaju nesmetani protok informacija u svim pravcima kroz organizaciju. Ohrabrivanjem saradnje i poverenja među zaposlenima slobodno se izražavaju neslaganja, priznaju greške i iznose mišljenja. Dobar vođa zna način na koji će privući pažnju, preneti poruku i ostaviti zaposlenog sa osećajem da je bio ravnopravan partner u razgovoru.

Zaposleni svakodnevno moraju da znaju kako obavljaju posao u odnosu na dogovorene ciljeve.⁸³ Lideru je povratna informacija, od strane zaposlenog, potrebna da bi znao kako njegovi naponi utiču na radni učinak i zadovoljstvo zaposlenog. Naklonost lidera prema zaposlenima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju **sigurnije**, da imaju osećaj **pripadnosti** kompaniji a samim tim i osećaj **samopotvrđivanja** kroz rad za kompaniju. Učesnici sastanka (lider i zaposleni), moraju osećati vrednost samog sastanka, kao što je napredak prema cilju ili razjašnjavanje zadatka, procesa ili nesporazuma.

Lider treba da teži etičkoj komunikaciji. Ona uključuje sve relevantne informacije, koje nemaju za cilj bilo kakav vid obmane ili prevare. Etička poruka je tačna i iskrena. Izbegava korišćenje jezika koji je manipulativan, diskriminatoran i koji preuveličava.

Dužnost lidera je, prilikom komunikacije sa zaposlenima (ili timom), da odredi koje informacije su potrebne, koje nepotrebne, a neophodne informacije učiniti lako dostupnim. Takođe, smanjenje broja poruka je dobar način da se informacija učini efikasnijom. Time se umanjuje šansa za informaciono preopterećenje i na taj način će organizacija uštedeti vreme i novac.

Savremene poslovne komunikacije u velikoj meri zavise od tehnologije. Tehnologije koje naročito unapređuju poslovnu komunikaciju danas su govorne tehnologije, mobilne komunikacije, umrežavanja itd. Zato je neophodno da lider, u svojim poslovnim aktivnostima sa zaposlenima i timom, ovlada veštinama koje tehnologija zahteva. To podrazumeva svakodnevno i konstantno učenje da bi se moglo ići u korak sa dinamičnim napretkom komunikacionih tehnologija.

Polazeći od posebne hipoteze našeg rada, ako su zaposleni najvažniji kapital organizacije, onda lider, da bi bio dobar komunikator u organizaciji, mora da bude dobar slušalac, dobar savetnik, odličan govornik i prezentator organizacionih ciljeva svojim zaposlenima, lider mora posedovati i pozitivne stavove, razumeti zaposlene, razviti dobre odnose među ljudima. Takođe, on mora uspostaviti komunikacionu mrežu koja će odgovarati organizaciji i njegovoj ličnosti jer komunikacijom se stvoreni pozitivni stavovi i pozitivna sila lidera održavaju.

Politika komunikacije u TC „Mercator“

Za kvalitetno obavljanje posla, razvoj stimulativne i prijatne radne atmosfere posebno je važno blagovremeno i tačno informisanje. Iz tog razloga se posvećuje značajna pažnja direktnoj komunikaciji između rukovodilaca i saradnika (godišnji razgovori sa zaposlenima, razgovori na mesečnom nivou prilikom vrednovanja radnog postignuća), ali i pravovremenom informisanju, usmerenom na veći broj zaposlenih (interni časopis, bilten, oglasne

⁸³ Dostupno na www.advanceintl.co.rs preuzeto 27.03.2013.

table i različite forme saopštenja i obaveštenja). Zadatak nam je da Korporativne vrednosti i Kodeks ponašanja zažive među našim zaposlenima, odnosno u praksi.

Izvor: www.mercator.rs preuzeto 17.04.2013.

5.3. Zadatak lidera u rešavanju konflikta

*Reč izašla iz usta nije lako zaustaviti,
kao ni kamen pušten iz ruke.
Euripid*

Do nerazumevanja u komunikaciji jedne organizacije obično dolazi pošto informacija (poruka) nije dobro prenet. Razlozi mogu biti preobimnost informacije, nerazumevanje, nepoznavanje sadržaja informacije ili sagovornika, dezinformacija, zataškavanje itd. što dovodi do nesporazuma ili konflikta. On negativno utiče na uspešno funkcionisanje tima. Konflikti skreću pažnju sa organizacionih na personalne ciljeve. Dok traje sukob, proces međusobne komunikacije ne vodi saradnji već omalovažavanju, optuživanju ili pobijanju suprotne strane.⁸⁴ Međutim, javljaju se i pozitivni aspekti konflikta: stimulisanje kritičke analize, otvorenost komunikacije, motivacija ljudi, konflikt kao predznak i uzrok neophodnih organizacionih (ili timskih) promena.

Postoje različiti uglovi razmatranja konflikta u zavisnosti od vrste konflikta i oblasti u kojoj se konflikt javlja. Konflikt se može javiti unutar jedne ličnosti, među osobama (zaposlenima), na relaciji osoba – tim, tim – organizacija i slično. Zbog potrebe proučavanja u našem radu, spomenućemo da konflikt može biti **destruktivan** i **konstruktivan**. Sam po sebi konflikt ne mora biti ni dobar ni loš jer mnogo zavisi od načina na koji će ga strane u sukobu tretirati. Ne postoji razvoj koji nema konflikta jer bez konflikta nema ni promene ni napretka.

Destruktivni konflikt okreće suprotne strane jednu protiv druge i rezultira sukobe. Konstruktivni konflikt podstiče iskazivanje problema i nalaženje novih rešenja. Za konstruktivno rešavanje sukoba bitne su sposobnosti i veštine koje se uče edukacijom i predstavljaju neophodno sredstvo lidera. Sposobnosti i veštine omogućavaju sukobljenim stranama da dovedu proces pregovaranja do željenog cilja.

Rešavanje problema u timu je izuzetno značajno za efikasan rad tima. U nalaženju rešenja učestvuje ceo tim. Pri suočavanju sa konfliktom, većina ljudi oseća se u izvesnoj meri ugroženim ili uskraćenim.⁸⁵ Vođa tima treba da nađe pravi način da ohrabri traženje najboljih rešenja i da podstiče inovativnost. Probleme u komunikaciji potrebno je identifikovati, pregovarati (prilagoditi se), naći kompromis (alternative) i rešiti a ne bežati od problema i ostavljati ih po stranu. Sukobljene strane potrebno je da pokušaju naći rešenje u međusobnoj komunikaciji. Svaka strana se ponaša u skladu sa svojim ciljevima i namerama. Zadatak lidera u rešavanju konflikta je da uspešno pristupi upravljanju konfliktom i da teži konstruktivnom konfliktu. Zdrav konflikt donosi uštedu vremena.⁸⁶

⁸⁴ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 389

⁸⁵ Dostupno na www.skills.rs preuzeto 22.04.2013.

⁸⁶ Lensioni P, *Pet nedostataka u radu tima*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 166

Lakše je rešiti problem kroz saradnju više učesnika nego kada to radi samo jedna strana. Najbolji pristup upravljanja konfliktom je način ponašanja u kome se poštuju interesi obe strane u sukobu i tražiti **rešenje zajedničkih problema**. Osnovna osobina ovog pristupa jeste **usmeravanje pažnje na problem a ne na ljude u timu**. Kod usmeravanja pažnje na ljude problem se gubi iz vida, a najčešće nastupa optužujuće i uvredljivo ponašanje koje nije konstruktivno. Druga bitna osobina ovog pristupa je što se pažnja usmerava na interese koje imaju strane u sukobu a ne na pozicije koje strane u sukobu zauzimaju.

Interesantne su „sendvič“ žalbe koje podrazumevaju relaciju **pohvala-žalba-pohvala**. Prvo iznesite pohvalu koja je povezana sa žalbom, zatim iznesite zamerku ili žalbu i nakon toga ponovo pohvalite. Na primer, konverzacija između majke i ćerke, majka: „Ti često spremaš fenomenalna jela. Uvek uživam u toj hrani, jako si dobra kuvarica. Ipak, smeta mi kad ostaviš sudove, jer se onda oni ne operu do sutra. Volela bih da nakon spremanja jela opereš sudove. To bi mi mnogo značilo, jer si mi oko svih kućnih poslova nezamenljiva pomoć“.

Izvor: master.fon.bg.ac.rs preuzeto 27.03.2013.

Lideri koji najbolje upravljaju sukobima, sposobni su da približe sve strane, da razumeju mišljenja i da pronađu zajedničko rešenje koje će svi prihvatiti. Oni otkrivaju sukob i prihvataju osećanja i stavove svih uključenih strana, a onda energiju usmeravaju ka zajedničkom rešenju.

Da bi konflikt išao u korist tima, na lideru je da obezbedi okruženje koje će ohrabriti i podstaći konstruktivna ponašanja i omogućiti da se dođe do produktivnog sastanka. Odgovarajuće okruženje je ono u kom bi učesnici pokazali razumevanje za tuđa stanovišta pre nego iznesu svoje stavove i komentare.

Posao lidera je da aktivno sluša, prati pogledom i omogući svakome da neometano govori (ukoliko je potrebno dopustiti da neko ispolji svoj bes ili strah). Lider naglašava da se traži rešenje a ne krivac i ne dozvoljava da članovi tima upiru prstom jedni na druge i međusobno se optužuju. Ton konflikta određuje lider, stavljanjem do znanja da će svi imati isti tretman.

Kao što možemo primetiti, stavovi raznih autora iz oblasti komunikacije u liderstvu, potvrđuju našu posebnu hipotezu da ako su zaposleni najvažniji kapital organizacije, onda lider, da bi bio dobar komunikator u organizaciji, mora da bude dobar slušalac, dobar savetnik, odličan govornik i prezentator organizacionih ciljeva svojim zaposlenima.

6. MOTIVACIJA I LIDERSTVO

Dobro motivisana osoba ima jasno određene ciljeve i preduzima akcije od kojih očekuje da će dovesti do ostvarivanja tih ciljeva.
Mišel Armstrong

Ništa veliko nije postignuto bez entuzijazma.
Ralf Valdo Emerson

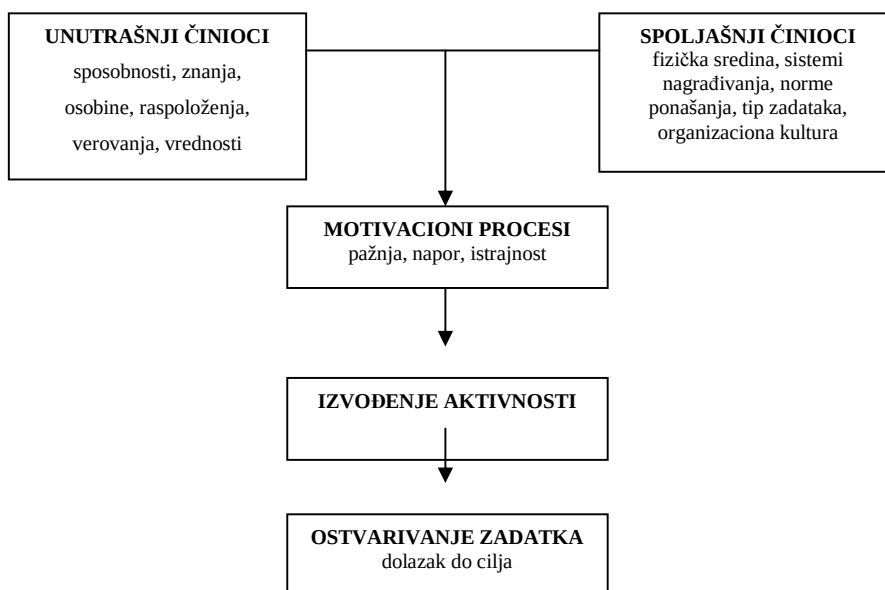
Put od hiljadu milja počinje prvim korakom.
Kineska poslovice

Različite metode i programi obrazovanja i obuke (kao što su: individualne instrukcije, rotacija, pripravnički staž, mentorstvo i treninzi) predstavljaju deo motivacije zaposlenih. Svrha poglavlja **-Motivacija-** jeste ukazivanje na motivisanje zaposlenih putem ulaganja u njihov profesionalni razvoj koji obuhvata obrazovanje, usavršavanje i druge sisteme o kojima će ovde biti više reči. Za efikasan rad i vođenje tima nije dovoljno izabrati vrsne eksperte, odrediti im pojedinačne zadatke, zajednički cilj i obezbediti im potrebne materijalne i finansijske uslove.

Polazeći od posebne hipoteze rada, koja ukazuje da svojim uticajem na usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih, lider motiviše zaposlene, istraživali smo i u ovom delu rada prikazali da bi zaposleni efikasno radili, potrebno je da se ulaže u zaposlene motivacijom.

Izraz motivacija potiče od latinske reči „movere“ što znači „kretati se“. **Motivacija** se definiše kao proces izazivanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti radi postizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti odgovarajuća potreba. Odnosi se na celi skup nagona, zahteva, potreba, želja i sl. **Motivi** su unutrašnji pokretači akcije. Poznavanje ljudske motivacije je ključ za razumevanje zakonitosti ljudskog funkcionisanja uopšte i unutar organizacije. Motivacija je usko povezana sa voljom i relativno je nepredvidljiva. Razumevanje pitanja motivacije i zadovoljstva poslom je od suštinskog značaja i za: dizajniranje radnog mesta, organizacione klime i kulture, sistem nagrađivanja, sistem napredovanja, stil rukovođenja.⁸⁷

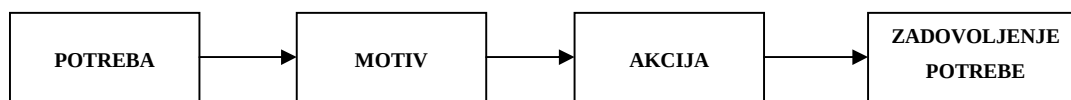
⁸⁷ Dostupno na www.socioloskaluca.ac.me preuzeto 22.04.2013, str. 116



Slika 6 – Činioci koji utiču na motivacione procese⁸⁸

Zbog njihove brojnosti motivi se dele u grupe. Ima više načina na koje se oni mogu podeliti. Ovde želimo da skrenemo pažnju na poznavanje motivacije za upravljanje ljudskim resursima u organizacijama. **Prema poreklu** motivi se dele na **biološke i socijalne**, a **prema izvoru** na **spoljašnje i unutrašnje**.

Biološki motivi su urođeni i vezani za funkcionisanje organizma. Oni nastaju na osnovu potreba (za hranom, vodom, kretanjem, spavanjem) i predstavljaju psihološke činioce, nešto što pripada psihičkom životu čoveka.



Slika 7 – Motivacioni ciklus kod bioloških motiva⁸⁹

Socijalni motivi se formiraju tokom procesa socijalizacije kojim se formira čovek kao društveno biće. Među značajne socijalne motive za upravljanje ljudskim resursima spadaju motiv postignuća, motiv za samopotvrđivanjem, motiv sigurnosti itd. Zadovoljenjem socijalnih motiva čovek ostvaruje smisao života, dok zadovoljenjem bioloških motiva isključivo uklanja osećanje neprijatnosti.

⁸⁸ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 328

⁸⁹ Isto, str. 330

Podela na spoljašnje i unutrašnje motive polazi od izvora koji vrši nagrađivanje ponašanja. U psihologiji učenja je poznato da se ponašanje koje je nagrađivano učvršćuje. **Spoljašnji motivator** utiče na čoveka da ponovo primenjuje određen oblik ponašanja kako bi ostvario isti efekat. **Unutrašnji motivatori** su vezani samo za zadovoljstvo obavljanjem određenih aktivnosti. U menadžmentu ljudskih resursa spoljašnji motivatori treba da budu takvi da ne izazivaju nezadovoljstvo, a unutrašnji motivatori treba da podstiču na dodatne učinke.

Upravljanje motivacijom je stalni zadatak lidera i veoma je važan. Dobre lidere će iskustvo naučiti kada i koje postupke treba primeniti za motivisanje zaposlenih da bi se dobili najbolji radni efekti. Sa aspekta lidera, motivacija se može definisati kao aktivnost koja je usmerena na stvaranje pretpostavki da osoblje deluje u željenom pravcu, u ostvarivanju vizije organizacije.

6.1. Lider i motivacija

Motivisanje osoblja (zaposlenih) je složen proces. Lider tima treba neprekidno da radi na motivaciji članova tima. Lideri su oni koji **podstiču** kreativnost i stvaranje ideja kod zaposlenih.

Po mišljenu većine autora, lider mora:

- poznavati prirodu, ulogu i značaj motivacije
- imati adekvatna (sa)znanja (teorijska i praktična) o motivaciji kao fenomenu, procesu i njenim posledicama
- primenjivati adekvatne motivatore
- biti primer svima u organizaciji
- (pr)ocenjivati efekte motivisanja
- uspostaviti efikasan feedback

Kada se zna ključ uspeha pokretačke snage zaposlenih u kompaniji, postavlja se pitanje zašto je u praksi to teško realizovati? Odgovor je da ne postoji jedinstveno rešenje. Svaka individua je ličnost za sebe, svaka organizacija je specifična i svako okruženje, kultura i tradicija različiti.

Individualnu motivaciju određuju brojni faktori koji se mogu grupisati na⁹⁰:

- **individualne karakteristike ličnosti:** stavovi, očekivanja, potrebe, demografske i socijalne osobine itd.
- **karakteristike posla:** veštine koje posao zahteva, raznolikost, zanimljivost, stimulansi za obavljanje posla, feedback o rezultatima
- **karakteristike radne situacije kao što su:** neposredno radno okruženje (menadžeri, saradnici, radni uslovi, mogućnost napredovanja, stalan posao) i organizacijska praksa (politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizaciona klima i kultura)

⁹⁰ Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 233

- **šire društveno okruženje** koje čine brojne komponente: sistem vrednosti, razvijenost društveno-ekonomskog sistema, opšti materijalni standard itd.

Osobine svakog zaposlenog se menjaju u toku razvoja. To je i prirodno jer svi zaposleni u toku rada uče. Takođe, menjaju se performanse internog okruženja (posla i radne situacije) i eksternog okruženja od kojih mnoge imaju direktan ili indirektan uticaj na motivaciju zaposlenih.

Lider (u funkciji menadžera) mora dobro da poznaje svoje zaposlene što podrazumeva koliki broj zaposlenih motiviše novac, koliko njih unapređenje a koliko njih će biti motivisani izazovnijim poslom. Time lider tačno može da odredi koji posao može dodeliti kojem radniku.

Stimulativni sistem nagrađivanja je veoma značajan faktor motivacije tima i efikasnog funkcionisanja tima. Pri tome su bitne i novčane i nenovčane nagrade.⁹¹

Novčane nagrade	Nenovčane nagrade
- sistem zarada - novčana čestitka za svako novorođeno dete	- poštovanje i pohvale - izazovan posao - fond za usavršavanje (poslodavac preuzima obavezu na sebe da finansira usavršavanje zaposlenih) - službeni put - dobro opremljene kancelarije - korišćenje službenih kola - sekretarica - obezbeđen parking - proslava bitnih poslovnih uspeha

Slika 8 – Sistemi nagrađivanja zaposlenih

Koja vrsta nagrade će biti dodeljena zaposlenom zavisi od analize i odluke lidera jer jasno je da nisu sve navedene nagrade podobne za sve članove tima.

Ako vođa ne stvara stalnu pozitivnu silu, zaposleni od kojih se zahteva da ostanu unutar okvira organizacije, obično se opuste.⁹² Oni tada mere kada će im proći vreme i obično odrađuju svoje zadatke linijom manjeg otpora, bez mnogo interesovanja. Osećaj pokreta nestaje i preovladava iscrpljenost a time organizacija postaje spora i teška. Ovakav proces obično rezultira iznenadni pad a članovi tima ostaju neinspirisani i na kraju razočarani. Da ne bi došlo do negativnih posledica, lider misijom mora delovati motivirajuće na zaposlene tako što će pružati pozitivnu silu koja pokreće na akciju. Motivisani, osposobljeni članovi tima, zauzvrat, poboljšavaju vođin imidž i moć uticaja. Iz ovoga proizilazi da na kraju akcije svi imaju koristi, i lider i zaposleni, čime se javlja obostrano zadovoljstvo i ostvaruje pozitivna energija.

⁹¹ Dostupno na www.spin.fon.bg.ac.rs preuzeto 25.03.2013, str. 200

⁹² Chapman E, O'Neil S, *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb, 2003, str. 131

Primer motivacije u TC „Mercator“

U Mercatoru imamo razvijene različite vidove materijalne i nematerijalne motivacije. Zarade zavise od rezultata rada i variraju u zavisnosti od postignutog grupnog i individualnog radnog učinka. Svakog meseca ocenjujemo radnu uspešnost zaposlenih i saradnici koji su najefikasnije radili, dobijaju *stimulaciju na zaradu*. Dodeljujemo i *godišnje nagrade* za one koji su se posebno istakli svojim doprinosom razvoju i uspešnosti preduzeća, kao što su *Nagrada Mercator, izbor najboljeg prodajnog objekta i saradnika*. Imamo praksu da perspektivnim kadrovima dajemo šansu da se oprobaju na složenijim poslovima i *napreduju na više pozicije*. Nematerijalni vidovi motivacije, koje praktikujemo su *pohvale, dodatne edukacije* za ključne i perspektivne kadrove, *Team building događaji, posete dece zaposlenih preduzeću, završne godišnje svečanosti...*

Izvor: www.mercator.rs preuzeto 17.04.2013.

6.2. Zaposleni i motivacija

Najveća motivacija radnika znanja jeste mogućnost dobijanja smislenog posla, briga kompanije za njih, kombinovana sa fer udelom u profitu. Jedino tako motivisani radnici ispoljiće posvećenost organizaciji, uvećati svoje napore i nadmašiti svoje ciljeve. Ako se od radnika znanja očekuje da budu kreativni u svom poslu, organizacije moraju biti kreativne u načinu pronalaženja posla koji će predstavljati izazov za njih i sistema nagrađivanja koji će učiniti da njihov doprinos kompaniji bude poštovan i nagrađen.

Prema većini autora, uloge menadžmenta ljudskog resursa koje se smatraju važnim za implementaciju menadžmenta znanja odnose se na:

- osećaj ličnoj zadovoljstva zaposlenih svojim radom
- ispunjenost ličnih ambicija i afirmacija na poslu
- mogućnost deljenja znanja
- mogućnost usavršavanja i obuke na poslu
- mogućnost izražavanja novih ideja koje se vrednuju i nagrađuju
- dostupnost potrebnog znanja i informacija za uspešno obavljanje posla

Novi koncepti u menadžmentu se upravo zasnivaju na potrebi stalnog učenja i usavršavanja zaposlenih i stvaranju, širenju, čuvanju znanja u organizaciji i njegovoj dostupnosti i upotrebi na način kojim se stvara dodatna vrednost za organizaciju.

Motivacija za učenje je značajan faktor uspešnosti obrazovanja zaposlenih. Motivacija za učenje je želja tj. zainteresovanost polaznika da nauči sadržaj obrazovnog programa. Njome se obezbeđuje: rešenost da se ono što je naučeno ne zaboravi već da se primenjuje u poslovanju i entuzijazam za učenje i obrazovanje.

Motivacija za učenje je povezana sa obogaćivanjem znanja, veština i promenom ponašanja. Odgovornost za obezbeđivanje motivacije za učenje snosi menadžer organizacije. Zadatak

menadžera je da potrebu za učenjem učini stalno aktuelnom i neodložnom. Da bi u tome uspeli, moraju se usredsrediti na⁹³:

- stvaranje povoljne radne sredine
- podizanje samopouzdanja
- jačanje svesti o značaju obrazovanja i usavršavanja
- obezbeđivanje osnovnih pretpostavki za učenje i usavršavanje

Kako bi uspešno poslovalo, svako preduzeće mora da pronade optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene. Ta optimalna kombinacija podsticaja zavisi od brojnih faktora: sektora u kome se posluje, konkurencije na tržištu radne snage, priroda posla, strukture zaposlenih itd.

Da bi zaposleni ostvarili svoje radne učinke moraju biti zadovoljena tri osnovna faktora⁹⁴:

1. sposobnost zaposlenih da ostvare učinak
2. šanse zaposlenih da ostvare učinak
3. motivacija zaposlenih da ostvare učinak

Prvi faktor se postiže obrazovanjem i treningom. Drugi faktor pruža organizacija i organizaciona struktura preduzeća. Treći faktor je vrlo bitan jer zaposleni mora biti motivisan da bi zadatak ostvario.

Kao razloge nezadovoljstva poslom zaposleni uglavom navode uslove rada, nedovoljnu i neadekvatnu stimulativnost posla koji rade i nedovoljnu sigurnost posla. U današnje vreme, organizacije i menadžeri ne bi trebalo motivaciju da shvataju samo kao tehniku „štapa i kanapa“ tj. novčano nagrađivanje i različite sankcije. Tačno je da sistem nagrađivanja obuhvata novac, dobra ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad ali to nisu jedina rešenja. **Osnovna uloga nagrađivanja u organizaciji** je da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća kroz zadržavanje sposobnih ljudi. To se postiže **ohrabrivanjem i podsticanjem zaposlenih** da razviju svoje **sposobnosti, znanja i kreiranje kulture** u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha preduzeća u kojem rade.

⁹³ Jovanović M, Kulić Ž, Cvetkovski T, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004, str. 196

⁹⁴ Dostupno na www.famns.edu.rs preuzeto 20.04.2013.

Motivacione aktivnosti koje podstiču pozitivno ponašanje zaposlenih⁹⁵:

- ✓ uzajamno poverenje i poštovanje su važni kao vrednosna osnova u ogranizaciji
- ✓ na sastancima prepustiti reč onome ko je na redu tako što će se osloviti njenim/njegovim imenom
- ✓ kada se lider poziva na ideje zaposlenih potrebno je da kaže čije su
- ✓ postarati se da se do zajedničke vizije dođe kroz diskusije o ciljevima i strategijama organizacije
- ✓ jasno definisati uloge
- ✓ svi zaposleni dobijaju jasan fid-bek o uspešnosti njihovog posla i podršku da budu još bolji
- ✓ podsticati i negovati osećaj pripadnosti timu i organizaciji
- ✓ društveni život tima (zajednička pauza za kafu, doručak, zajedničke sportske aktivnosti itd.)

⁹⁵ Jeghult B, Šargarepe – knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama, Adizes, Novi Sad, 2007, str. 231

7. LIDERSTVO I OBUKA – RAZVOJ I USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIH

- Obuka zaposlenih košta ali mnogo manje od neznanja -

7.1. Pojam i značaj obuke

Kada kompanije pobeđuju, ljudi se u njoj razvijaju i rastu. To znači da bi svi članovi organizacije trebalo da se usavršavaju i razvijaju jer se njihovim obrazovanjem razvija i organizacija. Najočigledniji primer primene usavršavanja i učenja u organizaciji je **obuka**.

Obuka zaposlenih podrazumeva promene u specifičnim znanjima, stavovima, sposobnostima, veštinama ili ponašanju zaposlenih sa ciljem da se pripreme za kvalitetnije obavljanje sadašnjih i budućih poslova. Obuka se koristi ne samo za osposobljavanje novih radnika da odgovore na potrebe radnog mesta već da se poboljšaju i unaprede veštine postojećih radnika. Obučavanjem se pruža pomoć zaposlenom kako bi bolje obavljao svoje trenutne poslove. Razvoj pomaže zaposlenom da se nosi sa budućim odgovornostima i radnim zadacima, kao i da se odgovori zadatim ciljevima u kompaniji.

Duh obuke i usavršavanja zaposlenih znači promenu, pristupačnost i odgovornost. U budućnosti će se potražnja za fleksibilnošću povećati, takođe se povećava i konkurencija na tržištu, tehnološka inovativnost, sveobuhvatna globalna komunikacija, ekonomska nesigurnost i društvena nestabilnost. Preživeće samo prilagodljivi i otporni a upravo ove osobine omogućava obuka.

Znanje postaje nezamenjiv resurs ekonomije, a obrazovanje i učenje najznačajniji proces u društvu. 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.⁹⁶

Obuka je proces učenja koji uključuje sticanje veština, usvajanje pravila i formiranje stavova. Obuka se nekada odnosila na podučavanje tehničkih veština, a danas zaposleni se obučavaju izgradnji i organizovanju timskog rada, donošenju odluka ili veštini komuniciranja. Kompanije menjaju metode obuke kako bi poboljšale svoju konkurentnost. Navedenim, potvrđujemo posebnu hipotezu rada da obuka zaposlenih predstavlja mogućnost da se kompanija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta. Pravilno sprovedena edukacija (obuka ili trening) daje uštede koje se vide kroz povećanu produktivnost, znanje i iskustvo, odanost i doprinos zaposlenih organizaciji. Dok naređivanje zaposlenima podrazumeva sužavanje izbora, ograničavanje potencijala i demotivaciju, obuka i usavršavanje čine suprotno. Efektivan razvoj podstiče kreiranje odnosa u okviru kog pojedinac može da preuzme odgovornost za razvoj sopstvenih potencijala.

Generalno važi uverenje da je obuka najbolji put ka kvalitetnijem i efikasnijem obavljanju posla i napredovanju na poslu. Po mišljenju većine autora, značaj obuke i usavršavanja su sledeći:

- ✓ poboljšavaju se učinak i produktivnost zaposlenih u radu

⁹⁶ Babić L, *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 26

- ✓ razvija se zaposleni i prilagođavaju se planovima i ciljevima organizacije
- ✓ savremene veštine, oprema i tehnike doprinose poboljšanom učenju
- ✓ poboljšani su odnosi među zaposlenima, sa liderom i celom organizacijom
- ✓ obuka je uzrok optimizma u ostvarivanju postavljenih zadataka
- ✓ obuka ne podrazumeva samo savladavanje materije potrebne za zadatak već i: savetovanje, ohrabrivanje, mentorstvo itd.
- ✓ obuke se mogu koristiti u raznim fazama poslovanja (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola)

Ukoliko je rad neugodan za čoveka, onda je to više posledica lošeg planiranja posla ili kontrole nego averzije radnika prema poslu.⁹⁷ Odbojan stav prema poslu se javlja kada je rad lišen sadržaja, te kreativne osobine čoveka ostaju zapostavljene i neiskorišćene.

Lideri se moraju uveriti da zaposleni razumeju cilj pohađanja obuke i treba da objasne kako i na koji način se obukom prevazilaze nedostaci ili nedovoljno znanje. Trening, poverenje, otvorenost, poštovanje, istinska pohvala, sloboda izbora, uspeh itd. označavanju povećavaju vere zaposlenog u samog sebe. Veštinama i kompetencijama koje treba da usvoje zaposleni: pružaju značajniji doprinos kompaniji, povećavaju svoje šanse za napredovanjem i smanjuju izgleda da budu otpušteni.

Da bi se obezbedio kvalitet, obuka mora biti zasnovana na jasnim i kreativnim procesima koji su u skladu sa ciljevima kompanije. Nakon završene obuke prate se njeni efekti u radu zaposlenih. Kad posao funkcioniše kvalitetnije i sa manje napora povećava se zadovoljstvo poslom. Tada zaposleni mogu uvideti da je značaj obuke ogroman jer im je omogućila osećanje samopouzdanja i sigurnosti u obavljanju posla.

Obuka zaposlenima omogućava: unapređenje njihove stručnosti i efikasnosti, bržu i lakšu integraciju i savladavanje novih znanja, konstantni razvoj svakog zaposlenog. Sa druge strane, obuka zaposlenih omogućava samoj kompaniji (organizaciji) ispunjenje zadatih ciljeva kompanije.

Menadžment u organizaciji mora imati sposobnost da formira strukturu koja će ohrabriti, podržati i razviti kulturu učenja u organizaciji. Da bi organizacija svoje resurse ispunila znanjem, zahteva se određeni način razmišljanja što spada u odgovornost pojedinca. Prvi korak u stvaranju organizacije koja je sve svoje resurse ispunila znanjem je razvijanje osećaja samosvesti kod zaposlenih. Govoreći o radnicima znanja, Draker je izneo stav da postojeće znanje pred naletom novog znanja permanentno zastareva i radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u „škole“, ističući važnost koje stalno učenje i usavršavanje ima za savremenog radnika u ekonomiji znanja. Lični napredak i stalno usavršavanje jedan je od osnovnih načina motivacije radnika znanja, kao i način da se zadrže u kompaniji. Osnovne pretpostavke procesa obuke kadrova su definisanje politike obuke i razvoja kadrova i postojanje odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike.⁹⁸ Obuka zaposlenih postaje sve značajnija aktivnost u okviru funkcije upravljanja ljudskim resursima usled globalizacije svetske privrede, rastućeg značaja znanja, snaženja fokusa na kvalitet

⁹⁷ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 229

⁹⁸ Dostupno na www.vus.hr, „Obrazovanje i razvoj kadrova“, preuzeto 22.04.2010.

i rapidnih promena.⁹⁹ Razlog je takođe činjenica da preduzeća u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost baziraju na znanju svojih zaposlenih. Sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za permanentnim učenjem, obukom i usavršavanjem, kako bi stekli veštine i znanje koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove.¹⁰⁰

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika u ekonomiji znanja ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama. Zbog toga organizacije treba da uspostave programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi održale svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju.

S obzirom da se konkurentska prednost organizacije zasniva na sposobnosti njenih zaposlenih, radnici znanja i stepen njihovog doprinosa ukupnom rezultatu organizacije ključ su uspeha. Za radnike znanja učenje i rad blisko su povezani sa odgovarajućim pristupom organizacije obuci i usavršavanju zaposlenih. Učenje i profesionalni razvoj za radnike znanja podrazumeva se kao sastavni deo njihovih svakodnevni aktivnosti.

Obuka zaposlenih je bitna jer predstavlja mogućnost da se firma prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta, korisnika usluga i same organizacije, što je upravo i potvrda posebne hipoteze našeg rada, da obuka zaposlenih predstavlja mogućnost da se kompanija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta.

U teoriji i praksi obrazovanja zaposlenih javljaju se različiti termini usavršavanja zaposlenih: učenje, trening, obrazovanje, obuka i razvoj zaposlenih. **Trening** se može definisati kao napor usmeren u pravcu poboljšanja performansi zaposlenih na njihovom radnom mestu.¹⁰¹ Podrazumeva se svaki manje ili više organizovan program uvežbavanja i usavršavanja neke fizičke ili intelektualne aktivnosti. Rezultati treninga se ogledaju u promenama u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili radnom ponašanju. Trening se ne može naučiti iz knjiga, kao i sve veštine on zahteva vežbu. Ako se vežbi pristupi predano, svesno i odgovorno, nije potrebno dugo kako bi zaposleni postao vešt i opušten prilikom rada i imao koristi od rezultata vežbe. Trening je osnovno oruđe za upravljanje i razvoj timova.¹⁰² Temelj treninga je da unapredi produktivnost tima ne naređivanjem već **povećavanjem pojedinačne i kolektivne svesti i odgovornosti**. Trening ima vrlo važnu ulogu u pomaganju članovima tima da dobro rade **zajedno**. **Obuka** je proces sticanja znanja i veština neophodnih za obavljanje konkretnih poslova i radnih zadataka. Okrenuta je tekućim poslovima i sadašnjosti, po čemu se razlikuje od obrazovanja. **Učenje** je proces sticanja znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla. **Obrazovanje** označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, veština i sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. **Razvoj** je vezan za sticanje novih znanja, veština i

⁹⁹ Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2003, str. 153

¹⁰⁰ Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 262

¹⁰¹ Jovanović M, Kulić Ž, Cvetkovski T, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004, str. 174

¹⁰² Whitmore J, *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate, Zagreb, 2006, str. 152

sposobnosti neophodnih za preuzimanje novih i složenijih poslova i pozicija i pripremanje za budućnost i zahteve koji tek dolaze.

Primer treninga kompanije „MCB – Menadžment Centar Beograd“

Trening „Savremeni menadžer“ namenjen je srednjem i top menadžmentu koji vodi kompaniju (generalni direktori, direktori prodaje, finansija, proizvodnje), kao i profesionalcima koji imaju menadžersku odgovornost, a imaju malo ili su bez obuke iz osnovnih menadžerskih veština. Polaznici mogu biti iz različitih oblasti – iz malog i srednjeg biznisa, bankarskog sektora, osiguranja, kao i iz raznih državnih ustanova.

Treninzi MCB se odvijaju u malim grupama, do 12 polaznika. Koriste se praktične simulacije, radionice, diskusije, razmena ideja, a kvalitet predavanja i stručnost predavača garantuju da će posle treninga učesnici raspolagati novima znanjima i iskustvima.

Trening se sastoji iz pet oblasti:

1. Ciljevi

Menadžer je osoba koja ostvaruje ciljeve uz pomoć ljudi.

2. Liderstvo

Različiti ljudi zahtevaju različit pristup. Lider ocenjuje zaposlene na osnovu spremnosti (znanje i veštine), kao i voljnosti (stav i motivacija). U zavisnosti od zrelosti pojedinca, menadžer primenjuje neki od stilova vođenja.

3. Timski rad

Kreiranje vrhunskog tima podrazumeva: jasan cilj, različite uloge u timu, definisanje pravila, aktivno učestvovanje svih u timu, pažljivo slušanje, međusobno poverenje, veru u uspeh i pozitivan pristup.

4. Motivacija

Ako je zaposleni motivisan, od postiže 40% veću produktivnost. Dobar menadžer postavlja jasan cilj, objašnjava očekivanja, dozvoljava feedback, obezbeđuje resurse, nagrađuje i kažnjava pravovremeno, razume potrebe zaposlenog za različitim nagradama, koristi princip pravednosti.

5. Komunikacione veštine

Aktivno slušanje, tehnika otvorenih pitanja, govor tela, parafriziranje su neki od praktičnih alata koje menadžer koristi u svom poslu.

Pored „Savremenog menadžera“ MCB sprovodi obuku i iz oblasti finansija, prodaje, menadžmenta ljudskih resursa itd. Veoma često kompanije žele da pošalju veći broj polaznika, imaju specifične zahteve, žele da trening prilagode svojim potrebama, zahtevaju poseban sadržaj, mesto, vreme, tako da se u tom slučaju organizuju „inhouse“ treninzi namenjeni isključivo zaposlenima te kompanije koja je naručila seminar. Neki od klijenata su poznate kompanije u Srbiji kao što su: Delta M, Telekom Srbija, Erste Banka, Polimark, Hemofarm itd.¹⁰³

Izvor: www.siepa.gov.rs preuzeto 25.03.2013.

¹⁰³ Dostupno na www.siepa.gov.rs preuzeto 25.03.2013.

7.2. Ciljevi i proces obuke

Ciljevi obuke pokazuju kakav će rezultat postići organizacija, određeno odeljenje ili zaposleni, kada se obuka završi. Ukoliko nema jasno definisanih ciljeva, nemoguće je efikasno evaluirati program obuke, nema osnove za selekciju odgovarajućeg materijala, sadržaja ili metoda instrukcije.

Ciljevi obuke mogu se kategorisati kao¹⁰⁴:

1. Instruktivni ciljevi:

- a. koje principe, činjenice i koncepte treba naučiti po programu obuke?
- b. koga treba naučiti?
- c. kada treba naučiti?

2. Ciljevi organizacije i departmenta:

- a. kakv će uticaj imati obuka na ishode (rezultate) organizacije i departmenta (redukcija troškova, poboljšanje produktivnosti itd.)?

3. Individualne performanse i ciljevi razvoja:

- a. kakav će uticaj imati obuka na ponašanje i stavove polaznika?
- b. kakav će uticaj obuka imati na lični razvoj polaznika?

Osoba odgovorna za obuku mora da izvrši procenu potreba zaposlenog i organizacije kako bi saznala kojim ciljevima treba težiti. Neophodno je oceniti i:

- raspoložive ljudske resurse (ponuda i tražnja specifičnih znanja, sposobnosti i veština)
- indekse efikasnosti (troškovi rada, plate zaposlenih, kvalitet proizvoda)
- organizacionu klimu (stopa odsustva sa posla, stopa napuštanja organizacije, stopa produktivnosti rada, nesreće na poslu itd.)

Kada se ciljevi definišu, usaglašavaju se sadržaj i principi učenja.

¹⁰⁴ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 243

Teoretičari na različite načine definišu proces obučavanja zaposlenih. Za potrebe našeg istraživanja koristimo sledeće objašnjenje procesa obuke¹⁰⁵:

-
1. **Procena potreba:**
 - a) analiza organizacije
 - b) analiza osoblja
 - c) analiza zadataka
 2. **Obezbeđenje spremnosti radnika za obuku:**
 - a) stavovi i motivacija
 - b) elementarne veštine, umeća
 3. **Stvaranje okruženja za učenje:**
 - a) ciljevi učenja i rezultati obuke
 - b) praksa
 - c) povratne informacije (feedback)
 - d) posmatranje rada drugih
 - e) program upravljanja i koordinacije
 4. **Obezbeđenje transfera obuke:**
 - a) podrška rukovodioca i kolega
 5. **Metode obuke:**
 - a) tehnika prezentovanja
 - b) hands-on tehnika
 - c) tehnike za izgradnju grupe
 6. **Procena programa obuke:**
 - a) identifikacija rezultata obuke
 - b) cost-benefit analiza (analiza: trošak-korist)
-

Kao što se iz navedenih komponenata vidi, najvažnije u programima obuke je *procena potreba, određivanje sadržaja obuke, kreiranje okruženja za učenje, odabir metoda obuke* i na kraju ocena, tj. *evaluacija programa obuke*.

U nastavku rada ukratko ćemo objasniti svaku komponentu obuke.

1. **Procena potreba:**

Procena potreba odnosi se na sagledavanje trenutnih problema i budućih izazova koje treba obukom rešiti. *Bitne tačke obuke su:* problemi u poslovanju, tehnološke promene, žalbe i zahtevi internih i eksternih kupaca, redizajn poslova, novi proizvodi, nedostaci osnovnih veština, nova regulativa i sl.

¹⁰⁵ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 243

Analiza organizacije podrazumeva postavljanje tri važna pitanja:

- kako se obuka uklapa u strateške ciljeve kompanije?
- da li kompanija ima sredstva da kupuju obuku (budžet, vreme i dovoljan stručni kadar)?
- da li direktori i zaposleni podržavaju obuku?

Analiza osoblja pomaže rukovodiocima i liderima da odrede koji su to zaposleni kojima je obuka potrebna. Predlozi za obuku: negativan rezultat poslovanja, zaposleni ne znaju ispravno da postupe, zaposleni ne mogu da pokažu svoje znanje ili ponašanje, nedovoljna obučenost, preraspodela posla itd.

Može se desiti da osoblju nije potrebna obuka. Na primer, zaposleni imaju dovoljno znanja i veština ali su loši rezultati uzrokovani nedostatkom povratnih informacija. Tada zaposleni ne trebaju obuku već njihovi nadređeni, da bi znali na pravilan način dati povratnu informaciju zaposlenima o uspešnosti na određenom zadatku.

Analiza zadataka je rezultat opisa posla, uključujući i znanja, veštine i sposobnosti koje se neophodne za uspešno rešavanje zadataka. Postoje četiri koraka u analizi zadataka¹⁰⁶:

- odabrati posao ili poslove koje treba analizirati
- napraviti preliminarni popis zadataka koji se izvršavaju na poslu intervjuisanjem zaposlenih i njihovih nadređenih
- proceniti ili potvrditi preliminarni popis zadataka putem pisanih upitnika koji će dati odgovor na nekoliko pitanja o zadacima
- nakon prepoznavanja zadataka važno je prepoznati koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebne za uspešno izvršavanje zadataka

2. Obezbeđenje spremnosti radnika za obuku:

Pobrinuti se da zaposleni imaju motivaciju i osnovne veštine za usvajanje sadržaja obuke. *Motivacija za učenje* treba da rezultira spremnošću da se nauči sadržaj programa obuke. Motivacija za učenje je po pravilu jača ukoliko se zaposlenima objasne potencijalne koristi vezane za posao i lične koristi. Motivisanost se postiže kroz *samoefikasnost* (uverenje zaposlenih da mogu uspešno naučiti sadržaj programa obuke).

Da bi bili motivisani za učenje, zaposleni moraju biti svesni svojih prednosti i nedostataka, dakle da imaju svest o *potrebi za obukom, interesima u karijeri i ciljevima*.

Socijalna podrška odnosi se na spremnost menadžmenta da ukloni nedostatke (nedovoljan broj opreme i alata, materijala, novca, vremena) i da obezbedi povratne informacije o toku obuke. Da bi radno okruženje bilo motivirajuće za učenje potrebno je: obezbediti materijal, informacije i

¹⁰⁶ Noe, Raymond A, Hollenbeck John R, Gerhart B, Wright Patrick M, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006, str. 218

ostalu neophodnu pomoć, da lideri i rukovodioci imaju pozitivan stav o programima obuke i da ohrabruju zaposlene novostečenim iskustvom i veštinama. Takođe, potrebno je doneti odluku koliko polaznika obučavati istovremeno. Programe obuke zaposlenih može voditi jedan ili nekoliko različitih izvođača (neposredni rukovodioci, zaposleni u odeljenju za ljudske resurse, interni ili eksterni eksperti za određenu oblast...). Izbor izvođača programa treba da bude prilagođen zahtevima konkretnog programa, odnosno profila polaznika i oblasti znanja.¹⁰⁷

3. Stvaranje okruženja za učenje:

Pobrinuti se da obuka ima faktore potrebne za učenje.

Zaposleni¹⁰⁸:

- *moraju da znaju zašto treba da uče*
- *moraju da koriste sopstvena iskustva kao bazu za učenje* (sadržaj programa obuke treba da se formira na osnovu postojećih znanja zaposlenih)
- *treba da imaju šanse za vežbanje* (ponavljanje stvari sigurnost i pouzdanost u korišćenju novih znanja i veština)
- *imaju priliku za pružanje povratne informacije* o njihovom usavršavanju
- *uče posmatrajući druge* (da nakon posmatranja modela obuke zaposleni imaju šanse da reprodukuju veštine i ponašanja koja su prikazana tokom obuke)
- *dobijaju potreban program obuke koji je prikladno koordiniran i uređen*

Za stvaranje timova, interesante su tzv. **praktične zajednice** koje se odnose na skup zaposlenih koji zajedno rade, uče jedni od drugih i razvijaju zajedničko razumevanje za obavljanje posla. Ideja praktičnih zajednica upućuje na to da se učenje na poslu odvija kao rezultat društvenog međudelovanja.

Disciplina timskog učenja uključuje ovladavanje praksama dijaloga i diskusije. U dijalogu, postoji slobodno i kreativno istraživanje složenih, osetljivih pitanja i duboko međusobno slušanje. Nasuprot tome u diskusiji se različita gledišta prezentiraju i brane, i postoji potraga za najboljim gledištem koje će podržati odluke koje se moraju doneti.¹⁰⁹

4. Obezbeđenje transfera obuke:

Osigurati da će zaposleni koji su prošli obuku primeniti njen sadržaj na svoje poslove. To uključuje podršku lidera i kolega u primeni sadržaja obuke na poslove i razumevanje zaposlenog da prihvati odgovornost za unapređenje veština.

Učenje zavisi od okruženja za učenje i od spremnosti zaposlenih da prihvate program obuke. Ukoliko nedostaje bilo koji od ova dva uslova do transfera obuke neće doći.

¹⁰⁷ Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003, str. 166

¹⁰⁸ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 249

¹⁰⁹ Sengi P, *Peta disciplina*, Adizes, Novi Sad, 2007, str. 249

5. Metode obuke:

Uključuje izbor metode obuke. Ključno je odabrati metodu obuke koja će pružiti odgovarajuće okruženje za učenje koje omogućuje postizanje ciljeva obuke.¹¹⁰ U izboru programa obuke veliku ulogu ima tehnologija. Tehnologija u obuci može sniziti troškove organizovanja (učenje na daljinu) i pružiti fleksibilnost u organizaciji (npr. obuka se može odvijati tokom 24 časa, u kući ili na poslu). Tehnologijom su pružene momentalne povratne informacije, mogućnosti ponavljanja su neograničene, zaposleni mogu učiti tempom koji odgovara njihovim intelektualnim i drugim mogućnostima.

Od mogućih klasifikacija metoda obuke izdvajamo sledeću¹¹¹:

- ❖ **Tehnike prezentovanja**
- ❖ **Hands-on tehnike**
- ❖ **Tehnike za izgradnju grupe**

- ❖ **Tehnike prezentovanja:**
 - a) **instrukcije u učionicama** – najjeftiniji način za prezentovanje; istovremeno obučavanje velike grupe polaznika
 - b) **učenje na daljinu (Distance learning)** – koriste geografski udaljene kompanije; podrazumeva audiokonferencije i videokonferencije; osnovni nedostatak – nedostatak interakcije između instruktora i obučavanih
 - c) **audio-vizuelne tehnike** – služi za unapređivanje komunikacionih sposobnosti, intervjuisanja, sposobnosti usluživanja klijenata
- ❖ **Hands-on tehnike:**
 - a) **obuka na poslu (On-the-Job-Training)** – praktikuje se u slučaju angažovanja nove radne snage, dodante obuke iskusnih radnika, u slučaju unapređenja ili premeštanja
 - b) **samoinicijativna obuka** – zaposleni preuzimaju odgovornost za sve aspekte obuke (kada će biti organizovana i ko će učestvovati)
 - c) **šegrtovanje** – koristi se uglavnom za zanatske poslove
 - d) **simulacije** – metod obuke kojom se predstavlja situacija iz stvarnog života i gde kandidat mora donositi odluke kao što bi ih donosio u stvarnom životu; popularno je korišćenje virtuelne stvarnosti gde, pomoću kompjuterske tehnologije, obučavani čuje stvarne zvukove i vidi prave prizore; simulacija omogućava kandidatu da sagleda posledice svojih odluka bez rizika i opasnosti; jačaju samopouzdanje kandidata
 - e) **Case Studies** – situacije koje obučavani analizira i razmatra

¹¹⁰ Noe, Raymond A, Hollenbeck John R, Gerhart B, Wright Patrick M, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006, str. 211

¹¹¹ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 250

- f) **Business Games** – biznis igre u kojima obučavani mora prikupljati informacije, analizirati i donositi odluke (prvenstveno se koriste za razvoj menadžment veština)
- ❖ **Tehnike za izgradnju grupe (Group-Building Techniques)** pomažu obučavanima da izgrade identitet svoje grupe, razmene ideje i iskustva, da razumeju dinamiku međuljudskih odnosa, spoznaju sopstvene vrline i mane, kao i vrline i mane svojih saradnika. Uključuju:
 - a) **učenje kroz avanturu** – ima za cilj razvijanje timskog rada i veštinu rukovođenja
 - b) **obuka tima** – podrazumeva koordinaciju učinka svakog pojedinca na dostizanju zajedničkog cilja, rade na uklanjanju grešaka i jačanju jedni drugih

6. Procena programa obuke:

Pošto se radi o velikim ulaganjima u programe obuke, donosi se zaključak da li je obuka postigla željene rezultate učenja. Zaključak se izražava vrednovanjem rezultata koji se obukom postižu. U proceni rezultata obuke koriste se različite metode, kao što su ankete, posmatranje, samovrednovanje, lične zabeleške, ocena menadžera i lidera itd. Prvo se moraju utvrditi kriterijumi za ocenjivanje, zatim sledi pred-test (kako bi se ocenio nivo znanja pre samog početka obuke). Nakon završene obuke sledi post-test, koji treba da ukaže na poboljšanja koja su rezultat programa obuke.

Razlozi zbog kojih se vrši vrednovanje¹¹²:

- da li program sledi ciljeve, obogaćuje i primenjuje stečeno znanje na konkretnom poslu
- da bi se odredilo da li obučavani veruju da je sadržaj programa i administracije u vezi programa zadovoljavajući (raspored, instruktor, materijali)
- da bi se odredile finansijske koristi
- da bi se poredili troškovi i dobit različitih programa obuke

Postupak evaluacije obuke se završava sa određivanjem ekonomske koristi programa obuke. Troškovi obuke se analiziraju sa aspekta direktnih troškova, indirektnih troškova, troškova razvoja, režijskih troškova i kompenzacije onih koji se obučavaju.

Direktni troškovi obuke sadrže sledeće stavke:

- plate svih zaposlenih u obuci (instruktori, konsultanti, dizajneri programa obuke itd.)
- iznajmljivanje ili kupovina opreme za učionice
- troškovi putovanja

¹¹² Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 258

Indirektni troškovi obuhvataju:

- menadžment obuke
- plate službenika (administracije)

Troškovi razvoja obuhvataju:

- troškove kupovine programa
- obuku instruktora

Režijski troškovi se uglavnom odnose na troškove top menadžment vremena (vreme koje se utroši za koordinaciju obuke). Tu su i kompensacije onih koji se obučavaju (npr. plate u vremenu odsustva obučavanih).

Po mišljenju većine autora, prema mestu održavanja obuke, postoje tri osnovne vrste obuke zaposlenih:

1. **Na radnom mestu** (obuka se vrši od strane internog ili eksternog instruktora, polaganje stručnih ispita, obuka kroz pružanje asistencije, rotiranje poslova itd.)
2. **U organizaciji, van radnog mesta** (pisani materijali, audio i video trake, korišćenje satelitske komunikacije...)
3. **Izvan organizacije** – zbog nedostatka vremena i stručnjaka za obuku, kompanije mogu da odluče angažovati spoljne organizacije za obuku (npr. kursevi, simulacije i sl.)

Kompanije angažuju spoljne konsultante najčešće putem upitnika koji sadrži informacije kao što su: vrsta usluge za koju je kompanija zainteresovana, broj zaposlenih koji treba da se obučavaju i obim sredstava namenjenih za projekat.¹¹³

Obrazovanje po „meri“ organizacije je model čija primena obuke garantuje da će obrazovanje i obučavanje zaposlenih dati željene efekte u praksi. Ovaj koncept usklađuje sadržaje, organizaciju i realizaciju programa obrazovanja i stručnog usavršavanja zaposlenih sa situacijama u organizaciji, radnim mestima, ulogama i zadacima. Polaznici se osposobljavaju ne samo za rad i veštine, već i za rešavanje problema, kreativnost, inovativnost, saradnju, prihvatanje odgovornosti... Ovaj model obučavanja zaposlenih obuhvata nekoliko elemenata:

1. utvrđivanje potreba za obučavanje zaposlenih – najpre se određuje nivo potrebnih znanja, veština i zahtevanog ponašanja; procenjuje se postojeće stanje; utvrđuju se nedostajuća znanja, sposobnosti i veštine; sastavljaju se programi usavršavanja
2. izbor odgovarajućih metoda učenja – cilj obuke je kvalitetniji i uspešniji rad, funkcionalnije ponašanje i razvoj polaznika; metode moraju biti takve da aktivno uključuju zaposlene u proces obuke
3. izbor predavača – predavač je bitno da se fokusira na jasan i atraktivan način realizacije programa
4. aktivno uključivanje polaznika – motivisanje polaznika na obučavanje
5. kontrolu efekata obrazovanja – da li je investiranje u obuku opravdalo očekivanja i da li su potrebne korektivne mere

Izvor: www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.

¹¹³ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 246

7.2.1. Izbor odgovarajućeg programa obuke zaposlenih

Da bi obuka i usavršavanje ljudskih resursa bili uspešni, potrebno je da obuka bude¹¹⁴:

1. **Planirana** – planiranje razvoja ljudskih resursa podrazumeva da se obuka i usavršavanje moraju planirati. Planiranje obuke i usavršavanja osoblja je veoma složena aktivnost. To je skup procesa i postupaka koji kao konačan rezultat ima dokument koji se naziva plan obuke i usavršavanja osoblja. Plan može biti: tekući, srednjoročni i dugoročni. Potrebno je da sadrži brojne odrednice¹¹⁵:
 - pregled ukupnih potreba za obuku i usavršavanje osoblja
 - termin-plan aktivnosti školovanja potencijalnog osoblja
 - termin-plan aktivnosti za obuku novoprimljenih radnika
 - termin-plan aktivnosti usavršavanja postojećeg osoblja
 - termin-plan aktivnosti prekvalifikacije postojećeg osoblja
 - plan finansiranja obuke i usavršavanja osoblja
2. **Stručna** – nosioci obuke i usavršavanja moraju biti stručna lica; realizaciju planova razvoja zaposlenih mora biti poverena relevantnim ekspertima ili institucijama koje su za to kvalifikovane i verifikovane. Samo na taj način obuka može dati očekivane efekte
3. **Racionalna** – obuka i usavršavanje kadrova zahteva značajne troškove (direktne i indirektne). Ovi troškovi utiču na ukupne rezultate poslovanja svake organizacije; rast investicija u obrazovanje rezultat je prihvatanja stava da je znanje faktor koje pravi razliku između uspešnih i neuspešnih.¹¹⁶

PWC Akademija

Mi u PwC-u verujemo da su komuniciranje, razmena ideja i prenos znanja efikasniji kada tehnički kapaciteti podupiru proces učenja. PwC u Srbiji poseduje moderan i potpuno opremljen prostor koji pruža komfor i fleksibilnost. U našim prostorijama moguće je istovremeno organizovati različite vidove obuke za ukupno 50 polaznika. Učionice su potpuno opremljene svim neophodnim sredstvima za organizaciju obuke (plazma televizori, LCD projektori, grafoskopi, razne vrste tabli za pisanje, laptop računari itd.) Moderna infrastruktura i savremen dizajn naših prostorija pružaju veoma prijatan i udoban doživljaj.

Izvor: www.pwccademy.rs preuzeto 22.04.2013.

¹¹⁴ Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 172

¹¹⁵ Isto, str. 172

¹¹⁶ Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2003, str. 151

NIVO ZNANJA	VRSTA ZNANJA		
	Bazična pismenost i tehnička znanja	Interpersonalne sposobnosti	Koneptualno-integrativne sposobnosti
Fundamentalna znanja	Rotiranje poslova Instruktaža na rad. mestu Asistencija zaposlenima	Igranje uloga Formalni kursevi- predavanja	Rotiranje poslova Simulacije Studije slučajeva
Razvoj sposobnosti	Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije	Igranje uloga Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije	Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije Studije slučajeva
Operativna efikasnost	Rotiranje poslova Asistencija neposrednog rukovodioca Simulacije Saradnja sa eksternim institucijama Instruktaža na radnom mestu	Igranje uloga Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije Instruktaža na radnom mestu	Rotiranje poslova Simulacije Studije slučajeva

Slika 9 – Izbor odgovarajućeg programa obuke zaposlenih¹¹⁷

7.2.2. Organizacija programa obuke

Program obuke priprema zaposlene da sami koriste novostechena znanja, veštine ili ponašanja neophodna za izvršavanje zadataka na poslu a da su ti zadaci prilagođeni ciljevima kompanije. Aktivnosti koje se vrše pre programa obuke, uključuju komuniciranje sa zaposlenima o svrsi programa, mestu gde će se program održati, imenu osobe za kontakt ako imaju pitanja o eventualnom radu koji moraju obaviti pre obučavanja. Potrebno je pripremiti knjige, govornike, besplatne materijale, audio i video zapise.

Treba obaviti sve potrebne dogovore kako bi se osigurali prostori i oprema. Fizičko uređenje prostora za obuku treba biti u skladu sa tehnikom obuke. Prostorija mora biti fizički udobna i osvetljena. Polaznike treba obavestiti o rasporedu predavanja.

Zaposleni moraju imati pravilno koordiniran i organizovan program obuke, što podrazumeva sledeće¹¹⁸:

1. Objašnjenje kursa i programa zaposlenima
2. Upisivanje zaposlenih na kurseve i programe
3. Pripremu i procesuiranje svih materijala u obuci (npr. knjige i testovi)
4. Organizovanje prostora za obuku
5. Oprema za testiranje koja će se koristiti tokom obuke

¹¹⁷ Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2003, str. 167

¹¹⁸ Noe, Raymond A, Hollenbeck John R, Gerhart B, Wright Patrick M, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006, str. 227

6. Rezervna oprema (npr. dodatni projektor) ako dođe do neispravnosti osnovne opreme
7. Pružanje podrške tokom obuke
8. Olakšavanje komunikacije između trenera i polaznika tokom i nakon obuke (npr. komunikacija putem e-mail adresa)
9. Upisivanje završenih kurseva u beleške o obukama ili u dosije polaznika

Po završetku programa objavljuje se lista obučavanih, imena onih koji su završili obuku i da se dodele diplome. Završetak programa je dobra prilika da se razmotre mogućnosti unapređenja programa kako bi njegova ponuda sledećim generacijama bila još privlačnija.¹¹⁹ Takođe, zaposleni mogu razmeniti uspešna iskustva u korišćenju sadržaja obuke, mogu objasniti kako su dobili resurse potrebne za korišćenje sadržaja obuke ili kako su postupili kada su se suočili sa okruženjem koje je ometalo primenu sadržaja obuke.

Proces merenja efekta primene znanja i veština stečenih na obuci nije lako sprovesti. Efekti primene znanja i veština u praksi prepliću se sa drugim faktorima. Pogrešno je smatrati da su merljivi efekti vredniji od onih koji se ne mogu meriti. Najčešći **indikator uspešnosti obuke su**¹²⁰:

- rezultati koji se mogu meriti – uštede, produktivnost, kvalitet, reklamacije klijenata
- rezultati koji se ne mogu meriti, ali se mogu zapaziti – motivacija za rad i učenje, samostalnost u donošenju odluka, inicijativa, radna atmosfera, komunikacija sa saradnicima i klijentima, odgovornost
- rezultati koji je ne mogu ni meriti, ni zapaziti, ali koji se mogu osetiti – spremnost za prihvatanje promena, saradnja, pozitivniji stavovi pri rešavanju svakodnevnih problema

Za organizaciju su vredne sve tri grupe indikatora.

Treba imati u vidu da se izbegava **loše organizovana obuka**. Obuka koja ima loš program i loše je sprovedena, ima višestruke negativne efekte. Takva obuka utiče na pad samopouzdanja i pad radnog elana. Ljudi se osećaju prevareno i poniženo jer im se obuka prezentira kao nešto dobro iako je beskorisna. Loša osećanja povlače sa sobom niz drugih negativnih posledica.¹²¹

*Znati i moći – to su dva kraja jedne iste poluge koja se zove rad, poluge kojom se izgradila i kojom se izgrađuje sva ljudska civilizacija. Ona mora da počiva u osnovi svakog istinskog obrazovanja.*¹²²

¹¹⁹ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 249

¹²⁰ Dostupno na www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.

¹²¹ Babić L, *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 111

¹²² Bulajić Stablović Z, *Koreni menadžmenta*, Adizes, Novi Sad, 2004, str. 62

Maxi Trening centar

Maxi supermarketi su razvili sistem obuke zaposlenih za potrebe na prodajnim mestima. Centar za obuku formiran je 30. januara 2004. godine u poslovnoj zgradi Delta M Distributivnog Centra, na Bežanijskoj kosi. Od tada, proces obuke koji se odvija u namenski opremljenim kabinetima, značajno je doprineo unapređenju usluga u našim prodavnicama. Obuka se obavlja prema standardizovanoj proceduri:

- **Teorijska obuka** – početna obuka (u učionici, gde se novozaposleni upoznaju sa: funkcionisanjem kompanije, kanalima komunikacije, organizacionim obrascem, pravilima rada, kodeksom ponašanja, tehničkim karakteristikama objekata, procedurama za svako radno mesto...); teorijska obuka obuhvata veliki broj različitih kurseva koji razvijaju i unapređuju kapacitete, znanja i veštine zaposlenih; cilj je omogućiti brzu integraciju zaposlenih u poslovni sistem;

- **Praktična obuka** – sticanje praktičnih znanja i veština potrebnih za obavljanje određenog posla: upoznavanje sa kasom, upoznavanje sa asortimanom, uređenje i skladištenje robe...

- **Evaluacija stečenih znanja**

Centar za obuku ima:

- dve dobro opremljene učionice za potrebe teorijske obuke
- tri specijalizovane učionice sa 25 računara koji se koriste u programu praktične obuke
- sobu za simulaciju radnih aktivnosti

Cilj treninga je održavanje i poboljšavanje kvaliteta usluga u maloprodajnim objektima.

Kako se Maxi maloprodajni objekti proširuju i razvijaju, Trening centar je organizovao obuku na radnom mestu za novozaposlene radnike na kasi, u skladištu, u mesari i u pekari. Svaka prodavnica ima određeni broj trenera koji su obučeni da upute svoje kolege.

Izvor: www.maxi.rs preuzeto 21.09.2013.

7.2.3. Uloge lidera i zaposlenih u procesu obuke

Lider je pokretač promena. Lider donosi kvalitetne odluke o tome u kom pravcu organizacija treba da usmeri svoje planove o obukama i razvoju zaposlenih.

Lider, svojim aktivnostima, treba da utiče na zaposlene tako da zaposleni: veruju jedni drugima, učestvuju u konstruktivnim konfliktima oko ideja, da se posvećuju ostvarenju donetih odluka i zadataka i da se usredsređuju na ostvarenje zajedničkih rezultata a koji su u skladu sa ciljevima kompanije.

Za ostvarivanje navedenog neophodan je određeni nivo discipline i upornosti. Lider tima mora da stvori atmosferu u kojoj se slabosti članova tima (nedovoljno savladane veštine, mane u komunikaciji, greške i pozivi u pomoć...) ne kažnjavaju. U situacijama kada su kritike na račun zaposlenih neophodne, lider mora **kritikovati konstruktivno**. To znači da kritika mora biti blagovremeno rečena i argumentovana, lepo i konkretno objašnjena kako bi greška zaposlenom bila jasna, čime se daje šansa zaposlenom za repliku i otvara prostor za dobru diskusiju. Time se stiče utisak da je kritika upućena iz dobrih namera.

Veoma su delotvorne i nenametljive poruke, od strane lidera, kao što je diskretno podsećanje člana tima da ne osporava tuđe ideje tokom slobodne razmene mišljenja u timu.

Zahvaljujući ovakvim liderima timovi vremenom spontano akumuliraju zajedničko pozitivno znanje o tome kako da sarađuju.¹²³

Zaposleni moraju znati šta se od njih očekuje. Često se dešava da članovi tima uvide da nisu baš mislili na isto i da je potrebno razjasniti neke odredbe pre nego što počnu odluke i zadatke da sprovedu u delo. Zato lider mora **detaljno** pregledati i analizirati ključne odluke i sugestije koje su se donele tokom sastanka, kako bi se na pravi način odluke i zadaci preneli zaposlenima. Lider otkriva skrivene kvalitete zaposlenih.

Da bi se pravovremeno donosile odluke utemeljene na informacijama, vođe (lideri) moraju naučiti odvajati važno od nevažnoga. Pravovremenost je takođe važna veština koja ide ruku pod ruku sa odlučnošću.¹²⁴

Aktivnosti kojima je potrebno da se lider bavi su¹²⁵:

- a) mora da procenjuje – da se postara da su pravi ljudi na pravim poslovima, podržavajući i omogućavajući napredak onih koji to jesu i eliminišući one koji to nisu
- b) mora da obučava – da vodi, kritikuje i pomaže članovima tima da bi se poboljšao njihov učinak na svaki mogući način
- c) mora da gradi samopouzdanje – obasipajući druge rečima ohrabrenja, brige i priznanja. Samopouzdanje uliva energiju, a članovima tima daje hrabrost da se razmahnu, preuzmu rizik i postignu ono što nisu ni sanjali da mogu uraditi.

Po mišljenju većine autora, postoji niz i drugih aktivnosti lidera kako bi se obezbedio razvoj i usavršavanje zaposlenih:

- osmišljavanje načina motivisanja zaposlenih
- uključivanje zaposlenih u timski rad
- rukovođenje zaposlenima
- otkrivanje talenata i skrivenih kvaliteta zaposlenih
- uklapanje ljudskih potencijala u skladu sa potrebama radnih mesta u organizaciji
- prepoznavanje trenutnih problema u organizaciji
- odabir odgovarajućih obuka
- procenjivanje postojećeg znanja zaposlenih
- aktivno uključivanje zaposlenih u planiranje i sprovođenje edukacije
- saopštavanje i analiziranje rezultata edukacije svim učesnicima obuke
- savetovanje zaposlenih koji postižu slabe rezultate
- lider mora imati multikulturni stil jer radi sa ljudima različitih nacionalnosti i organizacionih kultura

¹²³ Goleman D, Bojacis R, Maki E, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 210

¹²⁴ Chapman E, O'Neil S, *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb, 2003, str. 20

¹²⁵ Velč DŽ, *Veština pobeđivanja*, Adizes, Novi Sad, 2007, str. 65

- u proces obuke uključivanje vlastitog kadra (sledbenike koji najbolje poznaju procese, zadatke i probleme u poslu)
- od svakog značajnog događaja lider mora stvoriti priliku za učenje
- lider mora da brine za rezultate rada i napredak svakog zaposlenog
- lider mora učiti kontinuirano i da razvija svoje liderske sposobnosti
- lider mora biti kreativan

Zaposleni poseduju profesionalna znanja, spremni su da steknu nova i time prošire postojeća znanja. Bitna aktivnost u radu zaposlenih je njihovo učestvovanje u donošenju odluka. Potrebno je da se za to obezbede odgovarajući uslovi i da se podstiče komunikacija između zaposlenih i nadređenih. Odluke koje se donose, a da o njima niko čak ni ne obavesti zaposlene, nikada ne nailaze na dobar prijem.¹²⁶ Takvo ponašanje treba korigovati jer zaposleni najbolje znaju koje su prednosti i nedostaci njihovog radnog mesta i zadataka. Dakle potrebno je dozvoliti zaposlenima da ravnopravno učestvuju u odlukama koje se tiču njihovog posla a samim tim izgleda i usmerenja celokupne organizacije.

Upućivanjem fidbeka (feedback) od strane lidera, zaposleni tačno može da sazna koliko jeste ili nije bio uspešan u obavljanju zadataka i potom može da koristi tu informaciju da bi ubuduće popravio svoj rad. Zamislimo da poslovni tim ima novi zadatak. Vođa tima može trenirati članove postavljajući im pitanja. Na ovaj način članovi tima (zaposleni) će oblikovati svoje različite ciljeve. Svi bi doprineli stvaranju potrebnih saznanja radi jasnijeg razumevanja stvarnosti. Znanja, veštine i ideje celog tima su uključene u razmatranje raznih moгуćnosti, a plan delovanja se donosi i sprovodi zajedničkom odlukom tima. Ako vođa tima želi uspostaviti otvorenost i iskrenost u timu, i on sam mora biti otvoren i iskren od početka. Ako želi da njegovi sledbenici veruju njemu i jedni drugima, on mora pokazati poverenje i pouzdanost.¹²⁷ Takođe, lider tima treba biti spreman da ulaže vreme i energiju u razvoj svog tima računajući na kvalitetne dugoročne odnose i rad.

Mogući načini zbližavanja članova tima i timske saradnje jesu¹²⁸:

- Ispitivanje mišljenja članova tima o poželjnosti organizovanja vremena za zajedničko druženje. Time bi se razvio zajednički interes van posla i poslovnih aktivnosti jer je u nekim timovima otkriveno da grupne aktivnosti kao što su sport, hobi ili neki drugi vid rekreacije stvaraju povezanost unutar tima
- Zajedničko usavršavanje i učenje novih veština. Zaposleni se mogu složiti da zajedno pohađaju razne kurseve kao što su kursevi stranih jezika, kursevi vezani za njihove poslove itd.

¹²⁶ Jeghult B, Šargarepe – knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama, Adizes, Novi Sad, 2007, str. 309

¹²⁷ Whitmore J, *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate, Zagreb, 2006, str. 151

¹²⁸ Isto, str. 153

Primer obuke zaposlenih u TC „Mercator“

Rukovodioci u Grupi Mercator predstavljaju ključne kadrove koji daju poseban doprinos poslovanju i zato je njihov razvoj jedan od najvažnijih kadrovskih prioriteta. U tom cilju se sprovode grupni obrazovni programi, kao što su *Škola za poslovođe* i *Mala škola menadžmenta*, a za top menadžere se kreiraju *individualni planovi razvoja*. Firma se intenzivno širi, a prednost prilikom kadrovanja za rukovodeće pozicije imaju zaposleni u Mercatoru, tako da postoji potreba za ubrzanim razvojem budućih vođa. To se postiže kroz kontinuirano usmereno obrazovanje zaposlenih u vidu različitih edukacija, kakva je i Škola za buduće rukovodioce.

Izvor: www.mercator.rs preuzeto 17.04.2013.

7.3. Razvoj i usavršavanje zaposlenih u Srbiji

U našem poslovnom okruženju, obrazovanje i obučavanje zaposlenih često su se tretirali kao nepotreban trošak, ili kao nešto što ne donosi štetu ali ne daje ni koristi. Pored nedovoljnog broja i nedovoljno kvalitetnih osnovnih programa obrazovanja, izostaju i obuke o veštinama poslovne komunikacije i motivacije, veštinama prodaje, tehnikama pregovaranja itd.

Tradicionalno shvatanje vođstva zasniva se na pretpostavkama o bespomoćnosti ljudi, nedostatku lične vizije kod njih i nesposobnosti da ovladaju silama promene. Posledice ovakve prakse dovela su do niske produktivnosti, manjih zarada, nedovoljnog poslovnog razvoja organizacije i zaposlenih. Posebno je pitanje koliko su naša preduzeća zaista spremna da napuste klasičan oprobani način predavanja po sopstvenom projektu i upusti se u „avanturu“ kreiranja obrazovnih sadržaja, koji bi odgovarali konkretnoj organizaciji, konkretnim polaznicima i konkretnim problemima. Programi obuke u našim preduzećima su samostalno koncipirani od strane preduzeća i sastoje se uglavnom od grupnih sastanaka, seminara, kurseva stranih jezika i rada na „terenu“ uz mentora. Poslovni treninzi se najčešće svode na čitanje slajdova sa gotovim uputstvima, popunjavanje psiholoških formulara i anketa.

Naše firme koje se takmiče na globalnom tržištu često koriste programe za globalnu obuku. Razlozi za to su¹²⁹:

- izbeći gubitak posla zbog neosetljivosti na kulturne razlike (povećanjem znanja zaposlenih o stranim konkurentima i njihovim kulturama je ključno za uspeh na inostranim tržištima)
- povećati zadovoljstvo poslom
- zadržati osoblje u inostranstvu
- omogućiti novozaposlenim radnicima da komuniciraju sa kolegama u inostranstvu

Mnoge domaće firme već duži niz godina imaju u svojim programima obuke kadrova i ovakve programe. To su u prvom redu građevinske kompanije kao što su PIM, Energoprojekt, Mostogradnja i druge, koje su sedamdesetih godina prošlog veka bile prisutne na svetskim tržištima, prvenstveno u zemljama trećeg sveta.¹³⁰

¹²⁹ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 254

¹³⁰ Isto, str. 255

Najbolji poslodavac – zaposleni biraju (istraživanje zadovoljstva zaposlenih u Srbiji)

Biti *Najbolji poslodavac* znači ostvarivati konkurentsku prednost na tržištu, privlačiti kvalitetne kandidate za posao i imati zaposlene koji žele što duže da rade za vas i da pri tome daju svoj puni doprinos.

Na sajtu www.najboljiposlodavac.com navedeni su najbolji poslodavci u 2012. godini kao i rezultati istraživanja.

U istraživanju, koje je sprovedeno za titulu „*Najbolji poslodavac*“ u 2012. godini, učestvovalo je 57 kompanija, od kojih 17 velikih preduzeća, 18 malih i 22 srednja preduzeća kao i 5 javnih preduzeća. Istraživanjem je obuhvaćeno oko 8100 zaposlenih.

Učestvovanjem u izboru za Najboljeg poslodavca, kompanije su omogućile zaposlenima da procene zadovoljstvo sledećim aspektima posla koji rade: korporativna komunikacija, radni uslovi, organizacija rada, razvojne mogućnosti, međuljudski odnosi, lojalnost zaposlenih i zadovoljstvo radnim mestom.

U kategoriji velikih preduzeća, **Apatinska pivara AD** je odnela titulu „Najbolji poslodavac 2012“. Ova kompanija osvojila je i tri posebna priznanja: za najbolje međuljudske odnose, najbolju organizaciju rada i najbolje razvojne mogućnosti, potvrđujući tako visok nivo kvaliteta i zadovoljstva svojih zaposlenih. Drugo mesto ponela je kompanija **Zdravlje-Actavis Company**, dok treće mesto dele kompanije **VIP Mobile** i **Grand Casino Beograd**.

U kategoriji srednjih preduzeća, titulu „Najboljeg poslodavca“ ponela je kompanija **DHL International Beograd d.o.o. – DHL Express**. Na drugom mestu je **Masterplast YU**, a na trećem kompanija **Microsoft Development Center Serbia**.

Kompanija koja se bavi informacionim tehnologijama **Nordeus**, osvojila je prvo mesto u kategoriji malih preduzeća. Ova kompanija je dobila i posebna priznanja: za najbolje međuljudske odnose, najbolju organizaciju rada i najbolje razvojne mogućnosti. Drugo mesto osvojila je kompanija **IKEA Srbija**, dok je na trećem domaće Internet preduzeće **Limundo**.

Titulu „Najboljeg poslodavca“ u kategoriji javnih preduzeća ponelo je preduzeće **Gerontološki centar Subotica**.

Prema istom izvoru, zbirni rezultati istraživanja pokazali su da je zadovoljstvo zaposlenih u javnom sektoru više od zaposlenih u privatnim firmama. Zaposleni su **najbolje ocenili** svoju **lojalnost**, **međuljudske odnose** i **radne uslove**, dok je oblast koju su ocenili **najnižom ocenom** na nivou svih kompanija – **korporativna komunikacija**. Većina njih volela bi da dobija više povratnih informacija o kvalitetu svog rada i da više utiču na odluke u organizaciji.

Izvor: www.najboljiposlodavac.com preuzeto 24.04.2013.

Na prikazanim primerima, kao i u prethodnom delu rada, možemo potvrditi posebnu hipotezu našeg istraživanja koja navodi da aktivnosti lidera koje se odnose na planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuke zaposlenih, moraju biti usmerene ka ostvarivanju zadatih ciljeva u kompaniji. Jasnim zadatim ciljevima kompanije se mogu odrediti potrebe za obukom, organizovanjem i sprovođenjem obuke zaposlenih.

7.4. Razvoj i usavršavanje zaposlenih u svetu

Sve veći broj kompanija danas veruje da je ključ za sticanje i održavanje konkurentске prednosti na tržištu razvoj intelektualnog kapitala. Uspešne kompanije u svetu investiraju u znanje. Navešćemo efekte njihovih ulaganja.

Japanske kompanije su po mnogo čemu specifične. One ulažu mnogo sredstava u obrazovanje i obučavanje zaposlenih, a pridaje se velika važnost ne samo stručnim znanjima, već fizičkom i mentalnom razvoju.¹³¹ Novinar Kriščen Sajens Monitora (Christian Science Monitor),

¹³¹ Dostupno na www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.

koji je posetio japansku korporaciju Matsušita (Matsushita), primetio je: „Tamo postoji skoro religiozna atmosfera, kao da se sam rad smatra nečim svetim“¹³². Inamori iz firme Kjocera (Kyocera) kaže da je predanost ličnom ovladavanju jednostavno evoluirala iza tradicionalne japanske predanosti doživotnoj zaposlenosti. „Naši zaposleni pristali su da žive u zajednici u kojoj neće eksploatisati jedni druge, već jedni drugima pomoći da svi u potpunosti proživimo svoj život“.¹³³

Dženeral Elektrik (General Electric) je sproveo naučnu studiju početkom 1960-ih da bi ispitao efektivnost svog godišnjeg sveobuhvatnog pristupa proceni radnog učinka. Utvrdili su da¹³⁴:

- radni učinak se najviše popravljja kada se postave konkretni ciljevi
- uzajamno postavljanje ciljeva, a ne kritika, poboljšava radni učinak (kritika ima negativan uticaj na postizanje ciljeva)
- učešće zaposlenog u proceduri postavljanja ciljeva doprinosi postizanju povoljnih rezultata
- vođenje ciljanog usavršavanja potrebno je da bude svakodnevno, a ne aktivnost koja se sprovodi jednom godišnje

Kompanije kao što su IBM, Motorola, Mc Donalds, Ford i druge, izgradili su sopstvene obrazovne centre, kako bi išli u susret svojim obavezama za obuku i razvoj zaposlenih. Ove i druge kompanije nazvane su „vodećim kompanijama“ zbog toga što **obuku i razvoj „tretiraju“ kao „investiciju“ u budućnost, a ne kao „trošak“**.¹³⁵

Prema podacima **Američkog društva za obuku i razvoj** (*American Society for Training and Development*) kompanije u SAD na obuku zaposlenih troše oko 44 milijarde dolara godišnje. Na čelu liste nalazi se **Motorola**. Njihov centar za obrazovanje je *Motorola University*. Kompanija je u 1992. godini na obrazovne aktivnosti potrošila 120 miliona dolara. Iste godine njihov prihod bio je rekordan – 13,3 milijarde dolara. Izračunali su da je svaki dolar koji su uložili u obuku doneo 30 dolara od povećanja produktivnosti u periodu od tri godine. *Motorola University* oranizuje i sprovodi obuke ne samo za svoje radnike i menadžere, već i za dobavljače i klijente, čime je obuhvaćena celokupna mreža subjekata u poslovanju. O značaju obrazovanja i obuke zaposlenih, navodimo reči Viljema Vigenhorna (*William Wiggernhorn*), predsednika *Motorola University*: „Kada kupujete opremu odvajate na stranu 1% za održavanje. Zar ne bi trebalo to isto da uradite i za ljude?“¹³⁶.

Ulaganja u znanje su značajna i u drugim industrijskim granama u SAD. Građevinska kompanija, *Granite Rock*, je 1992. godine potrošila 1697 dolara (prosek od 37 časova obuke) na svakog radnika koji je u toku godine prošao neku vrstu obrazovanja. Efekat ovog ulaganja bilo je povećanje zarade po radniku, koja je za 30% bila veća od proseka njihove industrijske grane. Takođe, njihovo učešće na tržištu povećalo se i dostiglo nivo koji nikada do tada nisu imali¹³⁷.

¹³² Sengi P, *Peta disciplina*, Adizes, Novi Sad, 2007, str. 156

¹³³ Isto, str. 157

¹³⁴ Grout D, *Procena i unapređenje radnog učinka*, Adizes, Novi Sad, 2008, str. 25

¹³⁵ Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str. 242

¹³⁶ Dostupno na www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.

¹³⁷ Dostupno na www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.

U svetu je prisutno mišljenje da je prodaja najteža i najvažnija faza u poslovanju svakog privrednog subjekta jer je ključni faktor profitabilnosti. Zato velike i uspešne kompanije posebnu pažnju poklanjaju obučavanju prodajnog osoblja jer ništa se suštinski ne dešava dok se proizvod ili usluga ne prodaju. U SAD, vreme obuke prodajnih predstavnika varira u zavisnosti od složenosti prodajnog zadatka i tipa prodavaca. Prosečan period obuke u kompanijama industrijske proizvodnje je 28 nedelja, u uslužnim organizacijama 12 nedelja i u kompanijama potrošnih proizvoda 4 nedelje.¹³⁸

U oblasti prodaje, najviše prednjače prodavci *IBM*-a, koji na usavršavanje troše čak 15% svog radnog vremena. Za potrebe njihove obuke razvijen je poseban program, zasnovan na principu simulacije prodaje na kompjuteru, zove se *Info-Window*. Prodavac-učenik vodi prodajni razgovor sa „kupcem“ na monitoru. „Kupac“ odgovara različito u zavisnosti od toga šta kaže prodavac-učenik. Menadžeri prodaje o ovoj kompaniji ugovorom o radu obavezni su da godišnje na stručnom usavršavanju provedu najmanje 40 časova. Elektronsko učenje u *IBM*-u uvedeno je za sva radna mesta širom kompanije. Zahvaljujući tome, samo u 2000 godini, uštedeli su 350 miliona dolara.

Izvor: www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.

Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurentske prednosti organizacije, onda menjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, merenje vrednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje poverenja kao uslova za neometano deljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj, zahteva i lidera koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i veštinama, u navedenim uslovima uspeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahteve promenljivog i turbulentnog okruženja sprovede u delo.¹³⁹

Prema priznatim našim i svetskim autorima, kao i na primerima kompanija, uspele smo da dokažemo generalnu hipotezu da je neophodno liderstvom, kao savremenim načinom upravljanja u organizacijama, uticati na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućili pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili kako individualni, tako i organizacioni ciljevi.

¹³⁸ Dostupno na www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.

¹³⁹ Dostupno na www.crnarupa.singidunum.ac.rs *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti* preuzeto 19.03.2013, str. 8

8. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA: RAZVOJ I USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIH U SLUŽBI NARODNE SKUPŠTINE

Svrha narednog dela našeg rada jeste potvrđivanje generalne hipoteze da je neophodno liderstvom, kao savremenim načinom upravljanja u organizacijama, uticati na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućili pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili kako individualni, tako i organizacioni ciljevi. Za naše istraživanje, kao primer izabrali smo Službu Narodne skupštine. Služba Narodne skupštine obavlja stručne i druge poslove za potrebe Narodne skupštine, radnih tela Narodne skupštine, narodnih poslanika, predsednika i potpredsednika Narodne skupštine i poslaničkih grupa u Narodnoj skupštini, i to:

- učestvuje u pripremanju i organizovanju sednica Narodne skupštine i njenih radnih tela i izrađuje izveštaje, zapisnike i stenografske beleške sa tih sednica
- obavlja stručne i druge poslove u vezi sa ostvarivanjem međunarodne parlamentarne saradnje
- prikuplja, obrađuje, čuva i daje na korišćenje i razmenu informativno-dokumentacione materijale potrebne za rad narodnih poslanika, radnih tela Narodne skupštine i poslaničkih grupa u Narodnoj skupštini
- obavlja poslove kancelarijskog poslovanja i računovodstvene, materijalno-finansijske i administrativno-tehničke poslove
- obavlja i druge poslove, u skladu sa zakonom, poslovnikom Narodne skupštine i drugim aktima Narodne skupštine i njenih radnih tela itd.

Prikazaćemo na koji način Služba Narodne skupštine reguliše aktivnosti obučavanja svojih zaposlenih kao i uticaj liderstva na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućio pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili i zadati ciljevi u Službi Narodne skupštine. U studiji slučaja biće objašnjeno na koji način svojim uticajem na usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih, lider motiviše zaposlene, kako je istaknuto posebnom hipotezom. Takođe, biće više reči o aktivnostima lidera koje se odnose na planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuke zaposlenih, koje moraju biti usmerene ka ostvarivanju zadatih ciljeva u Službi Narodne skupštine čime bi se potvrdila i posebna hipoteza pomenuta u početnom delu rada.

Narodna skupština je najviše predstavničko telo i nosilac ustavotvorne i zakonodavne vlasti u Republici Srbiji. Narodna skupština donosi: zakon, budžet, plan razvoja, prostorni plan, strategije, poslovnik, deklaracije, rezolucije, preporuke, odluke, zaključke, završni račun itd. Proces stabilizacije i pridruživanja naše zemlje Evropskoj uniji formalno je započet 2001. godine. Srbija u procesu pridruživanja Evropskoj uniji podrazumeva usvajanje pretpostavki za vlastiti razvoj i stabilnost, uz istovremeno širenje evropskog prostora mira i demokratije. Put ka Evropskoj uniji se vidi i kao put ka modernijem društvu razvijene ekonomije.

Razlog pominjanja saradnje sa Evropskom unijom u našem radu jeste isticanje težnje Narodne skupštine da se obrazovanjem i usavršavanjem svojih zaposlenih približi edukacionim praksama zemalja Evropske unije. Međunarodna saradnja Narodne skupštine ostvaruje se učešćem

delegacija Narodne skupštine Republike Srbije u radu i aktivnostima međunarodnih parlamentarnih institucija.

O strategiji i planovima koje će Narodna skupština primenjivati u oblasti obuke i usavršavanja svojih zaposlenih u narednom delu rada biće posebno razmatrano.

8.1. Odeljenje za ljudske resurse Narodne skupštine

Pitanja obuke i obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine rešava *Odeljenje za ljudske resurse Narodne skupštine*. U Odeljenju za ljudske resurse Narodne skupštine obavljaju se poslovi koji se, između ostalih, odnose na:

- praćenje i primenu zakona i drugih akata iz delokruga rada Odeljenja za ljudske resurse
- pripremu i realizaciju politike upravljanja ljudskih resursa
- praćenje i analizu kadrovske osposobljenosti zaposlenih
- izradu programa za dodatno obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenih i praćenje njegove realizacije

Organizaciju i realizaciju obrazovnih aktivnosti vrši Odeljenje za ljudske resurse koje:

- koordinira implementaciju višegodišnjeg i godišnjeg plana obrazovanja
- priprema opšte i pojedinačne akte iz oblasti obrazovanja
- pruža stručnu pomoć organizacionim jedinicama i zaposlenima u Službi u vezi sa obrazovanjem
- pravi nacrt plana, koordinira i sprovodi stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih
- prati napredak obrazovanja
- priprema godišnji izveštaj s predlogom mera kako bi se obezbedio kvalitet, ekonomičnost i vrednost obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine

Navedenim načinom organizacije i realizacije obrazovnih aktivnosti Odeljenja za ljudske resurse potvrđujemo posebnu hipotezu našeg rada da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije.

Uspostavljen je savremeni informacioni sistem za upravljanje ljudskim resursima – softver za ljudske resurse. Rezultat koji ovaj sistem treba da postigne jeste centralizovana baza podataka koja bi mogla da pruži osnovu za upravljanje razvojem zaposlenih, tj. obrazovanjem ljudskih resursa i osmišljavanje: planova, procedura, programa, izveštaja i analiza.

U daljem radu bavićemo se usavršavanjem i obukom zaposlenih u Službi Narodne skupštine. Suština našeg rada biće navođenje i analiza najbitnijih delova sledećih dokumenata:

1. Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine
2. Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine

8.2. Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine

Oblast stručnog usavršavanja i osposobljavanja zaposlenih regulisana je *Zakonom o državnim službenicima* i *Zakonom o radu*.

Zakon o državnim službenicima određuje da državni službenik ima pravo i dužnost da se stručno usavršava prema potrebama državnog organa, a da se sredstva za usavršavanje obezbeđuju u budžetu Republike Srbije. Zakon definiše i da se usavršavanje zasniva na programima kojima se određuju oblici i sadržina usavršavanja.

Prema *Zakonu o radu* Narodna skupština je dužna da zaposlenom omogući obrazovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje kada za to postoji potreba u toku rada ili uvođenje novog načina i organizacije rada. Istim zakonom predviđena je i dužnost zaposlenog da se u toku rada obrazuje, stručno osposobljava i usavršava za rad.

Od 2007. godine Odeljenje za ljudske resurse se usmerilo na stvaranje normativnog okvira za svoje aktivnosti:

- donet je *Pravilnik o stručnom obrazovanju zaposlenih* u Službi
- formirana je *Komisija za stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih*
- doneto je niz drugih pravilnika, uputstava, procedura i preporuka iz oblasti ljudskih resursa

U poslednjem kvartalu 2008. godine Odeljenje za ljudske resurse sprovelo je kompleksnije istraživanje „*Potrebe za razvojem i unapređenjem zaposlenih u Službi Narodne skupštine*“. Istraživanje je obuhvatilo sve zaposlene koji su želeli da odgovore na upitnik i sve bitnije oblasti koje se tiču ličnog usavršavanja zaposlenih, sa ciljem da se dobiju konkretni podaci u kom pravcu će se dalje razvijati i unapređivati obrazovni profil zaposlenih. Slična istraživanja sprovedena su i tokom narednih godina, a poslednje u junu 2011. godine.

Višegodišnji plan obrazovanja je planski dokument kojim Služba uspostavlja integralni sistem obrazovanja kao kompleksan i dugoročan proces koji treba da obezbedi profesionalnost, efikasnost, ekonomičnost i etičku dimenziju rada Službe. Višegodišnji plan obrazovanja utvrđuje ključne elemente obuke, edukacije i razvoja zaposlenih u Službi za period od 5 godina.

Nakon prethodno sprovedenih konsultacija sa rukovodiocima organizacionih jedinica i ostalim zaposlenima u Službi, višegodišnji plan obrazovanja se donosi na osnovu:

- analize faktografske građe o obrazovnim potrebama zaposlenih u Službi, koje u određenim vremenskim periodima sprovodi Odeljenje za ljudske resurse (upitnik, anketa, intervju, evaluacija obrazovnih modula, procena i sl.)
- dopunske analize u slučaju specifičnih potreba za dodatnim obrazovanjem (nove tehnologije, nova organizacija rada i sl.)

Organizacione jedinice Službe ili sami zaposleni, putem ankete, intervju a i slično iskazuju nedostajuće potrebe za određenim znanjima, sposobnostima ili veštinama potrebnim za stručno i efikasno obavljanje svakodnevnog posla.

U cilju primene višegodišnjeg plana obrazovanja, generalni sekretar utvrđuje odgovornost svih učesnika u sistemu obrazovanja.¹⁴⁰ Takođe, generalni sekretar donosi **Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine za period od 2011. – 2015. godine**. Višegodišnjim planom obrazovanja zaposlenih u Službi za period 2011. – 2015. godine utvrđuju se dugoročne osnove obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine sa ciljem kontinuiranog unapređenja njihovih kapaciteta, prilagođavanja novim poslovnim procesima i modernizaciji rada.

U dokumentu se navodi da postojeću praksu stručnog usavršavanja zaposlenih u Službi, i pored pozitivnih pomaka od 2006. godine do danas, potrebno je unaprediti. Takođe, navodi se da je glavni zadatak uspostavljanje sistemskog i trajnog pristupa u vezi sa stručnim usavršavanjem zaposlenih i njegova evaluacija, kao dela sistema upravljanja ljudskim resursima.

Priprema Višegodišnjeg plana obrazovanja zaposlenih u Službi odvijala se u nekoliko faza. Sam proces je podrazumevao uključivanje što većeg broja zaposlenih. Izradu Višegodišnjeg plana obrazovanja sprovodila je i koordinirala *Radna grupa*.

Neophodnost unapređenja oblasti stručnog usavršavanja zaposlenih prepoznata je u novodonetim dokumentima Službe Narodne skupštine. Prema Višegodišnjem planu razvoja Službe Narodne skupštine za period 2011. – 2015. godine i Višegodišnjem planu razvoja komunikacija Službe Narodne skupštine za period 2011. – 2015. godine (o kome je bilo reči u poglavlju - **Komunikacija**-), posebna pažnja posvećena je utvrđivanju aktivnosti u vezi sa unapređenjem stručnog usavršavanja zaposlenih (državnih službenika i nameštenika). *Državni službenik* je lice čije se radno mesto sastoji od poslova iz delokruga rada Službe Narodne skupštine ili s njima povezanih opštih, pravnih, informatičkih, materijalno-finansijskih, računovodstvenih i administrativnih poslova. *Nameštenik* je lice čije se radno mesto sastoji od pratećih pomoćno-tehničkih poslova u Službi.

Organizaciona struktura

Pravilnikom o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta u Službi Narodne skupštine definiše se:

- podela poslova u organizacionim jedinicama po radnim mestima
- preciziraju jasni i standardizovani opisi poslova
- jasan profil svih radnih mesta (znanje, sposobnost, veštine i personalne osobine) itd.

¹⁴⁰ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 5

Strategija obrazovanja

Strategija obrazovanja doneta je u skladu sa:

- Višegodišnjim planom razvoja Službe za period 2011. – 2015. godine
- Višegodišnjim planom razvoja komunikacija za period 2011. – 2015. godine
- Zakonom o državnim službenicima
- Zakonom o radu
- Zakonom o Narodnoj skupštini
- Opštim kolektivnim ugovorom
- Posebnim kolektivnim ugovorom za državne organe
- godišnjim planovima rada i obrazovanja

Generalni sekretar prepoznao je važnost i značaj strateškog pristupa obrazovanju koje proizilazi iz potrebe:

- a) razvijanja širokog opsega učenja zaposlenih u cilju efikasnijeg i kvalitetnijeg obavljanja poslova, ali i sa osmišljenim programima pomoći za razvoj njihovih karijera
- b) poboljšanja kvaliteta infrastrukture za obrazovanje zaposlenih i obuku kadrova
- c) iznalaženja efikasnijih i racionalnijih modela učenja i prenošenja znanja
- d) unapređenja i razvijanja sposobnosti i veština u skladu sa primenom organizacionih reformi, novih informacionih tehnologija i promenama u dosadašnjim opisima radnih mesta
- e) promovisanja koncepta doživotnog učenja
- f) razumevanja promena koje donose evropske integracije

Naglašena je potreba razmatranja mesta i uloge svakog sektora, odeljenja, odseka, grupe u okviru Službe, a posebno Odeljenja za ljudske resurse i to u obrazovnim procesima. Svi pojedinačno i zajedno treba da obezbede uslove za realizaciju Strategije obrazovanja. Uspostavljanjem ovakvog pristupa obrazovanju u Službi:

- objediniće se pojedinačne potrebe organizacionih delova i zaposlenih u Službi
- podići svest o doživotnom učenju
- razraditi procedure sa različitim ciljnim grupama (novozaposleni, mlađi i stariji zaposleni, perspektivni i manje perspektivni...)
- unaprediti normativni okvir, međusobno poverenje i saradnju

Strategija obrazovanja je planski dokument koji definiše misiju, viziju i ciljeve koji svi zajedno treba da obezbede uslove da Služba u strateškom periodu postane „**institucija koja kontinuirano uči**“. Strategija obrazovanja se donosi na osnovu analiza postojećeg stanja obrazovanja zaposlenih u Službi, evropskih iskustava i procene budućih mogućnosti,

Kako bi se realizovali zadaci i ciljevi Strategije obrazovanja, najveću odgovornost ima generalni sekretar koji treba da obezbedi ambijent podrške na osnovu koga će biti uključen širok krug partnera i donatora (javni, privatni, nevladini i sektor međunarodnih organizacija). Takođe,

odgovornost imaju zamenici, pomoćnici generalnog sekretara i ostali rukovodioci koji treba da obezbede poštovanje svih prava i dužnosti zaposlenih u vezi sa Strategijom obrazovanja.

Sve aktivnosti treba sprovoditi sa ciljem da Služba Narodne skupštine u periodu od narednih pet godina obezbedi zaposlene sa znanjem, sposobnostima i veštinama potrebnim za obavljanje svojih poslova.¹⁴¹

Strategija obrazovanja mora biti:

- bazirana na jasnom razumevanju aktuelne situacije u Službi
- izvodljiva i realna
- jasno definisana
- dovoljno fleksibilna i dovoljno široka da obuhvati glavna pitanja razvoja
- okrenuta ka partnerstvu sa zainteresovanim stranama
- razumljiva za širu javnost

U toku izrade Strategije obrazovanja korišćeni su različiti izvori podataka: strateški i drugi dokumenti iz oblasti obrazovanja, rezultati anketa, upitnici, intervjui, statistički podaci, stručna podrška i sugestije konsultanata. Takođe, korišćene su i druge metode: mišljenja generalnog sekretara i mišljenje zaposlenih u Službi, formalni i neformalni razgovori unutar radne grupe, radne grupe sa rukovodiocima organizacionih delova Službe, identifikovanje, razumevanje i prihvatanje određenih parlamentarnih praksi iz okruženja... Navedenim izvorima podataka potvrđujemo posebnu hipotezu rada, da obuka zaposlenih predstavlja mogućnost da se kompanija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta.

Cilj strategije obrazovanja i principi

Uspostavljanjem održivog sistema obrazovanja koji će doprineti povećanju nivoa znanja, sposobnosti i veština zaposlenih, ostvaruje se **cilj Strategije obrazovanja**. Strategija obrazovanja polazi od stava da je obrazovanje zaposlenih:

- manifestacija doživotnog učenja i integralni deo celovitog sistema obrazovanja
- snažan faktor unapređenja produktivnosti rada Službe
- korektiv obrazovnog profila, znanja, sposobnosti i veština zaposlenih
- osnovni način da se podrži lični i profesionalni razvoj pojedinca¹⁴²

Strategija obrazovanja namenjena je zadovoljenju potreba za obrazovanjem različitih kategorija:

- državni službenici na položaju

¹⁴¹ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 6

¹⁴² Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 10

- rukovodioci Sektora i užih unutrašnjih jedinica (pomoćnici generalnog sekretara, načelnici odeljenja, šefovi odseka, rukovodioci grupa)
- ostali državni službenici i nameštenici
- novozaposleni

Takođe, Strategija obrazovanja je istovremeno kreirana da zadovolji potrebe za usavršavanjem različitih ciljnih grupa u Službi Narodne skupštine:

- zaposleni koji su zaduženi za upravljanje ljudskim resursima
- zaposleni ovlašćeni za rad na poslovima ostvarivanja zakonodavne i kontrolne funkcije Narodne skupštine
- zaposleni koji obavljaju poslove za EU integracije
- zaposleni ovlašćeni za poslove međunarodnih odnosa
- zaposleni zaduženi za materijalno-finansijske poslove
- zaposleni ovlašćeni za obavljanje poslova interne revizije
- zaposleni za obavljanje poslova za odnose sa javnošću i davanje informacija od javnog značaja

Strategija obrazovanja uvažava načela i dokumenta razvoja obrazovanja u Srbiji i Evropi (Bolonjski proces), te evropske trendove razvoja doživotnog obrazovanja. U odredbama Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) između Evropske unije i Republike Srbije koje se odnose na državnu administraciju, istaknuto je da će saradnja prevashodno biti usredsređena na izgradnju institucija, što između ostalog podrazumeva: transparentno i nepristrasno zapošljavanje, upravljanje kadrovima, kontinuiranu obuku zaposlenih i promovisanje etike. Cilj je da se obezbedi razvoj efikasne i odgovorne državne uprave.

U Nacionalnom programu za integraciju Republike Srbije u Evropsku uniju (NPI), koji je usvojila Vlada 2008. godine, u poglavlju koje se odnosi na administrativne kapacitete ističe se: „S obzirom na iskustva država – članica EU i kandidata za članstvo u EU, Srbiji će biti potrebni dobro obučeni, stručni i efikasni službenici u državnoj upravi kako bi uspešno sproveda Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju EU i nastavila integraciju u EU. Sve zemlje u ovom procesu preduzele su obimnu i dugoročnu obuku državnih službenika, koja se odvijala uporedo sa reformom same državne uprave i koja je podrazumevala kontinuirano usavršavanje kao pravo i obavezu zaposlenih u državnoj službi“.¹⁴³ Navedenim podacima potvrđujemo posebnu hipotezu našeg rada, da obuka zaposlenih predstavlja mogućnost da se kompanija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta.

Tokom godina rada, zaposleni su kontinuirano ispoljavali želje i potrebe za usavršavanjem, ali su se tokom obuke i različito ponašali: od neodazivanja pozivu zbog „prezauzetosti“, prekidanja obuke zbog „posla“, neizlaženja na ispit, pohađanja iste vrste obuka po nekoliko puta... Zbog toga Strategija obrazovanja i drugi akti koji na osnovu strategije budu doneti u budućnosti treba da insistiraju na doslednom obaveštavanju svih zaposlenih o: vrstama i datumima organizovanja

¹⁴³ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 20

edukacije zaposlenih, obaveznosti stručnog usavršavanja i sankcijama u slučaju neopravdanog odsustva sa obuka za koje je zaposleni određen.

Polovinom 2011. godine urađena je analiza od strane Odeljenja za ljudske resurse, kojoj je prethodilo intervjuisanje zaposlenih o dodatnim potrebama za obukom. Cilj analize je bio da se utvrdi motivisanost zaposlenih za obuku, ali i stvarno stanje po pitanju znanja, sposobnosti i veština zaposlenih u Službi Narodne skupštine i njihova potreba za usavršavanjem.

U analizi aktivnosti iz prethodnog perioda prepoznata je potreba uspostavljanja trajnog i transparentnog sistema obuke, sa jasnim kriterijumima, jednakim za sve zaposlene. Analizom je obuhvaćena trećina zaposlenih i došlo se do sledećih zaključaka:

- a) većina zaposlenih se opredelila za:
 - učenje stranih jezika (posebno engleskog jezika)
 - kompjutersko opismenjavanje
 - upoznavanje sa pravom i procedurama Evropske unije
- b) potrebno je uspostaviti sistem evaluacije, tj. ocenjivanja uspešnosti usavršavanja posle okončanih obuka i drugih oblika edukacija („kako novo znanje radi u praksi“)
- c) potrebno je unaprediti plan karijere, odnosno integrisano rešenje funkcionalnog usavršavanja zaposlenih u odnosu na trenutnu poziciju i poziciju na koju mogu da stignu
- d) potrebno je zaposlene koristiti kao predavače iz oblasti u kojima imaju najviše znanja i iskustva, čime se postiže širenje znanja i doprinosi znatnim uštedama

PEST analiza Službe Narodne skupštine

Politično pravne varijable	Ekonomske varijable
- nedovoljna primena zakona - sporo sprovođenje reformi i postavljenih ciljeva - nedovoljna transparentnost - često održavanje izbora - potrebno je insistirati na doslednom sprovođenju principa jednakosti i informisanosti	- situacija nacionalne ekonomije (nestabilnost, inflacija) - skupštinski budžet (veća ili manja raspoloživost/ograničenja) - olakšice za obrazovanje
Socio-kulturne varijable	Tehničko-tehnološke varijable
- odgovornost Službe - stav generalnog sekretara i rukovodstva prema obrazovanju - vrednosna merila - stavovi zaposlenih i mišljenja - starosna i polna struktura zaposlenih - kvalifikaciona struktura zaposlenih - učenje, verovanja, ponašanja - etička pitanja	- modernizacija rada Službe - informacione tehnologije - informatizacija usluga i <i>E-parlament</i> - nove tehnologije, sposobnosti, znanja, veštine i mogućnost primene

SWOT analiza Službe Narodne skupštine

Snage	Mogućnosti
- Višegodišnji plan razvoja Službe - podrška rukovodstva i dobri uslovi obuke - dobra saradnja sa nevladinim i međunarodnim organizacijama - modernizacija rada, unapređeni kapaciteti i oprema - uvažavanje potreba zaposlenih u vezi sa obrazovanjem - kvalitet, dostupnost i usaglašenost obrazovnih sadržaja i stručnog rada - timski rad, prenošenje znanja, nova znanja - motivacija zaposlenih na visokom nivou - promovisanje stalnog učenja - zaposleni u ulozi predavača	- približavanje i mogućnost ulaska Srbije u EU - promovisanje novih znanja, sposobnosti, veština i tehnologija - privlačenje novih partnera i donacija za obuke - podrška nevladinih i međunarodnih organizacija - primena novih informacionih tehnologija
Slabosti	Pretnje
- nedovoljno sredstava iz skupštinskog budžeta - nedostatak transparentnosti u realizaciji obrazovnih sadržaja - nezainteresovanost jednog broja zaposlenih da povećaju svoja znanja i steknu nove sposobnosti i veštine - obuke u korist jedne grupe - nepostojanje povratnih informacija o rezultatima obuke - neusklađeno vreme održavanja obuka	- kadrovska nespremnost za približavanje EU integracijama - često održavanje izbora - ekonomska kriza - nezainteresovanost donatora

Analiza ciljnih grupa – zainteresovanih strana

Služba Narodne skupštine ima širok krug pojedinaca i grupa (ciljne javnosti) s kojima ostvaruje ili želi da ostvari obrazovni proces. Ciljne javnosti se mogu podeliti u dve osnovne grupe: internu i eksternu.

Internu ciljnu javnost obuhvata: generalnog sekretara, njegove zamenike i pomoćnike, rukovodioce odeljenja, zaposlene na neodređeno i određeno vreme, radne grupe, projektne timove, studente na praksi itd.

Eksternu ciljnu javnost obuhvata: druge državne organe, stručnu javnost, nevladine i međunarodne organizacije, parlamente drugih država itd.

U cilju određivanja ciljnih javnosti, Služba može da formira bazu podataka na osnovu koje će u svakom momentu imati uvid koje bi strane bile zainteresovane za određena pitanja, tzv. **mapiranje**. Dakle, mapiranje označava određivanje ciljnih grupa, vrstu i obim njihovog učešća, nivo njihovog uticaja i interes.

U Službi su identifikovane sledeće ciljne grupe:

1. Krajnji korisnici
 - a) narodni poslanici i javnost u najširem smislu reči
2. Kreatori obrazovnog procesa
 - a) akademska zajednica
 - b) stručnjaci iz određenih oblasti
 - c) nevladine organizacije i civilni sektor
 - d) međunarodne organizacije itd.
3. Primarne ciljne grupe
 - a) narodni poslanici
 - b) Vlada, drugi državni organi itd.
4. Interne grupe
 - a) generalni sekretar, njegovi zamenici i pomoćnici
 - b) ostali rukovodioci
 - c) zaposleni na određeno i neodređeno vreme
 - d) studenti na praksi itd.
5. Zainteresovane grupe
 - a) građani
 - b) nevladine organizacije i civilni sektor
 - c) međunarodne organizacije itd.

Misija, vizija i principi Strategije obrazovanja

Strateški pristup obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine ima poseban značaj, s obzirom na širok delokrug rada Narodne skupštine i na proces približavanja EU integracijama.

Misija

Misija Strategije obrazovanja je da omogući zaposlenima u Službi Narodne skupštine sticanje znanja, sposobnosti i veština za rad i da ih motiviše za kontinuirano usavršavanje i napredovanje u radu.¹⁴⁴ Pomenutom misijom Strategije obrazovanja potvrđujemo posebnu hipotezu našeg rada da svojim uticajem na usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih, lider motiviše zaposlene.

¹⁴⁴ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 27

Vizija

Vizija Strategije obrazovanja je da u okviru Službe Narodne skupštine stručno obrazovanje zaposlenih bude jedan od najvažnijih faktora razvoja i da svaki pojedinac ima jednake mogućnosti za lični profesionalni razvoj i napredovanje.¹⁴⁵

Principi na kojima se zasniva Strategija obrazovanja

1. **RELEVANTNOST** – Sistem obrazovanja zaposlenih u Službi obezbeđuje znanja i veštine koje odgovaraju potrebama Narodne skupštine i njene Službe.
2. **FLEKSIBILNOST** – Služba će adekvatno i brzo reagovati na iskazane potrebe za znanjima, sposobnostima i veštinama kroz razvoj programa zasnovanih na potrebama posla i interesima zaposlenih.
3. **EFIKASNOST** – Služba će maksimalno iskoristiti kapacitete sopstvenih resursa za stručno usavršavanje i osposobljavanje.
4. **EFEKTIVNOST** – Služba će težiti da omogući svim zaposlenima dostizanje željenog nivoa obrazovanja koje će biti usklađeno sa pojedinačnim planom razvoja karijere.
5. **TRANSPARENTNOST I OTVORENOST** – Služba aktivno sarađuje sa zainteresovanim javnostima, informacije o obrazovnim procesima su dostupne svim zaposlenima i drugim javnostima, istinito i objektivno odvijanje obrazovnog procesa, omogućavanje pristupa programima obuke zaposlenima po istim kriterijumima i uslovima, a u skladu sa pojedinačnim planom razvoja njihove karijere.
6. **SARADNJA** – Obuka zaposlenih se sprovodi u saradnji sa različitim interesnim grupama: visokoškolskim institucijama, naučno-istraživačkim organizacijama, ustanovama, nevladinim i međunarodnim organizacijama i sl.
7. **LIČNA ODGOVORNOST** – Za urednost pohađanja i završetak obuke.
8. **ODRŽIVOST** – Relevantnost, fleksibilnost, efikasnost, efektivnost i odgovarajuća finansijska podrška su uslovi uspostavljanja održivog sistema obrazovanja u Službi.
9. **USMERENOST NA REZULTATE** – Ukupna organizacija obuke temelji se na preciznom definisanju onoga što zaposleni znaju, mogu i u stanju su da urade po završetku obuke.

Pomenutim principima Strategije obrazovanja, potvrđujemo posebnu hipotezu rada, da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije.

¹⁴⁵ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 27

Opšti i prioritetni strateški ciljevi obrazovanja u Službi Narodne skupštine za period od 2011. – 2015. godine

Opšti strateški ciljevi obrazovanja u Službi su:

1. jačanje kapaciteta Službe u oblasti zakonodavne i kontrolne funkcije Narodne skupštine, finansijskog nadzora, interne revizije i sistema interne kontrole
2. unapređenje znanja o pravnim tekovinama i procedurama EU, usaglašavanje domaćeg zakonodavstva za zakonodavstvom EU
3. unapređenje menadžmenta sposobnosti i veština
4. unapređenje znanja za rad na projektima
5. sticanje znanja engleskog jezika od strane svih zaposlenih u Službi
6. unapređenje informatičke pismenosti
7. uvođenje sistema kvaliteta¹⁴⁶

Prioriteti

1. jačanje kapaciteta Službe u oblasti zakonodavne i kontrolne funkcije Narodne skupštine
2. sticanje znanja o pravnim tekovinama i procedurama EU, usaglašavanje domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom EU
3. sticanje znanja engleskog jezika od strane svih zaposlenih u Službi
4. unapređenje menadžmenta veština

Navedenim ciljevima obrazovanja u Službi Narodne skupštine dokazujemo posebnu hipotezu koja navodi da aktivnosti lidera koje se odnose na planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuke zaposlenih, moraju biti usmerene ka ostvarivanju zadatih ciljeva u kompaniji (u našem primeru Službi Narodne skupštine).

Željena percepcija

Služba obavlja poslove na visokom nivou profesionalnosti, organizovanosti i efikasnosti. Služba primenjuje standarde najboljih parlamentarnih praksi, čime kontinuirano podiže svoj ugled i poštovanje.

Poruka Službe Narodne skupštine

Poruka koju Služba šalje zaposlenima i drugim zainteresovanim stranama:
Služba je stručna, profesionalna, moderna i sledi najbolju evropsku parlamentarnu obrazovnu praksu doživotnog učenja.

¹⁴⁶ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 28

Implementacija Strategije obrazovanja i preduslovi za uspeh

Da bi se obezbedila potpuna primena Strategije obrazovanja i postigao uspeh u radu Službe, uspostaviće se mehanizmi za kontinuirano praćenje i ocenjivanje realizacije ciljeva, aktivnosti i zadataka. Mehanizmi će obuhvatiti sve faze i nivoe sprovođenja Strategije obrazovanja i pružiti informacije o napretku i uspešnosti ostvarivanja ciljeva. Praćenjem i ocenjivanjem ispunjenosti ciljeva Strategije obrazovanja, procenjivaće se efikasnost, efektivnost i relevantnost postignutih rezultata za razvoj Službe. Pri izradi plana za praćenje i ocenjivanje uzeće se u obzir i najbolje međunarodne prakse. Takođe, praćenjem i ocenjivanjem će se:

- analizirati problemi i prepreke koje su nastale u procesu implementacije Strategije obrazovanja
- identifikovati ostvarena poboljšanja u radu zaposlenih (kako bi se stvorili uslovi za predlaganje nužnih izmena i dopuna)

Osnov za praćenje i ocenjivanje Strategije obrazovanja biće godišnji planovi. Godišnjim planovima će biti definisane aktivnosti i zadaci, nosioci aktivnosti, indikatori i rizici. Biće utvrđeni rokovi i sredstva za sprovođenje Strategije obrazovanja, kao i odgovorna lica za izveštavanje.

8.3. Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine

Pravilnikom o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine (**u daljem tekstu: pravilnik**) uređuju se¹⁴⁷:

- izvori finansiranja obrazovnih potreba, prava i dužnosti zaposlenih u Službi Narodne skupštine (**u daljem tekstu: Služba**) u vezi sa obrazovanjem
- odgovornost
- nadležnost
- organizacija
- višegodišnje i godišnje planiranje obrazovnih potreba
- dodatno obrazovanje
- stručno usavršavanje i osposobljavanje
- studentska praksa i stažiranje
- volonterski rad
- stipendiranje i evaluacija obrazovanja zaposlenih u Službi

U ovom pravilniku pojedini pojmovi imaju sledeće značenje:

- a) *radno mesto* – deo radne sredine u okviru Službe za koje zaposleni ispunjava zakonom i drugim aktima propisane uslove i na kojem obavlja radne zadatke u skladu sa opisom poslova svog radnog mesta

¹⁴⁷ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013.

- b) *obrazovanje* – podrazumeva stručno osposobljavanje, stručno usavršavanje, dodatno obrazovanje i druge oblike usavršavanja zaposlenih prema potrebama Službe
- c) *formalno obrazovanje* – je obrazovanje u okviru školskog sistema (do doktorskih studija, na osnovu akreditovanih programa obrazovanja koji vode do nacionalnog priznanja o stečenim kvalifikacijama, kompetencijama ili nivoima obrazovanja)
- d) *neformalno obrazovanje* – podrazumeva sve programe i aktivnosti stručnog usavršavanja i osposobljavanja izvan formalnog školskog sistema
- e) *stručno usavršavanje i osposobljavanje* – uređen i organizovan način sticanja posebnih znanja i veština, jačanja sposobnosti potrebnih za uspešno obavljanje poslova iz određene struke, tj. radnog mesta, kao i aktivnosti koje se preduzimaju s ciljem kontinuiranog unapređenja stručnosti zaposlenih

Obrazovanje predstavlja podeljenu odgovornost generalnog sekretara Narodne skupštine, rukovodilaca organizacionih jedinica, načelnika Odeljenja za ljudske resurse i Komisije za obrazovanje zaposlenih u Službi.

Pravo i dužnost na obrazovanje

Zaposleni u Službi ima pravo i dužnost obrazovanja prema potrebama Službe. Zaposleni ima pravo i dužnost da se u toku rada dodatno obrazuje, stručno osposobljava i usavršava za rad na radnom mestu na koje je raspoređen, odnosno za rad na drugom radnom mestu za koje poseduje odgovarajuće uslove. O pravima, dužnostima i odgovornostima u vezi sa obrazovanjem zaposlenih u Službi odlučuje generalni sekretar Narodne skupštine.¹⁴⁸

Dodatno obrazovanje

Zaposlenima u Službi, u skladu sa zakonom i pravilnikom, može se omogućiti dodatno obrazovanje u slučaju:

- uvođenja novog načina i organizacije rada Službe
- potrebe unapređenja procesa rada u Službi
- promene u obrazovnom sistemu Republike Srbije
- potrebe popunjavanja određenog radnog mesta u Službi

Dodatno obrazovanje, stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih u Službi zasniva se na programima kojima se određuju oblici i sadržina usavršavanja i visina sredstava za usavršavanje.¹⁴⁹

U slučaju dodatnog obrazovanja, troškovi se obezbeđuju iz sredstava skupštinskog budžeta. Ukoliko zaposleni prekine dodatno obrazovanje, dužan je da jednokratno vrati sve učinjene troškove, osim ako je obrazovanje prekinuo iz opravdanih razloga (bolest, porodijsko odsustvo i

¹⁴⁸ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 3

¹⁴⁹ Isto, str. 3

sl.). Generalni sekretar Narodne skupštine (**u daljem tekstu: generalni sekretar**) može odobriti do 30 radnih dana neplaćenog odsustva zaposlenom u kalendarskoj godini radi školovanja, specijalizacije ili drugog vida stručnog obrazovanja i usavršavanja (magistratura, doktorat), kojem zaposleni pristupa na svoju inicijativu, ako odsustvo zaposlenog ne bi bitno uticalo na izvršavanje poslova radnog mesta na koje je zaposleni raspoređen.¹⁵⁰

Stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih u Službi Narodne skupštine

Stručno usavršavanje i osposobljavanje (obuka) obuhvata različite programe, koji se sprovode tokom radnog odnosa u cilju:

- unapređenja znanja, sposobnosti, veština i kompetencija
- sticanja novih znanja
- daljeg ličnog i profesionalnog razvoja zaposlenih
- otklanjanja nedostataka u radu

Odeljenje za ljudske resurse organizuje obuku (treninge, seminare, okrugle stolove, interaktivne radionice, konferencije itd.) unutar i van zemlje.

Pravo i dužnost pohađanja obuke

Zaposleni ima pravo i dužnost da pohađa obuku prema potrebama Službe, na koju ga uputi generalni sekretar ili od njega ovlašćeno lice. U slučaju da je zaposleni upućen da pohađa obuku, koju je u prethodnom periodu već pohađao ili je zbog redovnih radnih obaveza sprečen da pohađa obuku na koju je upućen, dužan je da o tome pisanim ili elektronskim putem obavesti Odeljenje za ljudske resurse.¹⁵¹ Tada se zaposleni, na osnovu pisane potvrde (saglasnosti) svog neposrednog rukovodioca oslobađa obuke na koju je upućen. Neopravdano odsustvo sa obuke na koju je zaposleni upućen u toku radnog vremena povlači disciplinsku odgovornost.

Nakon održavanja obuke, zaposleni koji je pohađao obuku dužan je da sačini izveštaj o sadržaju obuke i dostavi ga Odeljenju za ljudske resurse i svom neposrednom rukovodiocu.

Interna i eksterna obuka

Obuka se može organizovati i sprovoditi interno (u okviru Službe) i eksterno (van Službe).

Pod **internom obukom** se podrazumeva:

- a) edukacija i upoznavanje novozaposlenih službenika sa propisima od značaja za ostvarivanje nadležnosti Narodne skupštine
- b) treninzi, seminari, kursevi i radionice organizovane u okviru Službe

¹⁵⁰ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 8

¹⁵¹ Isto, str. 9

- c) praćenje i proučavanje propisa, stručnih publikacija i drugih materijala iz delokruga rada Narodne skupštine, kao i primena novih metoda i sredstava rada
- d) upoznavanje sa novom zakonskom regulativom, domaćim i međunarodnim propisima od značaja za delokrug rada Narodne skupštine
- e) stručni sastanci, konsultacije, kao i tematske rasprave o pojedinim stručnim pitanjima koja se organizuju u okviru Službe¹⁵²

Pod **eksternom obukom** se podrazumeva pohađanje treninga, kurseva, seminara, učešće na interaktivnim radionicama, studijskim posetama, konferencijama, okruglim stolovima, stručna praksa, savetovanje i drugi odgovarajući oblici obuka.

Evaluacija

U Službi se prate i proučavaju ishodi obrazovanja nakon svakog realizovanog programa, a posebno:

- a) njihov kvalitet i primenljivost u praksi
- b) prihvaćenost inovativnih metoda učenja (rešavanje hipotetičkih i stvarnih problema, vežbe simulacije itd.)
- c) motivisanost zaposlenih za učenje
- d) postignuti nivo reformske orijentacije Službe u celini
- e) prihvaćenost promena od strane zaposlenih¹⁵³

Izvori finansiranja

Troškove za održavanje obuke snosi Narodna skupština, drugi državni organ, parlament zemlje domaćina, međunarodna ili nevladina organizacija ili drugi organizator stručnog usavršavanja i osposobljavanja. Troškovi obrazovanja obezbeđuju se iz skupštinskog budžeta, donacija, fondova i drugih izvora, u skladu sa zakonom i drugim opštim aktima koje donosi generalni sekretar. Generalni sekretar može odobriti sredstva za finansiranje samo onog obrazovanja, tj. stručnog usavršavanja i osposobljavanja koje je od značaja za delokrug rada Narodne skupštine i koje je organizovano od strane Odeljenja za ljudske resurse.

U narednom delu našeg rada videćemo na koji način se regulišu procesi po pitanju obrazovanja i obučavanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine. Predstavićemo i analizirati bitne delove Višegodišnjeg plana obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine.

¹⁵² Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 9

¹⁵³ Isto, str. 15

8.4. Tabelarni prikazi opštih strateških ciljeva obuka

U narednom delu rada videćemo neke od opštih strateških ciljeva i organizovanih obuka za period od 2011. – 2015. godine.

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Jačanje kontrolne uloge Narodne skupštine</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Unapređena kontrolna funkcija Narodne skupštine	Zaposleni odgovorni za rad na poslovima koji se odnose na kontrolnu ulogu
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2011. – 2015.	Bolja podrška zaposlenih narodnim poslanicima u radu

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Budžetsko finansiranje</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Dobro isplaniran skupštinski budžet	Zaposleni koji se bave izradom skupštinskog budžeta
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Broj neusklađenosti i izmena budžeta

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Upravljanje rizicima</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Smanjenje rizika	Zaposleni angažovani na poslovima sistema interne kontrole
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Identifikovanje rizičnih poslovnih procesa u Službi Narodne skupštine

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Službenički sistem</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Uspešna služba sa zadovoljnim i motivisanim zaposlenima	Rukovodioci svih nivoa i Odeljenje za ljudske resurse
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Pravilan odabir kadrova, bolja komunikacija unutar Službe Narodne skupštine

Pod **službeničkim sistemom** se podrazumeva:

- planiranje kadrova
- odabir kadrova i selekcija
- praćenje rada i ocenjivanje
- planiranje usavršavanja
- savremeno upravljanje i rukovođenje

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Interna revizija</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Unapređenje značaja uloge interne revizije u Narodnoj skupštini	Interni revizor i zaposleni koji se bave poslovima interne revizije
Odgovorna služba/ realizator	Potrebni resursi/ preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2011. – 2015.	Povećan broj revizija unutar Službe Narodne skupštine

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Politika EU u oblasti javne administracije</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Zaposleni upoznati sa politikama iz oblasti javne administracije	Rukovodioci i zaposleni
Odgovorna služba/ realizator	Potrebni resursi/ preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	biće određeno naknadno	Stepen razumevanja javnih politika EU

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Strateško planiranje</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Zaposleni obučeni za proces planiranja	Načelnici i zaposleni
Odgovorna služba/ realizator	Potrebni resursi/ preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Efikasnije i preciznije planiranje

Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Efikasno upravljanje vremenom i delegiranje poslova</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Zaposleni koji kvalitetno rukovode	Rukovodioci
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Bolje upravljanje vremenom i više delegiranih poslova

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Javnost u radu i korupcija</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Transparentan rad Službe Narodne skupštine	Rukovodioci i zaposleni
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Transparentnost

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Motivacija i kvalitet rada zaposlenih</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Motivisani zaposleni	Rukovodioci i zaposleni
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Zaposleni sa većom motivacijom za rad

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Konverzacijski nivo</u>	Organizovanje kursa	Unapređena međunarodna saradnja	Zaposleni koji su svakodnevno u kontaktu sa stranim organizacijama
Odgovorna služba/realizator	Potrebni resursi/preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2011. – 2015.	Veće učešće na međunarodnim skupovima

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Internet</u>	Organizovanje kursa	Zaposleni obučeni za rad	Svi zaposleni
Odgovorna služba/ realizator	Potrebni resursi/ preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obežbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Zaposlenima olakšan rad i praćenje savremenih trendova rada

Kao što smo imali prilike da vidimo u radu, značaj saradnje Narodne skupštine Republike Srbije sa Evropskom unijom je ogroman. Prateći standarde obrazovanja i usavršavanja zaposlenih u Evropskoj uniji, Narodna skupština usvaja savremene trendove i metode obuke zaposlenih zbog:

- unapređenja znanja o pravnim tekovinama i procedurama Evropske unije
- usaglašavanja domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom Evropske unije
- lakšeg obavljanja zadataka zaposlenih na radnom mestu
- razvoja karijere i napredovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine
- prevazilaženja slabosti zaposlenih u radu
- poboljšanja procesa rada i organizacije u skupštini
- sticanja znanja i podizanja svesti o: dodatnom usavršavanju, stvaranju kvalitetne komunikacije i motivacije zaposlenih (kako na nacionalnom tako i na međunarodnom planu)
- stvaranja modernog parlamenta

Odeljenje za ljudske resurse Narodne skupštine ima vrlo bitnu ulogu i odgovornost u stvaranju i realizaciji programa obrazovanja, obuke i dodatnog usavršavanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine.

Studija slučaja obuhvata dva dokumenta važna za obrazovanje i obučavanje zaposlenih u Službi Narodne skupštine:

1. Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine
2. Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine

1. Višegodišnjim planom obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine utvrđuju se elementi obrazovanja, obuke, usavršavanja i razvoja zaposlenih u Službi i načine na koje će se svi elementi realizovati, u dugoročnom periodu. U Višegodišnjem planu obrazovanja zaposlenih su objašnjeni:

- dosadašnji rezultati i prakse koje je potrebno unaprediti
- načini prikupljanja podataka i analize o potrebama za usavršavanje zaposlenih
- organizaciona struktura
- Strategija obrazovanja (kao vrlo važna komponenta Višegodišnjeg plana)
- PEST i SWOT analiza Službe Narodne skupštine
- analiza ciljnih grupa

- željena percepcija
- poruka Službe Narodne skupštine

2. Pravilnikom o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine, utvrđuju se glavna pravila na osnovu kojih će se formirati i realizovati sistem obrazovanja i obučavanja zaposlenih u Službi. U pravilniku su objašnjeni:

- pojmovi koji se koriste u sistemu obrazovanja i obučavanja zaposlenih
- pravo i dužnost na obrazovanje zaposlenih
- dodatno obrazovanje
- stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih
- pravo i dužnost pohađanja obuke
- interna i eksterna obuka zaposlenih
- evaluacija
- izvori finansiranja obrazovanja i obučavanja zaposlenih

U narednom delu analize, kroz dokument „Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine“, objasnićemo:

1. Proces obučavanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine
2. Liderstvo kao faktor uticaja na razvoj i usavršavanje zaposlenih u Službi Narodne skupštine

8.5. Proces obučavanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine

a) Procena potreba

Oblast stručnog usavršavanja i osposobljavanja zaposlenih u Službi regulisana je zakonima, na osnovu kojih zaposleni imaju pravo i dužnost da se usavršavaju prema potrebama radnog mesta. Sa druge strane, Narodna skupština je dužna da obezbedi i omogući zaposlenom da se usavršava. Takođe, formirana je Komisija za stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih.

Analize potreba zaposlenih za novim znanjima i veštinama, kao i primena novih tehnologija, novih načina i organizacija rada osnovni su razlozi procene potreba za obukom u Službi. Putem anketa, intervjuja, analiza određenih praksi iz okruženja, statističkih podataka, organizacione jedinice i ostali zaposleni u Službi iskazali su nedostajuće potrebe za određenim znanjima ili veštinama. Analizom zadataka utvrđeno je da se podela poslova vrši po radnim mestima i da se definiše jasan profil svih radnih mesta (koja znanja, sposobnosti i veštine su potrebne za određeno radno mesto), čime potvrđujemo posebnu hipotezu rada, da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije.

Ističemo da su višegodišnjim planom odrađene PEST i SWOT analize Službe čime je predstavljena celokupna slika svih spoljašnjih i unutrašnjih faktora koji utiču na rad i organizaciju Službe Narodne skupštine.

b) Obezbeđenje spremnosti radnika za obuku

U višegodišnjem planu obrazovanja jedan od ciljeva analize zaposlenih jeste i njihova motivisanost, koja se pokazala na visokom nivou i da su zaposleni spremni da prihvate nove obuke i usavršavanja. Čak je i u misiji Strategije obrazovanja (koja je sastavni deo višegodišnjeg plana) napomenuto da se zaposleni motivišu da kontinuirano uče i usavršavaju se. Generalni sekretar, njegovi zamenici i pomoćnici, rukovodstvo organizacionih jedinica i Odeljenje ljudskih resursa spremni su da pruže svaku vrstu pomoći i podrške u obučavanju i razvoju svojih zaposlenih.

c) Stvaranje okruženja za učenje, obezbeđenje transfera obuke, metode obuke i procena programa obuke

Na osnovu rezultata urađenih analiza možemo zaključiti da je tokom obučavanja zaposlenih bitno uspostaviti transparentne sisteme obuka, sa jasnim kriterijumima koji su jednaki za sve zaposlene. U Strategiji obrazovanja su navedene informacije koje su prikupljene analizom mišljenja trećine zaposlenih o usavršavanju, pri čemu se došlo do sledećih zaključaka:

- većina zaposlenih se opredelila za učenje engleskog jezika
- potrebno je obezbediti kurseve za kompjuterske programe
- upoznati zaposlene sa pravom i procedurama Evropske unije
- potrebno je uspostaviti ocenjivanje uspešnosti usavršavanja posle odrađene obuke
- potrebno je unaprediti plan karijere zaposlenog
- potrebno je zaposlene koristiti kao predavače

Navedenim, potvrđujemo posebnu hipotezu rada da obuka zaposlenih predstavlja mogućnost da se kompanija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta.

Strategija obrazovanja ima vrlo značajnu ulogu u planiranju obuke zaposlenih. Strategija obrazovanja ima sledeće karakteristike:

- doneta je u skladu sa većim brojem zakona
- svi zaposleni zajedno treba da obezbede uslove da Služba Narodne skupštine u strateškom periodu postane „institucija koja kontinuirano uči“
- ima misiju, viziju i principe
- ima opšte i prioritetne ciljeve

Prethodno navedeni tabelarni prikazi opštih strateških ciljeva prikazuju na koje načine će se realizovati planovi obuka zaposlenih. Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih obuhvata period od 2011. – 2015. godine. Iako u dokumentu Višegodišnjeg plana obrazovanja zaposlenih ima veći

broj tabela kojima su predstavljene planirane obuke, mi ćemo usmeriti pažnju na analizu onih tabela koje smo naveli u radu.

Svaka tabela ima: zadatak, aktivnosti, očekivane rezultate, ciljnu grupu (broj polaznika), odgovornu službu (realizatore), potrebne resurse (preduslove), vremenski okvir i indikatore rezultata (uticaj).

Zadaci predstavljaju bitna polazišta koja određuju dalji smer i načine formiranja planova obuka. Navedeni zadaci u tabelama potvrđuju ranije iznete stavove da Služba Narodne skupštine teži primeni savremenih praksi i usavršavanja svojih zaposlenih radi lakšeg i boljeg razumevanja i prihvatanja standarda i procedura koje propisuje EU. U prilog ovome govore i neki od zadataka (vrsta obuka) koji se sprovode u datom periodu (od 2011. – 2015. godine): politika EU u oblasti javne administracije, obuka za konverzijski nivo engleskog jezika i obuka iz oblasti interneta.

Aktivnostima su označeni načini na koje će se usavršavanje zaposlenih organizovati i realizovati. Načini koji su u tabelama dati su organizovanje: treninga, obuka, seminara, radionica i organizovanje kursa. Podsetimo se da se obuke mogu organizovati i sprovoditi interno (u Službi Narodne skupštine) i eksterno (van Službe Narodne skupštine).

U zavisnosti od vrste zadatka određuju se i **očekivani rezultati**. Očekivani rezultati predstavljaju cilj, šta je ono što se obukom želi postići. Kao primere očekivanih rezultata navešćemo: unapređenje međunarodne saradnje, motivisani zaposleni, zaposleni koji kvalitetno rukovode, zaposleni upoznati sa politikama iz oblasti javne administracije, smanjenje rizika, uspešnost u radu itd.

Ciljnu grupu/broj polaznika označava broj zaposlenih koji pohađaju određenu obuku.

Odgovornu službu/realizatora predstavljaju odeljenja ili lica koja planiraju i realizuju obuke. U datim tabelama to su: Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci i zaposleni.

Potrebni resursi/preduslovi su sredstva kojima će se finansirati obuke, a u navedenim tabelama izvori finansiranja su: sredstva iz budžeta, obezbeđene donacije i podrška rukovodstva.

Vremenski okvir je planirano vreme u kojem će se određena obuka izvršiti. Vremenski okvir je, kao što je i ranije rečeno, od 2011. do 2015. godine.

Indikatori rezultata predstavljaju pokazatelje koji, nakon završene obuke, utiču na zaposlene, tj. konačne rezultate koji se postižu određenim obukama. To mogu biti pokazatelji: olakšani rad, praćenje savremenih trendova rada, veće učešće na međunarodnim skupovima, veća motivacija za rad, efikasnije i preciznije planiranje, stepen razumevanja javnih politika EU, bolja komunikacija unutar Službe Narodne skupštine itd.

Da bi se poslovi vezani za teme EU razumele i izvršile potrebno je znanje stranog jezika i dobra kompjuterska obučenost. Zato navodimo podatke da je obukama iz oblasti engleskog jezika i kompjutera, u Višegodišnjem planu obrazovanja, posvećena velika pažnja. Sticanje znanja iz

engleskog jezika označen je kao peti strateški cilj Službe Narodne skupštine. U zavisnosti od znanja zaposlenih, organizovani su kursevi na četiri nivoa: početni, srednji, viši i konverzijski.

Sa druge strane, kao šesti strateški cilj Službe Narodne skupštine, označeno je unapređenje informatičke pismenosti. Informatička pismenost obuhvata sledeće: MS Word, MS Excel, MS Power Point, Internet, grafičko oblikovanje, obrada teksta, grafički prelom i priprema.

8.6. Značaj i uloga liderstva u razvoju i usavršavanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine

U cilju provere ranije iznetih stavova u radu o liderstvu, menadžmentu znanja, komunikaciji i motivaciji, uticaju liderstva na obuku i usavršavanje zaposlenih, kao i u cilju dokazivanja hipoteza našeg rada, studiju slučaja Službe Narodne skupštine posmatraćemo iz perspektive liderstva. Studijom slučaja Službe Narodne skupštine istražili smo na koje načine se liderstvom može uticati na razvoj i usavršavanje zaposlenih, radi poboljšanja obavljanja poslova i organizacione uspešnosti.

Na nedavno održanom međunarodnom samitu u Banja Luci, pod nazivom „Korak napred“, predsednik Narodne skupštine Republike Srbije istakao je važnost liderstva kako za našu državu, tako i za region. Objašnjava da je lider vizionar, osoba koja je okrenuta budućnosti, sa savremenim idejama i rešenjima, ojačan poverenjem građana. Lider je onaj koji sa punom odgovornošću pokreće inicijative. Smatra da će lider u XXI veku moći da odgovori na izazove ukoliko poseduje veštinu dobrog sagledavanja realnosti i mogućnosti države, da sopstvenim postupcima i najboljim praksama stiče poverenje građana i hrabri ih na saradnju.

Izvor: www.parlament.gov.rs preuzeto 10.01.2014.

Navedenim podacima možemo zaključiti da je liderstvo veoma bitan faktor u kreiranju i upravljanju procesima kojima će država odgovoriti na buduće zadatke, ciljeve i izazove. Ako je liderstvo bitno za razvoj države i njenih aktivnosti, možemo reći da je uticaj liderstva značajan i na nivou razvoja Narodne skupštine, kao najvišeg predstavničkog tela i nosioca ustavotvorne i zakonodavne vlasti u Republici Srbiji. Da bi Narodna skupština mogla da funkcioniše i primenjuje savremena znanja i prakse, potrebna joj je podrška Službe Narodne skupštine jer je to služba koja obavlja stručne i druge poslove za potrebe Narodne skupštine, radnih tela Narodne skupštine, narodnih poslanika, predsednika i potpredsednika Narodne skupštine i poslaničkih grupa u Narodnoj skupštini. Nosioци primene znanja i praksi u Službi Narodne skupštine jesu zaposleni i njihovo obrazovanje i usavršavanje.

U dokumentima, Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine i Pravilnik o obrazovanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine, propisana su pravila koja predstavljaju smernice za uspešnu realizaciju planiranih obuka u Službi Narodne skupštine. Da bi obuka bila uspešno sprovedena, nisu dovoljna samo pravila, načela ili zakoni koje Služba primenjuje, već umeće kako iz zaposlenih izvući maksimum. Kako na nivou države i Narodne skupštine, tako i u Službi Narodne skupštine javlja se potreba za liderstvom, tj. neophodnost

primene liderskog načina upravljanja u organizovanju obuka, komunikaciji i motivisanju zaposlenih u Službi Narodne skupštine. Uloga lidera je da pravila i planove iz dokumenata o obrazovanju i obučavanju približi zaposlenima na što efikasniji način. To će učiniti tako što će pravilnom komunikacijom, motivacijom, svojim liderskim moćima, osobinama i veštinama objasniti šta se očekuje od zaposlenih i pružiti podršku zaposlenima pri obučavanju. U tome se ogleda i značaj liderstva, jer se od lidera očekuje da usmeri i ohrabri zaposlene na putu ka njihovom usavršavanju, a takođe, da se ostvare zadati ciljevi Službe Narodne skupštine. Analizirana dokumenta omogućavaju lideru da, u okvirima postavljenih pravila, svojim znanjem, kreativnošću, energijom i ponašanjem utiče na aktivnosti zaposlenih i na ostvarivanje pozitivnih rezultata. Lider je taj koji treba da kreira atmosferu u kojoj će zaposleni osetiti da su potrebni Službi Narodne skupštine i da Služba brine o njima kao najznačajnijem resursu organizacije.

Analizirajući sadržaje Višegodišnjeg plana obrazovanja zaposlenih i Pravilnika o obrazovanju zaposlenih, kao i ranije iznete teorije o liderstvu u našem radu, možemo zaključiti da liderski stil koji se prepoznaje u studiji slučaja Službe Narodne skupštine jeste **vizionarsko liderstvo**. U našoj studiji slučaja, dokumentom Strategija obrazovanja, lideru se omogućava da sprovede u delo: viziju, misiju, opšte i prioritete strateške ciljeve obuke i usavršavanja zaposlenih. Strateškim planom teži se poboljšanju učinka i produktivnosti zaposlenih u radu Službe Narodne skupštine, razvoju osoblja kao i prilagođavanje planovima i ciljevima organizacije. Kao što smo već prethodno izneli: „Vizija Strategije obrazovanja je da u okviru Službe Narodne skupštine stručno obrazovanje zaposlenih bude jedan od najvažnijih faktora razvoja i da svaki pojedinac ima jednake mogućnosti za lični profesionalni razvoj i napredovanje. Misija Strategije obrazovanja je da omogući zaposlenima u Službi Narodne skupštine sticanje znanja, sposobnosti i veština za rad i da ih motiviše za kontinuirano usavršavanje i napredovanje u radu“. ¹⁵⁴ Ovim načinom, lideru kao vizionaru, data je podrška da inspiriše zaposlene željenom vizijom i misijom, a na lideru je da svojim uticajem i veštinama motiviše i pruži pomoć zaposlenima pri obavljanju zadatih aktivnosti. Lider mora biti entuzijasta, da ima pozitivan stav o daljem radu u obuci i da je optimista u pogledu budućnosti obrazovanja zaposlenih. Time se stvaraju preduslovi za uspešno vizionarsko liderstvo u Službi Narodne skupštine. Misijom i vizijom Strategije obrazovanja, aktivnostima lidera koje trebaju biti usmerene ka ostvarivanju zadate misije i vizije, potvrđujemo posebnu hipotezu rada, da ako su zaposleni najvažniji kapital organizacije, onda lider, da bi bio dobar komunikator u organizaciji, mora da bude dobar slušalac, dobar savetnik, odličan govornik i prezentator organizacionih ciljeva svojim zaposlenima.

U dokumentima je propisano da svaki zaposleni ima pravo i dužnost na obrazovanje, usavršavanje i pohađanje obuke. Ukoliko se zaposleni ne budu pridržavali planiranih i propisanih uslova obuka, neodgovornost zaposlenih povlači disciplinske mere ili drugi vid sankcija. Blagovremeno su napomenuti uslovi obučavanja i kazne ukoliko bi došlo do nepoštovanja datih uslova obuke. Iz navedenog možemo zaključiti da lider treba da poseduje, sa jedne strane, karakteristike etičnosti i pravednosti, i sa druge strane, da bude spreman da motiviše zaposlene na razne načine, kako pohvalama tako i kritikama. Pomenutim karakteristikama proizilaze i moći koje lider treba da ima, a to su moć nagrađivanja i moć prinude. Takođe, ranije pomenuta dokumenta, pružaju mogućnost lideru da ima i legitimnu moć, tj. moć položaja ili funkcije koju bi vršio u organizacionoj strukturi. Legitimnom moći lider bi, pored pravilne komunikacije sa zaposlenima i

¹⁵⁴ Dostupno na www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013; Višegodišnji plan obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, str. 27

njihovog motivisanja, lakše upravljao i eventualnim konfliktima, kako između lidera i zaposlenih, tako i između samih zaposlenih.

U prethodnom delu rada navedeni su i podaci o PEST i SWOT analizama Službe Narodne skupštine u kojima su detaljno objašnjeni svi faktori koji utiču na poslovanje i organizaciju Službe Narodne skupštine. Od lidera zavisi koliko će realno sagledati trenutnu stvarnost i trenutne rezultate usavršavanja zaposlenih, jer lider je taj koji stvara konstruktivne promene koje trebaju da rezultiraju poboljšavanje trenutne situacije razvoja i usavršavanja zaposlenih. Dakle, od lidera se očekuje da bude svestan potrebe za znanjem i usavršavanjem zaposlenih u Službi Narodne skupštine.

Višegodišnji plan, sa liderske tačke gledišta, predstavlja organizacioni projekat koji objašnjava buduće obuke, aktivnosti (načine sprovođenja obuka), učesnike obuka, izvore finansiranja obuka i željene rezultate obuka. U Višegodišnjem planu navedeni su i ciljevi obuka, koji su u skladu sa ciljevima Službe Narodne skupštine. Možemo zaključiti da lider mora uskladiti programe obuka zaposlenih sa planiranim ciljevima Službe Narodne skupštine. Ovime se potvrđuje posebna hipoteza našeg rada da aktivnosti lidera koje se odnose na planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuke zaposlenih, moraju biti usmerene ka ostvarivanju zadatih ciljeva u kompaniji, u našem slučaju Službe Narodne skupštine. Lider mora uložiti napor u pravilnom i svrsishodnom organizovanju obuka. To podrazumeva da se lider posveti na ozbiljan način svim aktivnostima koje se tiču procesa razvoja zaposlenih, uključujući i aktivnosti kao što su: formiranje Komisije za stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih, organizovanje sastanaka i ostalih okupljanja spomenutih u Višegodišnjem planu.

Putem anketa, intervju a i ostalih načina ispitivanja mišljenja svojih zaposlenih lider treba da čuje i ceni mišljenje kako svojih saradnika (zamenika i pomoćnika), tako i zaposlenih. Podsetimo se da je na osnovu trećine anketiranih zaposlenih odlučeno o: učenju engleskog jezika, usavršavanju informatičke pismenosti, upoznavanju sa procedurama EU, uspostavljanju sistema ocenjivanja uspešnosti usavršavanja itd. Lider posvećivanjem pažnje zaposlenima putem: slušanja o njihovim problemima, objavljivanjem jasnih i transparentnih informacija o usavršavanju zaposlenih, omogućava zaposlenima da imaju više samopouzdanja i da sticanjem novih veština grade svoj napredak. Zaposleni će se ozbiljnije posvetiti obučavanju jer će imati ličnu odgovornost i pravo na učestvovanje u odlučivanju za određenu obuku. Time se potvrđuje posebna hipoteza našeg rada da ako su zaposleni najvažniji kapital organizacije, onda lider, da bi bio dobar komunikator u organizaciji, mora da bude dobar slušalac, dobar savetnik, odličan govornik i prezentator organizacionih ciljeva svojim zaposlenima. Feedback-om tj. povratnim informacijama zaposleni pružaju doprinos instituciji za koju rade, što je od velikog značaja za liderove buduće odluke, jer zaposleni daju smernice za kvalitetniji odabir obuka.

Zadatak	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Ciljna grupa/ broj polaznika
<u>Opšti zajednički poslovi</u>	Organizovanje: treninga, obuka, seminara i radionica	Uspešnost u radu	Svi zaposleni
Odgovorna služba/ realizator	Potrebni resursi/ preduslovi	Vremenski okvir	Indikatori rezultata (uticaj)
Odeljenje ljudskih resursa, rukovodioci, zaposleni	Dovoljno sredstava u budžetu/ obezbeđena donacija/ podrška rukovodstva	2012. – 2015.	Manje grešaka u radu, kvalitetnije i ažurnije obavljanje svakodnevnih poslova

Pod **opštim zajedničkim poslovima** se podrazumeva:

- gramatička, stilska i pravopisna pravila u izradi akata
- kancelarijsko poslovanje
- računarska pismenost
- obuka predavača

Dali smo primer obuke gde možemo videti da lider mora dati značaja i kada su opšti svakodnevni poslovi u pitanju, jer lider time pokazuje da mu je stalo do obučavanja i usavršavanja svakog zaposlenog. Takođe, ovim načinom usavršavanja zaposlenih smanjene su šanse da se zaposleni otpuste.

Veliki je značaj lidera u primeni savremenih veština i opreme u obrazovanju i obučavanju zaposlenih. Podaci dati u tabelarnim prikazima planiranih obuka za period od 2011. do 2015. godine, su jasni i pregledni, a od komunikacijskih sposobnosti lidera zavisi koliko će sam proces usavršavanja zaposlenih biti uspešan. Takođe, potrebno je da lider uskladi i koristi obuke u različitim fazama poslovanja (npr. planirane obuke iz oblasti: strateškog planiranja, budžetskog finansiranja, interne revizije, itd.).

Navedenim, potvrđujemo posebnu hipotezu našeg rada, da je potrebno posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije. U prilog dokazivanja pomenute posebne hipoteze, možemo reći da menadžment znanja i koncept organizacije koja uči sadrže bitan element a to je stvaranje novog znanja, kao i upotreba postojećeg znanja na nov način, radi postizanja efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Podsetimo se poruke Službe Narodne skupštine svojim zaposlenima: „Služba je stručna, profesionalna, moderna i sledi najbolju evropsku parlamentarnu obrazovnu praksu doživotnog učenja“. Na osnovu prethodno iznešenih stavova o liderstvu, osoba koja bi na najbolji način prenela poruku Službe zaposlenima jeste lider koji će svojim uticajem jačati duh zajedništva zaposlenih u Službi. Tako se stvara preduslov za uspešnu motivaciju zaposlenih u Službi Narodne skupštine čime se potvrđuje i posebna hipoteza našeg rada da svojim uticajem na usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih, lider motiviše zaposlene. Takođe, lider mora biti spreman da u svom radu primeni elemente koncepta doživotnog učenja, kako bi se novim pristupima obrazovanju i obuci odgovorilo budućim izazovima poslovanja Službe Narodne skupštine.

Međunarodna konferencija posvećena ženskom liderstvu i tome kako žene lideri doprinose razvoju modernih društava, održana je u Domu Narodne skupštine Srbije. Konferencija je okupila vodeće liderke u oblastima politike, biznisa, nauke i dr., iz Amerike, Srbije i regiona Jugoistočne Evrope. Na skupu su učestvovala pojedine članice i rukovodstvo Udruženja poslovnih žena Srbije, direktorke međunarodnih kompanija, narodne poslanice i ministarke u Srbiji, naučnice, profesorke i druge. Tokom trajanja konferencije diskutovalo se na dve glavne teme: „Žensko liderstvo u politici i državnoj upravi“ i „Žensko liderstvo – stilovi upravljanja, karakteristike, perspektive i izazovi“. Pored toga, učesnice konferencije imale su priliku da čuju diskusiju i na tri odvojena panela sa temama: „Žensko liderstvo u naučnoj saradnji i obrazovanju“, „Žensko liderstvo u bezbednosti“ i „Žensko liderstvo u ekonomiji i preduzetništvu“.

Izvor: www.poslovnenezene.org.rs preuzeto 10.01.2014.

Tokom procesa obučavanja zaposlenih javlja se još jedna bitna uloga lidera, a to je praćenje i ocenjivanje procesa obučavanja. Lider mora da prepozna i analizira probleme i prepreke pri sprovođenju Strategije obrazovanja i da identifikuje ostvarena poboljšanja u radu zaposlenih. Na taj način se dobija kompletna slika planiranih i ostvarenih ciljeva organizacije. Lideru je omogućeno da sagleda dobre i loše postupke u obučavanju zaposlenih, čime lider stiče iskustvo koje kasnije može primeniti u budućim obukama. Lider bi težio da dobra iskustva primeni u daljem poslovanju, a u lošim iskustvima da sagleda greške kako se u budućnosti ne bi ponavljale.

Što se budućih ili konačnih rezultata planiranih obuka tiče možemo reći sledeće. Posmatrajući podatke iz dokumenata i tabela dolazi se do zaključka da su zadati ciljevi koji imaju veliku mogućnost da se ostvare. Konkretni rezultati biće vidljivi i prikazani tek nakon završenih obuka, dakle u periodu posle 2015. godine. Podacima koji su pregledni, planski osmišljeni, transparentni i ciljevima koji su jasni i precizni, postavljaju se temelji uspešnog liderstva u komunikaciji sa zaposlenima.

Ono što iz dosadašnjih podataka možemo zaključiti jeste da u Službi Narodne skupštine postoje jaka želja, motivi i naponi da se svi planovi obuka i usavršavanja zaposlenih uspešno sprovedu, kako bi doneli pozitivne rezultate. Napori se ogledaju u: izdvajanju finansijskih sredstava za obučavanje, korišćenju nekoliko vrsta obuka i podršci rukovodstva za usavršavanjem zaposlenih.

Proučavajući literaturu mnogih poznatih autora, proučavajući primere kompanija i analizirajući studiju slučaja (Služba Narodne skupštine), dokazali smo generalnu hipotezu našeg rada. Potvrdili smo da je neophodno liderstvom, kao savremenim načinom upravljanja u organizacijama, uticati na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućili pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili kako individualni, tako i organizacioni ciljevi.

9. ZAKLJUČAK

Globalizacija, brz razvoj tehnologije, inovacije, dinamični poslovi, nepredvidive i brze promene na tržištu, osnovna su obeležja nove ekonomije koja naglašava znanje i potrebu da se u centar postavi znanje, obrazovanje i usavršavanje, kao i njihova primena na rad, liderstvo i društvo u celini. Znanje predstavlja glavno polazište inovativnosti i profitabilnosti jedne organizacije. Priroda poslovnih organizacija menja se i karakteriše posmatranjem svih poslovnih procesa kao procesa znanja, a svih zaposlenih kao radnika znanja.

Potrebno je posvetiti posebnu pažnju razvoju menadžmenta znanja u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije. Istraživanjem smo dokazali osnovni cilj navedene posebne hipoteze jer živimo u ekonomiji koja je rukovođena znanjem. Uspešnost organizacije i njenih poslovnih rezultata zavise od efikasnosti i efektivnosti kojom zaposleni kreiraju svoje znanje, dele znanje među sobom i koriste ga na najbolji mogući način. Ono što je potrebno jeste uspešna primena programa menadžmenta znanja i pravilno koncipiranje uloge menadžmenta ljudskih resursa usmerene na konstantno usavršavanje i razvoj zaposlenih, njihovu stalnu i pravilnu obuku i motivaciju. Više nije dovoljno da u organizaciji postoji jedan veliki strateg, osoba koja će učiti za čitavu organizaciju i u ime svih zaposlenih, na čije odluke se čeka da bi se one kasnije izvršile bez pogovora. U budućnosti mogu da prosperiraju samo one organizacije koje će uspeti da pokrenu sve svoje zaposlene da uče i maksimalno iskoriste sve svoje potencijale.

U ovom radu istražili smo savremene pristupe liderstvu i karakteristike lidera. Lideri pronalaze načine da se njihovi sledbenici (zaposleni) osećaju dobro u njihovom poslovnom okruženju. Tokom poslovanja i realizacije datih zadataka, lideri svojim uticajem i pozitivnom energijom utiču da njihovi zaposleni paralelno razvijaju i poslovne i društvene sposobnosti.

Lider se mora pobrinuti da organizacija naglašava inovaciju, kreativnost i učenje. Zadatak lidera i organizacije je kreiranje vladajućih ideja, vizije, svrhe, ključnih vrednosti i pravila po kojima će zaposleni raditi. Takođe, vođina priča, osećaj svrhe, vizija i organizacione vrednosti uspostavljaju smer i ciljeve kompanije. Ovime potvrđujemo generalnu hipotezu našeg rada da je neophodno liderstvom, kao savremenim načinom upravljanja u organizacijama, uticati na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućili pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili kako individualni, tako i organizacioni ciljevi. Izgradnja zajedničke vizije je važna jer ona podstiče dugoročnu orijentaciju i imperativ za učenje. Jaka ličnost i stručnost osposobljava lidera da razume strukturu i kulturu organizacije, da identifikuje mogućnosti i opasnosti u internoj i eksternoj sredini i da na osnovu toga formuliše strategiju.

Razumevanje značajne uloge emocija na radnom mestu izdvaja lidere od ostalih osoba koje upravljaju organizacijom (npr. menadžeri), ne samo u pogledu opipljivih rezultata (veći poslovni uspeh i zadržavanje ljudi koji vrede), već i u pogledu boljeg raspoloženja, podstreka i posvećenosti zaposlenih. Vođstvo vodi gde promena, rizik, vizija, kreativnost i izazov postaju ukorenjeni u svakodnevni radni stil lidera. Lideri su predvodnici promena, prihvataju izazove, veruju u znanje i aktivnosti svojih zaposlenih. Neprestano unapređuju svoje zaposlene, koristeći svaki susret da ih obučavaju i proširuju njihove vidike. Lideri odišu pozitivnom energijom i optimizmom. Vođa koji

uspešno vlada sobom i svojim emocijama uspeva da i u najtežim okolnostima sačuva i prenosi dobro raspoloženje i optimizam na zaposlene.

Istražili smo koliki uticaj ima liderstvo na komunikaciju u organizaciji. Cilj liderstva je izvući iz zaposlenih najbolje. Da bi se to postiglo, potrebno je da zaposleni veruju lideru a to će se ostvariti ako je lider: iskren i otvoren, postavi konkretnu viziju, misiju i ciljeve posla, motiviše sledbenike i čvrsto stoji na zemlji. Atmosfera saradnje je jako bitna za zaposlene i lidera jer tada uspevaju da ostanu usredsređeni na problem, da slušaju i razumeju jedni druge, slobodno preuzimaju rizik i voljni su da se jedni drugima oduže. Da bi se saradnja postigla, potrebno je razvijati odnose poverenja zasnovane na iskrenosti, otvorenosti, doslednosti i poštovanju. Kvalitetnijom komunikacijom zaposleni će se osećati sigurnije, imaće osećaj pripadnosti kompaniji, kao i osećaj samopotvrđivanja kroz rad. Potrebno je da kroz politiku sektora za ljudske resurse bez izuzetka bude uključen zahtev za redovnim razgovorima sa zaposlenima. Razgovor je zaposlenima važno sredstvo za postizanje unutrašnje motivacije. Kroz ovakvu radnu atmosferu pojačava se povezanost zaposlenih koji bolje izgrađuju svoje odnose i neutrališu se negativni uticaji stresa na poslu. Pored formalnog biranja lidera od strane nadređenog, taj isti lider mora biti „odabran“ i od strane zaposlenih. Lideru je potrebno da spozna u kom pravcu zaposleni (na određenom zadatku) razmišlja i da li ta aktivnost ima potencijale za napredak. Lider mora biti blagovremeno i redovno upućen u svaku aktivnost zaposlenog: posao zaposlenog, njegove namere, želje itd.

Koreni svih ljudskih motiva su u zadovoljstvu. Pomoću iskrenosti, transparentnosti i motivacije lideri izgrađuju poverenje. Satisfakcija zaposlenih jedini je način na koji se može obezbediti visok nivo produktivnosti i kreativnosti zaposlenih. Kada se zaposlenima omogući da imaju sve alate potrebne za dobro obavljanje poverenih poslova, da znaju šta se tačno od njih očekuje i da sa rukovodiocima imaju otvorenu i konstruktivnu komunikaciju, stvaraju se svi preduslovi za visoku motivaciju. Aktivnija uloga zaposlenih u poslovnim procesima, preuzimanje odgovornosti za unapređenje poslovanja i veća ovlašćenja zaposlenih predstavljaju izuzetno efikasne motivacione faktore koji trajno deluju na zaposlene i rezultiraju pozitivnim efektima za organizaciju. Obuka, nagrade i priznanja pokazuju put kako da zaposleni rastu i razvijaju se. Takođe, pokazuju zaposlenima da je kompaniji stalo i da za njih postoji budućnost. Sistem vrednosti u kompaniji mora biti takav da se zaposleni mogu pokazati kroz ideje, zadatke na radu i da se učestvuje u nečijoj radosti zbog uspeha, pružiti mu podršku i pokazati mu da je cenjen njegov rad i njegova ličnost. Lider otkriva i objašnjava snage i mehanizme koji pokreću zaposlene da aktiviraju svoje sposobnosti i znanja u preuzimanju raznovrsnih aktivnosti, neophodnih za obavljanje posla. Ako lider realizuje obuku i nagrađivanje na pravi način, zaposleni će želeti da tu budućnost stvaraju sa liderom i celokupnom kompanijom.

Dokazali smo koliki značaj ima liderstvo na razvoj i usavršavanje zaposlenih u jednoj organizaciji. Često puta biznis (poslovanje) u savremenom svetu označava moć i pohlepu. Međutim, lepšu stranu poslovanja omogućavaju obuke, usavršavanja i neprekidan razvoj zaposlenih. Obuka može biti sredstvo kreativnosti i želje za dobrim stvaranjem u poslovnom okruženju. Biznis je najmoćnija organizacijska sila na zemlji koju je čovek stvorio, a zajedno sa obrazovanjem je način na koji se promena kvalitetnije ostvaruje. Vođen ljudskim duhom, biznis se mora vratiti na put koji vodi ka empatiji i brižnijim ljudskim vrednostima. Usavršavanje znanja i veština zaposlenih su deo nove ekonomije i društva koje se takođe menja. Liderstvo je ključ

kreiranja i (pre)usmeravanja energije u procesu promena. Lider pozicionira obuku i usavršavanje kao strateški značajne elemente u organizacionoj strukturi. Uspešan lider želi da čuje mišljenje zaposlenih i uključuje ih u odlučivanju o programu obuke. Kod zaposlenih raste zadovoljstvo kada imaju priliku da doprinesu ličnim učešćem u edukativnom procesu i dobiju priznanje za iskazane rezultate.

Obuka je lepši način postizanja boljeg poslovanja. Obukom se zaposleni drugačije doživljavaju, pruža im se optimističan pogled na njihov rad. Prednosti obuke su mnogobrojne: smanjena fluktuacija zaposlenih, praćenje savremenih trendova u poslovanju i prilagođavanje kompanije tržištu, poboljšanje kvaliteta rada, usavršavanje i razvoj zaposlenih a samim tim i cele kompanije. Navedenim prednostima obuke, kao i stavovima autora u našem radu, iz oblasti obuke i usavršavanja, dokazali smo posebnu hipotezu našeg rada, da obuka zaposlenih predstavlja mogućnost da se kompanija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta. Obuka i usavršavanje su resursi koji se stalno unapređuju i obnavljaju. Obučavanje i usavršavanje su dugoročni procesi gde kroz učenje i praktičan rad zaposleni dopunjuju već stečena formalna i neformalna znanja i razvijaju nova znanja, sposobnosti i veštine. Zaposleni sve više veruju da se putem obuke stiču nova znanja i veštine koje obezbeđuju stručno napredovanje i vrednovanje njihovog rada. Potrebno je napomenuti da sistem obrazovanja i obučavanja zaposlenih daje efekte samo ako su obrazovni programi u skladu sa konkretnim potrebama organizacije i konkretnim potrebama pojedinca.

Polazeći od pretpostavke da Služba Narodne skupštine ima isplanirane i unapred organizovane programe obuka za period od 2011. do 2015. godine, radi dokazivanja hipoteza, istraživali smo i analizirali sve dostupne podatke o obučavanju u Službi Narodne skupštine kao i podatke iz Pravilnika o obrazovanju zaposlenih i Višegodišnjeg plana obrazovanja zaposlenih. U svrhu dokazivanja hipoteza analizirani su i dokumenti i tabelarni prikazi planiranih obuka u Službi Narodne skupštine.

Proučavajući literaturu mnogih poznatih autora, primere velikih kompanija, kao i analizirajući studiju slučaja (Služba Narodne skupštine), dokazali smo generalnu hipotezu ovog rada da je neophodno liderstvom, kao savremenim načinom upravljanja u organizacijama, uticati na organizacione i poslovne procese kako bi se omogućili pravilan razvoj i usavršavanje zaposlenih, a time ostvarili kako individualni, tako i organizacioni ciljevi. Kroz primere u praksi dokazali smo ogroman značaj i uticaj obuka na razvoj i usavršavanje zaposlenih.

Istraživanjem posebnih hipoteza našeg rada dokazali smo koliki značaj imaju određene aktivnosti lidera u komunikaciji sa zaposlenima. Dokazali smo posebnu hipotezu da ako su zaposleni najvažniji kapital organizacije, onda lider, da bi bio dobar komunikator u organizaciji, mora da bude dobar slušalac, dobar savetnik, odličan govornik i prezentator organizacionih ciljeva svojim zaposlenima. Utvrdili smo značaj motivacije zaposlenih i time dokazali posebnu hipotezu našeg rada da svojim uticajem na usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih, lider motiviše zaposlene. Takođe smo utvrdili i dokazali posebnu hipotezu da aktivnosti lidera koje se odnose na planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuke zaposlenih, moraju biti usmerene ka ostvarivanju zadatih ciljeva u kompaniji. Na osnovu istraživanja i svih saznanja do kojih smo došli i koja smo izneli u ovom radu, možemo konstatovati da su generalna hipoteza i pet posebnih hipoteza, na kojima se zasnivalo naše istraživanje, u potpunosti potvrđene.

Dokumentom Višegodišnjeg plana obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine definiše se pravac u procesu razvoja sistema stručnog usavršavanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine, potrebne mere i aktivnosti koje su neophodne za njegovo uspešno uspostavljanje i funkcionisanje. Cilj je da se na taj način doprinese uspostavljanju sveobuhvatnog, kvalitetnog i održivog sistema stručnog usavršavanja zaposlenih čime se ostvaruju i ciljevi Službe Narodne skupštine. Obrazovanje zaposlenih u Službi postalo je ključni instrument razvoja moderne Narodne skupštine i njene Službe. Treba imati na umu da su kontinuirano obrazovanje i obučavanje važna karika u lancu integrisanog upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Obrazovanje zaposlenih u Službi je sistemski i planski osmišljen proces, u okviru koga se kroz doživotno učenje i praktičan rad dopunjuju i razvijaju različita znanja, sposobnosti i veštine. Iz analize na primeru Službe Narodne skupštine možemo zaključiti da se strategija obrazovanja zaposlenih u Službi Narodne skupštine bazira na principima obuhvatnosti, kontinuiteta, održivosti sistema obrazovanja i njegove efikasnosti. Naše istraživanje je dokazalo da dobro isplanirana i sprovedena obuka širi svoje pozitivne efekte kako u funkcionisanju organizacije, tako i u ličnom, radnom i društvenom funkcionisanju zaposlenih. Uspesne organizacije postaju one koje konstantno kreiraju nova znanja, šire novo znanje kroz celu organizaciju i brzo ugrađuju u nove tehnologije, proizvode i usluge. To su organizacije koje su shvatile da znanje i usavršavanje zaposlenih predstavljaju ključ uspeha.

10. LITERATURA

1. Babić L, *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
2. Bulajić Stablović Z, *Koreni menadžmenta*, Adizes, Novi Sad, 2004
3. Bogićević B, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003
4. Chapman E, O'Neil S, *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Mate, Zagreb, 2003
5. Dess G, Lumpkin T, Eisner A, *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007
6. Drucker Peter F, *Draker iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006
7. Đorđević-Boljanović J, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009
8. Goleman D, Bojacis R, Maki E, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad, 2008
9. Grout D, *Procena i unapređenje radnog učinka*, Adizes, Novi Sad, 2008
10. Iveković D, *HR Menadžment od A do Z*, Adizes, Novi Sad, 2006
11. Jeghult B, *Šargarepe – knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Adizes, Novi Sad, 2007
12. Jovanović M, Kulić Ž, Cvetkovski T, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004
13. Kotler P, Keller K, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006
14. Lension P, *Pet nedostataka u radu tima*, Adizes, Novi Sad, 2008
15. Lončarević R, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
16. Maslov A, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, 2004
17. Mašić B, *Menadžment*, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
18. Milisavljević M, *Liderstvo u preduzeću*, Megatrend, Beograd, 2008
19. Noe, Raymond A, Hollenbeck John R, Gerhart B, Wright Patrick M, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006

20. Northouse Peter G, *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008
21. Pavlek Z, *Uspešna trgovina*, Adizes, Novi Sad, 2005
22. Petrović Z, *Računovodstvena regulativa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
23. Rakić B, *Marketing*, četvrto dopunjeno i izmenjeno izdanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005
24. Sengi P, *Peta disciplina*, Adizes, Novi Sad, 2007
25. Šušnjar G, Zimanji V, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006
26. Tisen R, Andersen D, Lekan Depre F, *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006
27. Tomašević V, *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
28. Vagner R, Harter Dž, *12 elemenata sjajnog upravljanja*, Adizes, Novi Sad, 2008
29. Velč Dž, *Veština pobeđivanja*, Adizes, Novi Sad, 2007
30. Velč Dž, *Veština pobeđivanja: odgovori*, Adizes, Novi Sad, 2007
31. Veljković S, *Marketing usluga*, drugo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008
32. Whitmore J, *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate, Zagreb, 2006
33. www.advanceintl.co.rs preuzeto 27.03.2013.
34. www.bg.ac.rs preuzeto 10.12.2013.
35. www.bizlife.rs preuzeto 22.04.2013.
36. www.cqm.rs preuzeto 20.04.2010.
37. www.crnarupa.singidunum.ac.rs *KM nova menadžment paradigma* preuzeto 04.05.2010.
38. www.crnarupa.singidunum.ac.rs *Knowledge management-Zbornik2004.* preuzeto 04.05.2010.
39. www.crnarupa.singidunum.ac.rs *Montenegrin Journal* preuzeto 04.05.2010.
40. www.crnarupa.singidunum.ac.rs *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti* preuzeto 19.03.2013.

41. www.ekof.bg.ac.rs preuzeto 27.03.2013.
42. www.famns.edu.rs preuzeto 20.04.2013.
43. www.gmbusiness.biz preuzeto 22.04.2013.
44. liderpress.hr preuzeto 23.04.2013.
45. www.link-elearning.com preuzeto 26.03.2013.
46. master.fon.bg.ac.rs preuzeto 27.03.2013.
47. www.maxi.rs preuzeto 21.09.2013.
48. www.megatrend-info.com preuzeto 22.04.2010.
49. www.mercator.rs preuzeto 17.04.2013.
50. www.najboljiposlodavac.com preuzeto 24.04.2013.
51. najlepsicitati.com preuzeto 21.09.2013.
52. www.parlament.gov.rs preuzeto 25.04.2013.
53. www.poslovneinformacije.rs preuzeto 27.03.2013.
54. www.poslovnezene.org.rs preuzeto 10.01.2014.
55. www.procreditbank.rs preuzeto 20.09.2013.
56. project-management-srbija.com preuzeto 26.03.2013.
57. www.proaktiva.rs preuzeto 17.04.2013.
58. www.pwcacademy.rs preuzeto 22.04.2013.
59. www.razvoj-karijere.com preuzeto 25.03.2013.
60. www.siepa.gov.rs preuzeto 25.03.2013.
61. www.skills.rs preuzeto 22.04.2013.
62. www.socioloskaluca.ac.me preuzeto 22.04.2013.
63. www.spin.fon.bg.ac.rs preuzeto 25.03.2013.
64. trening-obuka-zaposlenih.menadzera.veza.biz preuzeto 22.04.2013.
65. www.trend.uns.ac.rs preuzeto 10.12.2013.
66. www.vox-magazin.com preuzeto 17.04.2013.
67. www.vps.ns.ac.rs preuzeto 20.04.2013.
68. www.vus.hr preuzeto 22.04.2010.
69. znanje.infostud.com preuzeto 20.04.2010.