

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

**ZNAČAJ RAZVOJA KOMPETENCIJA U STRATEGIJSKOM
MENADŽMENTU**

Mentor:
Prof. dr Gordana Dobrijević

Student:
Gordana Jordanovski
400225/2015

Beograd, 2017.

Sadržaj

Uvod	1
Predmet istraživanja.....	2
Značaj i aktuelnost istraživanja	2
Ciljevi istraživanja	2
Hipoteze istraživanja	3
Metode istraživanja.....	3
Struktura rada.....	4
I Strategijski menadžment	5
1. Osnove strategijskog menadžmenta	5
1.1 Definicije strategijskog menadžmenta.....	5
1.2 Proces strategijskog menadžmenta	6
1.3 Strategije – definicije, nivoi, tipovi	10
1.4 Pregled koncepata i pristupa u strategijskom menadžmentu	11
1.4.1 Strategijske mape.....	12
1.5 Značaj strategijskog menadžmenta.....	14
2. Javne institucije	14
2.1 Novi javni menadžment.....	16
2.2 Evropski principi javne uprave	18
2.3 Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi	19
2.4 Primena strategijskog menadžmenta u javnim institucijama.....	21
3. Uloga marketinga u javnim institucijama.....	24
3.1 Proces marketing planiranja	25
3.2 Tipovi marketinga u javnim institucijama	27
3.3 Primena internet marketinga.....	28
II Strategijski menadžment ljudskih resursa	29
4. Menadžment ljudskih resursa	29
4.1 Definicija menadžmenta ljudskih resursa	29
4.2 Istorijat menadžmenta ljudskih resursa	29
4.3 Funkcije i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa	30
4.4 Uloga menadžera u menadžmentu ljudskih resursa.....	31
4.5 Ključni koncepti.....	33
4.6 Savremeni trendovi i uticaj na menadžment ljudskih resursa	37

5. Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	39
5.1 Ciljevi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa.....	39
5.2 Strategijsko planiranje u menadžmentu ljudskih resursa.....	39
5.3 Formulisanje i implementacija strategija menadžmenta ljudskih resursa	41
5.4 Strategije ljudskih resursa.....	44
5.5 Uticaj strategija ljudskih resursa na performanse organizacije	45
5.6 Ključne kompetencije u strategijskom menadžmentu	47
III Obuke i razvoj ljudskih resursa	49
6. Opšte o obukama i razvoju ljudskih resursa	49
6.1 Planiranje i organizovanje obuke i razvoja zaposlenih.....	50
6.2 Tehnike (metode) obuke	52
6.3 Sistemsko upravljanje znanjima i veštinama	53
IV Istraživanje o razvoju kompetencija kroz obuke i treninge u Republici Srbiji.....	55
7. Razvoj kompetencija	55
7.1 Metod i postupak istraživanja.....	55
7.2 Rezultati istraživanja	56
Zaključak.....	66
Literatura.....	69

Uvod

U modernoj ekonomiji najvažniji izazov je upravljati ljudskim resursima imajući u vidu vreme u kome živimo – ubrzani razvoj tehnologija i burne promene. Karakteristika savremenih promena jeste da je osnovni razvojni resurs znanje i aktiviranje ljudskih potencijala. Ljudska znanja, veštine i vrednosti predstavljaju potencijal (ljudski kapital) koji stvara ekonomsku vrednost i izvor je konkurentske prednosti. Zbog toga je ulaganje u ljudske resurse strateški cilj koji određuje perspektivu preduzeća, a strateški upravljati ljudskim resursima znači obezbediti i usmeriti ljudski potencijal ka ostvarenju strateških ciljeva organizacije.

Strateški menadžment je upravljački koncept koji se odnosi na sveobuhvatno planiranje, upravljanje, kontrolu i prilagođavanje poslovanja u skladu sa ciljevima organizacije, uz kontinuiranu evaluaciju i prilagođavanje strategije promenljivom okruženju i unutrašnjim okolnostima. Kao koncept nastao je 60-tih godina prošlog veka i značajno se razvija od 80-tih godina do danas. Strateški menadžment, kao *menadžment promena*, inicijalno je namenjen privatnom sektoru, ali danas nalazi široku primenu i u javnom sektoru mnogih zemalja u svetu. Nakon demokratskih promena u Republici Srbiji početkom 21. veka i iniciranjem procesa evropskih integracija, kao i globalnog razvoja u smislu primene novih politika, standarda i tehnologija, novih potreba društva, došlo je do sagledavanja potreba za reformom javnog sektora. Strateško planiranje, kao element strateškog menadžmenta, sprovodi se u državnoj upravi poslednjih godina kao vid modernizacije državne uprave.

Ključna uloga u stvaranju i sprovođenju svake poslovne strategije pripada ljudskim resursima. Za to je neophodno svesno planiranje i ulaganje u znanje, informisanost, posvećenost, stalni napredak, kao i lične karakteristike zaposlenog, što doprinosi efikasnosti i efektivnosti realizacije procesa u organizaciji. Osposobljavanje zaposlenih odvija se kroz formalno obrazovanje, ali i dopunsko sticanje znanja stečeno obukama/treninzima (neformalno obrazovanje), iskustveno učenje (informalno učenje) i sticanjem umeća raspolaganja sredstvima i veštinama. Zato današnje obuke na poslu, pored sticanja radnih veština, obuhvataju i razvijanje veštine komuniciranja, promenu sistema vrednosti, prihvatanje promena, rešavanje konflikata, timski rad, strateško razmišljanje i slično.

Razvoj kompetencija je u fokusu menadžmenta ljudskih resursa poslednjih godina kao odgovor na zahteve i izazove savremenog poslovanja. U tom smislu, sagledavanje kompetencija podrazumeva definisanje potrebnih znanja i veština (ključnih kompetencija) za poslove koje zaposleni trenutno obavljaju ili će ih obavljati u budućnosti u procesu implementacije usvojene strategije. Šire gledano, potreba za predviđanjem potrebnih kompetencija veoma je izražena u vremenu ekonomske krize i povećanja nezaposlenosti.

Danas je obrazovanje (formalno i neformalno), jedan od prioriteta strategije *Evropa 2020*, prepoznato kao pokretač društvenog razvoja zasnovanog na znanju i razvoja ekonomije Evropske unije. Strategija promovise ulaganje u kvalitet obrazovanja, istraživanje, inovativnost i transfer znanja, a u cilju obezbeđivanja ključnih kompetencija koje su potrebne svakom pojedincu. Evropska Komisija je pokrenula inicijativu za dugoročno praćenje trendova na tržištu rada i definisanje kompetencija kroz „Nove veštine za nove

poslove“ (2008). Ključne kompetencije koje treba razvijati, a u skladu sa konceptom celoživotnog učenja, jesu: veština komunikacije, znanje i usavršavanje stranih jezika, matematička znanja, znanja iz oblasti nauke i tehnologije, elektronska i socijalna komunikacija i preduzetnički duh. Značaj koncepta celoživotnog učenja prepoznat je i u našoj zemlji usvajanjem Zakona o obrazovanju odraslih („Službeni glasnik RS“, broj 55/2013).

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja predstavlja upoznavanje sa konceptom strategijskog menadžmenta, aktuelnost i specifičnosti primene strategijskog menadžmenta u javnom sektoru, kao i osvrt na strategijski menadžment ljudskih resursa. Potom, predmet istraživanja je i ispitivanje postojećeg stanja i pristupa obukama i treninzima (individualni i organizacioni pristup) sa ciljem razvoja kompetencija kao ključnog faktora za uspešno sprovođenje strategije organizacije. Na osnovu rezultata standardnog statističkog istraživanja *Anketa o radnoj snazi* namera je da se ustanovi obim i značaj primene obuka i treninga, kao i vrste obuka i treninga koje se sprovode u praksi. U ovom radu primarno su analizirani podaci za fizička lica starosti 25-64 godine u domaćinstvima u Republici Srbiji u toku 2015. godine, koja su u toku ove kalendarske godine imala neki vid obuke, treninga, prema vrsti i nameni. Posmatran je i trend u pristupu razvoja kompetencija tokom dve uzastopne godine (2014 i 2015), analiziranjem razlika u kretanju pojedinih relevantnih obeležja tokom ovog perioda i izvedeni su određeni zaključci.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Nakon višedecenijskog razvoja od koncepta kreiranja strategije, potom strategijskog planiranja, strategijski menadžment danas predstavlja granu znanja o upravljanju i zauzima značajno mesto u akademskoj i poslovnoj delatnosti. Bilo da je reč o malim preduzećima ili korporacijama, profitnom ili neprofitnom, odnosno privatnom ili javnom sektoru, niko više ne može opstati bez proaktivnog pristupa poslovanju. Upravo strategijski menadžment obezbeđuje ovakav pristup, što ga čini aktuelnim u proučavanju primene i stalnom razvijanju koncepta koji će obezbediti rast i razvoj ekonomije i društva uopšte. U ovom radu prikazan je značaj i uloga strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u upravljanju i razvoju kompetencija ljudskih resursa, kao ključnog faktora za uspešnost svake strategije.

Ciljevi istraživanja

Opšti cilj rada je da prikaže značaj razvoja kompetencija u strategijskom menadžmentu kao savremenom konceptu u upravljanju organizacijom. Takođe, cilj je i sprovođenje analize i deskripcija aktuelnog stanja i trendova koji postoje u praksi Republike Srbije u domenu razvoja kompetencija ljudskih resursa. U tom smislu, razmatraće se koliko se prepoznaje značaj ovog koncepta, bilo kroz individualni pristup, bilo da je u pitanju organizovano upravljanje kompetencijama u preduzećima, odnosno o učestvovanju/neučestvovanju odraslih u nekom od oblika obrazovanja/obuka u cilju sticanja novih znanja. Takođe, o karakteristikama obrazovanja/obuka u kojima se učestvuje, razlozima zbog kojih se

učestvuje u istim, čime bi se dao akcenat potrebi za sistematičnijem pristupom u razvoju ljudskih resursa u našoj zemlji.

Naučni cilj ovog rada je naučna deskripcija svih aspekata u startegijskom upravljanju organizacijom i ljudskim resursima, odnosno naučna deskripcija i objašnjenje koncepta upravljanja kompetencijama u funkciji razvoja performansi organizacije, kroz osvrt na individualni i organizacioni pristup obukama i treninzima u Republici Srbiji.

Društveni cilj rada je afirmacija koncepta strategijskog menadžmenta i strategijskog upravljanja ljudskim resursima i važnost razvoja njihovih kompetencija kontinuiranim obukama i treninzima u Republici Srbiji.

Hipoteze istraživanja

Ljudi doprinose, a njihove kompetencije su presudne u stvaranju konkurentske prednosti. Formalno i nadalje neformalno obrazovanje ljudi, u vidu obuka i treninga, su uslov za uvećanje njihove vrednosti - potencijala kojim se mora upravljati kako bi se postigli ciljevi usvojene strategije.

S tim u vezi, u ovom istraživanju mogu se postaviti sledeća *generalna hipoteza*: Strategijskim upravljanjem performansama ljudskih resursa uvećavaju se performanse organizacije i ostvaruje promena, kao i *posebne hipoteze* za razmatranje:

H-1 Primena strategijskog menadžmenta omogućava dugoročni opstanak organizacija javnog sektora u uslovima promenljivog savremenog okruženja;

H-2 Strategijski menadžment povećava performanse javnih institucija;

H-3 Strategijski menadžment doprinosi stvaranju javne vrednosti;

H-4 Organizaciono učenje je podsticaj za razvoj kompetencija;

H-5 Kompetencije se prepoznaju kao sredstvo za nalaženje posla – kroz individualno učenje;

H-6 Zaposlenost podstiče proces učenja;

H-7 Zaposleni više ulažu u razvoj kompetencija zbog napretka u poslu – kroz organizaciono učenje;

H-8 Napredak u poslu je veća motivacija za učenje od ličnog usavršavanja/razvoja.

Metode istraživanja

U ovom radu za sagledavanje predmeta istraživanja, kao i za dokazivanje postavljenih hipoteza, korišćene su sledeće metode: osnovne analitičke metode, osnovne sintetičke metode, statistička metoda (analiza godišnjih rezultata Ankete o radnoj snazi i komparativna analiza izabranih pokazatelja) i analiza dokumenata (zakoni, strategije, uredbе, sajtovi ministarstava, izveštaji i analize dokumenata relevantnih institucija i drugo).

Struktura rada

Ovaj rad osvrnuće se na teorijske osnove strategijskog menadžmenta, specifičnostima njegove primene u javnom sektoru, ulogu marketinga u javnim institucijama, što je predmet razmatranja prvog dela rada. Potom se drugi deo rada bavi strategijskim menadžmentom ljudskih resursa kao jedne od najaktuelnijih disciplina u menadžmentu ljudskih resursa, osnovama menadžmenta ljudskih resursa i njegovim konceptima, strategijama ljudskih resursa i uticajima na performanse organizacije. Treći deo rada fokusira se na upravljanje obukama i razvojem zaposlenih u organizaciji, (kao koncepta u menadžmentu ljudskih resursa neophodnog za stvaranje konkurentske prednosti koja obezbeđuje dugoročni opstanak), uz osvrt na trenutnu situaciju u našoj zemlji na osnovu analize dokumenata relevantnih institucija. Četvrti deo rada odnosi se na istraživački rad, gde je sprovedena statistička i komparativna analiza rezultata *Ankete o radnoj snazi*. Na osnovu rezultata ove ankete analizirani su podaci o obrazovanju, obukama i treninzima koje su pohađala lica starosti 25-64 godine, kroz obim, vrstu i namenu/razloge svih nabrojanih oblika učenja. Na kraju rada, a na osnovu iznetog teorijskog pristupa, analize različitih dokumenata i sprovedenog istraživačkog rada, izvedeni su određeni zaključci. Na kraju rada dat je i pregled korišćene naučne literature i dodatnih izvora.

I Strategijski menadžment

1. Osnove strategijskog menadžmenta

Korene strategijskog menadžmenta trebalo bi tražiti u organizacionom upravljanju, a u tom kontekstu je i prvi put korišćen pojam *strategija* (Černiauskiene, 2014). Mora se reći da je prvo nastalo strategijsko planiranje (60-tih godina), da bi se strategijski menadžment razvijao tokom 70-tih i 80-tih godina prošlog veka i izdvojio kao posebna naučna disciplina (Coulter, 2010).

Ipak, polemike se i dalje vode da li je nastao kao nadgradnja strategijskog planiranja ili je izveden iz koncepta organizacionog upravljanja kroz efektivno korišćenje resursa u cilju stvaranja profita (Mainardes, Ferreira, Raposo, 2014). Bez obzira na ove nedoumice, strategijski menadžment danas predstavlja izuzetno značajan pristup u oblasti menadžmenta. Koncepti u strategijskom menadžmentu i dalje se razvijaju.

1.1 Definicije strategijskog menadžmenta

Postoji veliki broj definicija strategijskog menadžmenta, što govori o kompleksnosti ovog pojma. Ne možemo zaobići definiciju Igora Asnoffa, jednog od prvih teoretičara u ovoj oblasti, prema kojem je strategijski menadžment „sistematski pristup, glavne i povećane odgovornosti menadžmenta: poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja“ (Mašić, 2009:36).

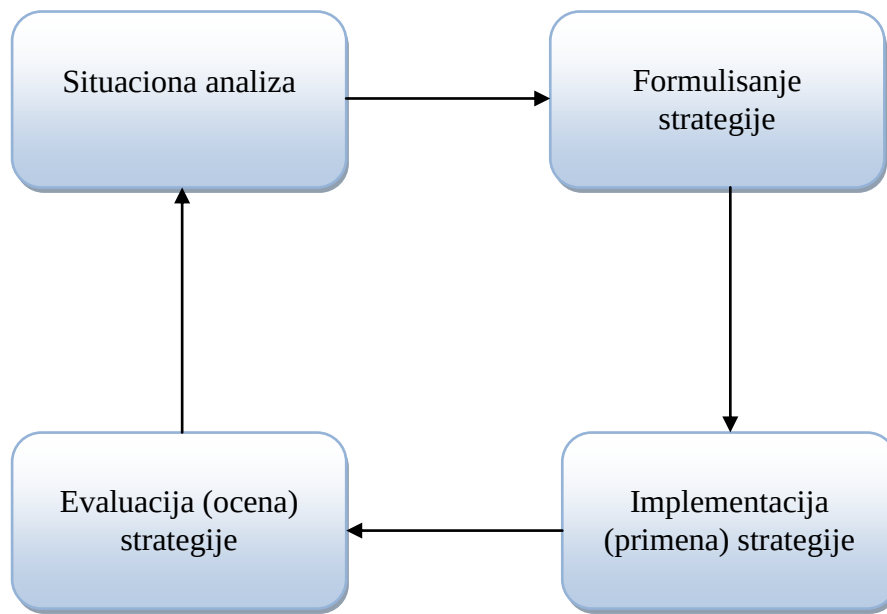
Niz autora dalo je svoj doprinos definisanju strategijskog menadžmenta, gde bi u sledećem pregledu sagledali nekoliko izabranih:

- Prema Pearce-u and Robinson-u (1988), strategijski menadžment je set odluka i akcija koje rezultiraju u formulaciji i implementaciji planova dizajniranih da postignu kompanijske ciljeve.
- Prema David-u (1997), strategijski menadžment je proces formulacije, implementacije i evaluacije funkcionalnih odluka koje omogućavaju jednoj organizaciji da postigne svoje ciljeve.
- Prema Dess-u, Lumpkin-u i Taylor-u (2005), strategijski menadžment čine različite analize, odluke i akcije koje jedna organizacija preduzima u cilju kreiranja održivih konkurentskih prednosti.
- Prema Coulter (2010), strategijski menadžment je proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu odgovarajuće strategije, te strategije sprovode u delo i ocenjuju, modifikuju ili menjaju, u zavisnosti od potrebe.

Strategijski menadžment zapravo integriše tradicionalne menadžerske procese, kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje, imajući u vidu dugoročnu budućnost organizacije.

Proces strategijskog menadžmenta predstavljen je na slici 1. kroz osnovne faze procesa:

Slika 1. Osnovne aktivnosti (faze) procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd, str. 7

Na osnovu prikazanog vidimo da je ovo ciklični odnosno kontinuirani proces, što je u današnjem vremenu stalnih promena - suštinska potreba. Neprimenjivanje strategijskog menadžmenta bi time predstavljalo rizik koji nijedna savremena organizacija ne sme sebi da dopusti, ukoliko želi dugoročno da opstane.

Strategijsko planiranje je suštinski deo strategijskog menadžmenta, ono zavisi od niza činilaca i veoma je kompleksno. Planiranje počinje odlukom menadžmenta i njihovom podrškom u formulisanju uspešnog plana i njegove implementacije. Prema Milisavljeviću (2009), strategijski menadžment uključuje strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku promenu, od toga strategijsko planiranje se odnosi na strategijsku analizu i strategijski izbor, a strategijski plan preduzeća izražava smer za budućnost, cilj i strategiju.

1.2 Proces strategijskog menadžmenta

Proces strategijskog menadžmenta već je predstavljen osnovnim fazama na slici 1, koji detaljnije posmatrano obuhvata aktivnosti analize eksternog i internog okruženja, definisanje vizije, misije i ciljeva organizacije, potom i odabir strategije, nakon čega je

potrebno pristupiti implementaciji uz strategijsku evaluaciju i kontrolu čitavog procesa. Svaka od faza biće predmet sledećih razmatranja.

Opasnosti sa kojima se organizacije suočavaju mogu poticati iz spoljašnjeg okruženja (ekonomski, društveni, politički uticaji), zbog čega treba pristupiti *eksternoj analizi*. Porterov model pet sila meri opasnosti od gubitka konkurentske prednosti. Opasnost po gubitak konkurentske prednosti su konkurenti grane, kupci, dobavljači, ulazak novih proizvoda i pojava supstituta. Tehnike koje se još koriste su i: PEST(EL), SWOT analiza, različita predviđanja i druge. Eksternom analizom obezbeđuje se proaktivni pristup, predviđanjem promena i preduzimanjem mera da bi se potencijalne posledice predupredile, što je jedna od karakteristika uspešnog strategijskog menadžmenta.

Interna analiza snima unutrašnje uticaje, u smislu evaluacije resursa i kapaciteta organizacije. SWOT analiza, analiza lanca vrednosti, benchmarking, koncept interne revizije i druge tehnike pomoći će da utvrdimo organizacione snage i slabosti. Snage (ono čime organizacija raspolaže) razvijaju konkurentsku prednost, a slabosti (ono što nedostaje) sprečavaju njeno stvaranje. Za ove potrebe prikladan je Porterov koncept lanca vrednosti, koji daje sliku o tome da li je i koliko je organizacija sposobna da stvori vrednost za kupce (Coulter, 2010). Takođe, moguće je primeniti i koncept interne revizije u cilju utvrđivanja koliko dobro se obavljaju organizacione funkcije i koji resursi su dostupni za izvođenje istih, kao i niz drugih tehnika interne analize. Uz rezultate interne analize, zajedno sa informacijama prikupljenim eksternom analizom, moguće je donositi strategijske odluke.

Definisanje *organizacione vizije* predstavlja stvaranje slike jedne organizacije u budućnosti - kako vidi sebe, svoje poslovanje, odnosno razlog svog postojanja. *Organizaciona misija* predstavlja sve poslove kojima se organizacija bavi, tržišta kojima je okrenuta i sopstvenu konkurentsku prednost. Misija služi ispunjenju vizije, a međusobno su usklađene. Prema Coulter (2010), karakteristike misije su takve da ona ne sme biti dugačka, mora biti jasna, široka ali ne uopštena, inspirativna, pozitivna, da reflektuje vrednosti, relevantna za organizaciju, savremena, jedinstvena, trajna, dinamična, vodilja, orijentisana prema kupcima/korisnicima, društveno deklarirana, da deklarira vrednosti, verovanja i filozofiju organizacije. Kao primere nekih od vizija i misija možemo videti sledeće:

- vizija Dunav osiguranja: „Naša je vizija da stvorimo stalnu prednost na tržištu obezbeđujući svojim osiguranicima, saradnicima i poslovnim partnerima usluge i poslovne odnose koji imaju veću vrednost nego kod drugih kuća. Gradimo uspešnu i sigurnu poslovnu budućnost za nas i sve one što rade i sarađuju s nama.“
- misija Stalne konferencije gradova i opština (SKGO) koja glasi: „Misija SKGO je da zastupa interese, pruža visokokvalitetne usluge i podržava razvoj i unapređenje lokalne samouprave kroz zajedničko delovanje članstva, u skladu sa evropskim standardima.“

Ciljevi organizacije su krajnji rezultati koje organizacije žele da postignu, a takvi da budu konkretni i merljivi. Mogu biti kratkoročni (do jedne godine) i dugoročni (za višegodišnji

period). Moraju se postaviti i za nivo celokupne organizacije, ali i za nivo pojedinačnih organizacionih jedinica.

Prilikom definisanja *strategije* uzeće se u obzir ciljevi organizacije, interne snage (resursi i kapaciteti) i eksterne šanse i pretnje. Proces čini niz odluka, aktivnosti i planova do konačnog izbora i usvajanja strategije organizacije. U strateškoj analizi i izboru strategije treba uzeti u obzir više opcija za razmatranje. Nakon izbora, trebalo bi uvek ostaviti i alternativne izbore u opticaju. Savremene organizacije formulišu strategije za tri nivoa:

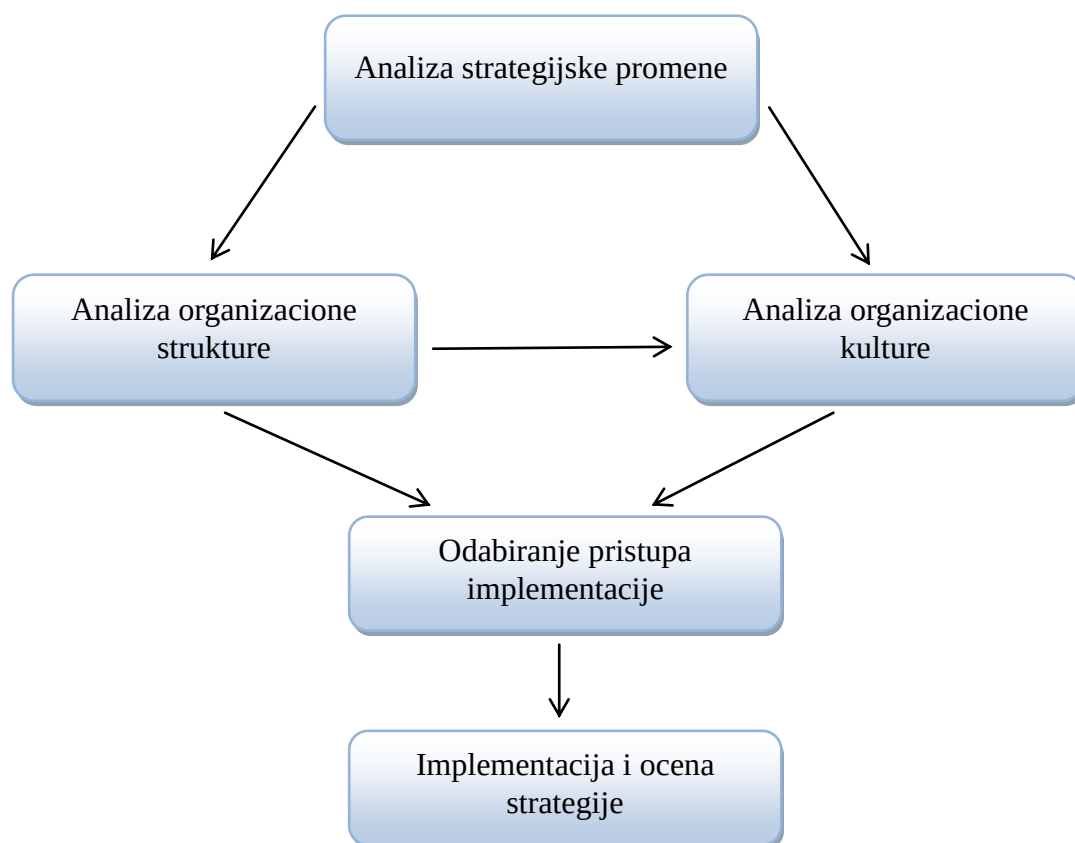
- Korporativni (opšti nivo),
- Poslovni (za poslovne jedinice/odeljenja),
- Funkcionalni (pojedinačno za marketing, finansije, ljudske resurse, R&D, itd.).

Korporativna strategija usmerena je na ostvarivanje opštih ciljeva organizacije, poslovna strategija formuliše se za pojedine organizacione delove i mora biti usklađena sa opštom, dok su funkcionalne podrška poslovnoj i opštoj strategiji.

Prema Mašiću (2009), za *ocenu i izbor strategijskih alternativa* mogu se koristiti kriterijumi celishodnosti, izvodljivosti i prihvatljivosti, a alternative treba da odgovaraju eksternoj sredini, da obezbeđuju konkurentske prednosti, da su konzistentne sa drugim strategijama, prilagođene misiji i ciljevima i izvodljive. Krajnji rezultat je izrada strategijskog plana, koji sadrži: kratak rezime, rezultate situacione eksterne i interne analize, misiju, ciljeve i rezultate, analizu proizvoda, planove za prevazilaženje nedostataka, strategiju i alternative, akcioni plan, planove za vanredne situacije.

Implementacija je kompleksna aktivnost i može imati presudan uticaj na uspeh strategije. Važnu ulogu ovde imaju kratkoročni ciljevi u kontroli preduzetih aktivnosti. Neophodno je i prilagođavanje organizacije uz učešće svih menadžera i zaposlenih. Postoje različiti modeli implementacije, a model strategijske implementacije prema Certo-u i Peter-u dat je na sledećoj slici 2:

Slika 2. Zadaci strategijske implementacije



Izvor: Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 249

Jedan od aspekata prilagođavanja jeste odgovarajuća organizaciona struktura, koja podrazumeva raspodelu odgovornosti i obavezu izveštavanja – organizacioni dizajn. Na korporativnom nivou, organizacija će utvrditi organizacionu kulturu utičući na ponašanje zaposlenih. Pravila ponašanja, vrednosne norme i procedure potrebni su za uspešnu implementaciju strategije.

Strategijska evaluacija i kontrola je proces nadgledanja, merenja i ocene aktivnosti organizacije. Prema Albijaniću (2013), ocena uspešnosti organizacije vrši se merenjem strategijskih rezultata i merenjem finansijskih rezultata. Iako su finansijski rezultati povoljni (detaljnije o finansijskoj analizi u poglavlju 3), ipak su neophodne strategijske analize i merenja koja ukazuju da li je organizacija ostvarila konkurentsku prednost i povoljnu tržišnu poziciju. Balanced Scorecard je upravljački sistem koji su stvorili Kaplan i Norton početkom devedesetih godina, omogućivši povezivanje strategije i operacija kroz definisanje (merljivih) operativnih termina. Merenjem rezultata moguće je izvršiti poređenje sa utvrđenim standardima, a potom i preduzimanje korekcija. Ovde treba istaći i mogućnost informacione podrške u kontroli sprovedenog uz pomoć razvijenih menadžment programa (npr. MIS, MDSS, ES).

1.3 Strategije – definicije, nivoi i tipovi

Prema Mintzberg-u (1987), strateški menadžment ne može se osloniti samo na jednu definiciju strategije, zbog čega bi strategiju trebalo sveobuhvatno posmatrati (kroz koncept 5P) kao:

- Plan
- Taktika
- Obrazac
- Pozicija
- Perspektiva

Strategija kao *plan* predstavlja uputstvo kako treba postupati, u smislu definisanog niza aktivnosti koje treba sprovesti. Mogu biti opšte ili specifične.

Strategija može biti *taktika*, u smislu određenog manevra koji je napravljen da pobedi poslovnu konkurenciju stvarajući konkurentsku prednost.

Strategije kao *obrazac* nastaju kao rezultat ranijih pozitivnih iskustava i definišu se kao obrazac aktivnosti koji treba primeniti.

Strategije za *pozicioniranje* su planovi za traženje odgovarajućeg posla u svojoj okolini i njenom prilagođavanju, kao što je kroz položaj na tržištu, bilo položaj brenda, izbor portfolija proizvoda i slično. Pozicija može biti geografska u smislu ekspanzije na međunarodno tržište, ili izbor tržišne niše (ciljne grupe), pružanje niske cene ili prepoznatljivih proizvoda, ili eksploatacijom nadležnosti kako bi se sprečilo da drugi ulaze na tržište.

Strategija kao *perspektiva* je način na koji organizacija sebe vidi, očima svojih kupaca/korisnika, od strane svog menadžmenta i zaposlenih. Ovo se može poistovetiti sa organizacionom kulturom organizacije.

Već je prethodno pomenuto da savremene organizacije usvajaju tri nivoa strategija: za korporativni (opšti), poslovni i funkcionalni nivo. Svaki od ovih nivoa ima svoje tipove strategija.

Korporativne strategije mogu biti (Mašić, 2009):

- strategija koncentracije – fokusiranje na jednu liniju biznisa;
- strategije stabilnog rasta – održavanje odabranog načina poslovanja;
- strategije redukcije (smanjenja) poslovanja – preorijentacija u slučaju krize, prevazilaženje negativnih trendova u poslovanju i slično;
- strategije rasta (razvoja) – definisanje pravaca, metoda, tempa i fleksibilnosti rasta;
- kombinovane strategije – složene situacije zahtevaju kombinovanje prethodnih strategija.

Poslovne strategije mogu se definisati na nivou organizacionih jedinica ili strategijskih poslovnih jedinica, a u skladu sa opštom strategijom organizacije. Usmerene su na stvaranje konkurentske prednosti, što čini polazište za formulisanje. Prema Porter-u to su: opšte vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokusiranje (Mašić, 2009).

Funkcionalne strategije definišu se u cilju efikasne i efektivne upotrebe resursa organizacije, a odnose se na marketing, finansije, proizvodnju, ljudske resurse, istraživanje i razvoj (R&D) i kvalitet.

1.4 Pregled koncepata i pristupa u strategijskom menadžmentu

Izazov svake organizacije jeste da odgovori promenama u svojoj sredini uz ostvarenje uspeha. Svakodnevne promene proizvode različite pristupe ili modele za prilagođavanje. U nastavku dat je pregled izabranih koncepata (Mašić, 2009):

- Jedan od prvih koncepata jeste *koncept evolutivnih (inkrementalnih) promena* u uslovima stabilnijeg okruženja u kojem se dešavaju manje promene, gde ključnu ulogu imaju menadžeri i konsultanti. Ovaj pristup zasniva se na postepenom prilagođavanju. Kada se promene dešavaju iznenada govorimo o *konceptu prekinute ravnoteže* uz ključnu ulogu lidera. Na izazove velike frekvencije odgovoriće *model revolucionarnih promena*, a u ovome učestvuju svi zaposleni.
- Pojam koncepta „*Organizacija koja uči*“ odnosi se na koncept koji konkurentsku prednost zasniva na nematerijalnoj imovini – znanju, veštinama, sposobnostima, iskustvima, organizacionoj kulturi, brendovima, reputaciji i drugo. Prihvatanje novih znanja i kompetencija rezultiraće pozitivnim promenama u poslovanju.
- *Jezgro kompetentnosti organizacije* je koncept koji integriše sve sposobnosti, veštine, tehnologije i znanja, koje možemo zvati jezgro kompetentnosti. Karakteristični su za velike svetske kompanije, kao što su Honda, Philips, i druge.
- *Menadžment znanja* je koncept usmeren ka poslovnim procesima kao procesima znanja, ali uključuje i ljude i tehnologije kao međusobno povezane. Okrenut je organizacionom učenju usmerenim ka korenitim promenama u cilju sticanja konkurentske prednosti.
- *Menadžment odnosa sa klijentima* odnosi se na sticanje znanja o potrebama i navikama kupaca, čime se teži povećanju njihove lojalnosti uz uvećanje profita.
- *Total Quality Management (TQM)* pristup bavi se kvalitetom kao presudnim diferencirajućim faktorom u novom milenijumu, radeći na performansama, odlikama, pouzdanosti, prilagođavanju standardima, izdržljivosti i estetici proizvoda, i na kraju uslužnosti.
- *Transformacija organizacije* (reinženjering, restrukturiranje i drugo) su modeli za krupne, radikalne promene u operacijama (uvođenje novih tehnologija), u

aktivnostima lanca vrednosti, promene u outputima i tržišnim pozicijama organizacije. Jedan od pristupa u reinženjeringu jeste Six sigma koncept, koji je dao dobre rezultate u oblasti industrije, edukacijom ključnih osoba o tehnikama praćenja proizvodnog procesa i uklanjanju nepravilnosti. Benchmarking je koncept svojstven procesu restrukturiranja, gde se porede performanse sopstvene organizacije sa najboljim firmama u grani u cilju maksimiziranja sopstvenih potencijala.

- *Balanced Scorecard*, ili koncept balansiranih merila performansi, koji prati proces implementacije strategije i ostvarenja ciljeva, merenjem performansi (indikatora) iz finansijske perspektive, perspektive klijenata/potrošača, perspektive poslova i procesa i perspektive inovacije i učenja.

1.4.1 Strategijske mape

Kako bi strategija zaživela u praksi pomoći će kreiranje strategijske mape. Strategijska mapa je alat, izgrađen na konceptu Balanced Scorecard (BSC), kojim se povezuje vrednost materijalne i nematerijalne imovine organizacije sa krovnom strategijom. Kaplan i Norton, kao autori BSC koncepta, kreirali su strategijsku mapu kao okvir za vizuelizaciju željenih rezultata povezujući ih sa pokretačima njihovog stvaranja. Nakon opsežnih istraživanja, autori su potvrdili da je izrada strategijskih mapa primenjiva u različitim industrijama, finansijskom sektoru, kao i u neprofitnim organizacijama i javnoj upravi i drugim.

Strategijska mapa prikazuje kako jedna organizacija svoju imovinu pretvara u željene rezultate kroz integrisani i sistematični pristup. Okvir ili mapa kreira se imajući u vidu sledeće perspektive BSC koncepta: finansijsku, potrošačku, internu-procesnu, inovacije/učenje i rast. Oslanjanje na materijalnu imovinu u stvaranju vrednosti nije dovoljno, već se mora raditi na razvoju nematerijalne imovine - veština i znanju zaposlenih, infomacionim tehnologijama i stvaranju korporativne kulture koja prihvata inovacije i unapređenja.

Sledeća tabela 1. Generičke mere predstavlja činioce/merila četiri perspektive koji imaju uticaj na strategiju organizacije:

Tabela 1. Generičke mere

Perspektiva	Generička merila
Finansijska	Povraćaj na ulaganje Profitabilnost Rast prihoda Produktivnost Smanjenje troškova
Potrošačka	Tržišno učešće Osvajanje potrošača Zadovoljstvo Zadržavanje Profitabilnost
Interna	Kvalitet Naručivanje od dobavljača Vreme izrade Uvođenje novih proizvoda Marketing i prodaja Održavanje
Učenje i razvoj	Zadovoljstvo zaposlenih Zadržavanje zaposlenih Sigurnost zaposlenih Obuka/obrazovanje Produktivnost zaposlenih Informacioni sistem

Izvor: Albijanić, M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.94

Navedeni činioци/merila prevode se u zadatke prema željenim ishodima. *Perspektivu učenja i rasta* čine ljudski, infomacioni i organizacioni kapital, jednom rečju nematerijalna imovina organizacije. Razvoj ljudskog kapitala moguće je kroz unapređenje znanja, veština i vrednosti (kompetencija) zaposlenih. Prema Albijaniću (2013), informacioni kapital čine tehnološke infrastrukture i aplikacija informacione tehnologije, a organizacioni kapital gradi kultura, liderstvo, usklađivanje i timski rad. *Interna perspektiva* izdvaja one procese koji imaju najveći uticaj na strategiju, a to su operativni, inovacioni, regulatorni, socijalni procesi i procesi odnosa sa kupcima. *Potrošačka perspektiva* odnosi se na stvaranje jedinstvene kombinacije proizvoda, odgovarajuće cene, servisa, usluga, odnosa i imidža za kupce. *Finansijska prespektiva* fokusira se na uvećanje novca uloženog u prošlosti merenjem i povećanjem prodaje, smanjenjem troškova i drugo. Strategijska mapa povezuje ove vrednosti i prikazuje kako one stvaraju dodatnu vrednost. Zaposleni ovim dobijaju jasnu sliku na koji način je njihov posao povezan sa konkretnim ciljevima.

1.5 Značaj strategijskog menadžmenta

Značaj strategijskog menadžmenta ogleda se kroz finansijske dobiti povećanjem profitabilnosti, produktivnosti ili povećanjem prodaje, pokazala su različita istraživanja. Osim ovih, mnogostruke su i dobiti nefinansijske prirode, zbog čega sve veći broj organizacija koristi ovaj koncept (David, 2011):

- Pomaže proaktivnom pristupu pri kreiranju budućnosti organizacije,
- Obezbeđuje logičan, sistematičan i objektivni okvir za izbor smera kretanja,
- Obezbeđuje jasne ciljeve za zaposlene,
- Pomaže u korišćenju vremena i resursa na najbolji način,
- Omogućava prihvatanje i upravljanje promenama,
- Smanjuje mogućnost greške i iznenađenja,
- Umanjuje negativne efekte nastalih promena,
- Unapređuje komunikaciju, učešće, odgovornost i posvećenost zaposlenih.

Postizanje visokih poslovnih performansi je sve teže za savremene organizacije, a proces strategijskog menadžmenta doprineće i da donosioci odluka ipak razmišljaju o onim faktorima koji utiču na uspešnost poslovanja (Coulter, 2008).

2. Javne institucije

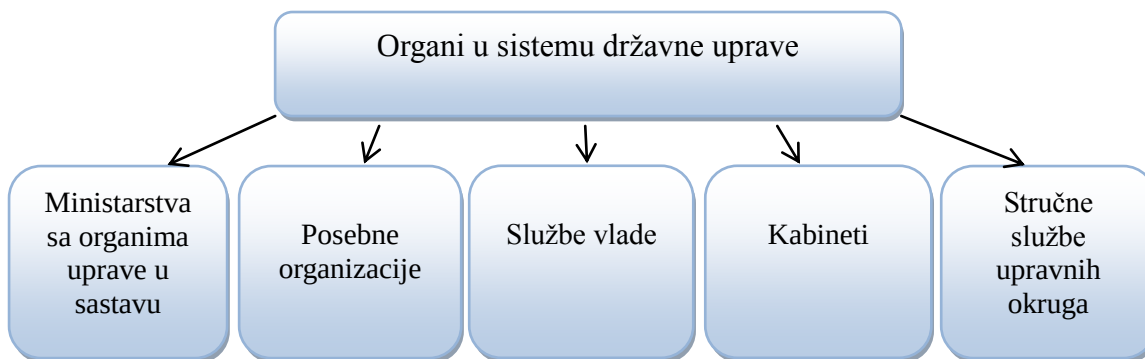
Ustav Republike Srbije, kao najviši pravni akt, uređuje državnu vlast utvrđivanjem državnih organa koji su nosioci pojedinih funkcija državne vlasti, njihov položaj i odnos sa drugim organima. Saglasno Ustavu, uređenje vlasti u Republici Srbiji počiva na podeli na zakonodavnu, sudsku i izvršnu vlast:

- zakonodavna vlast pripada Narodnoj skupštini čija je osnovna funkcija donošenje zakona, čime utvrđuje smernice državne politike,
- sudska vlast pripada sudovima, u cilju očuvanja i zaštite utvrđenog pravnog poretka, uz nadzor nad radom državnih organa,
- izvršnu vlast vrši Vlada, a ostvaruje se kroz neposredno i konkretno obavljanje različitih državnih (upravnih) poslova kojima je cilj izvršavanje zakona.

Državna uprava je važan deo državnog aparata, čija je osnovna delatnost obavljanje upravnih poslova. Hijerarhijski posmatrano, državna uprava kao deo izvršne vlasti odgovorna je Vladi Republike Srbije, dok je za rad organa državne uprave Vlada odgovorna Narodnoj skupštini.

Organi državne uprave predstavljani su na sledećoj slici 3:

Slika 3. Organi državne uprave



Izvor: sajt Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave, www.mduls.gov.rs

Pojam *javne uprave* je širi u odnosu na pojam državne uprave, podrazumevajući poveravanje poslova državne uprave lokalnoj samoupravi i vandržavnim organizacijama koje vrše upravne aktivnosti (Trbović, Đukanović, Knežević, 2010). Zakonom se poslovi državne uprave („Sl. glasnik RS”, br. 79/2005, 101/2007, 95/2010 i 99/2014) poveravaju autonomnim pokrajinama, opštinama, gradovima, javnim preduzećima, ustanovama, javnim agencijama i drugim organizacijama. U poslove državne uprave ubrajaju se aktivnosti na pripremanju nacrtu zakona, propisa i opštih akata, predlaganje strategija razvoja i drugih mera kojima se oblikuje politika Vlade; praćenje i utvrđivanje stanja, preduzimanje mera, izvršavanje zakona, drugih propisa i opštih akata, rešavanje u upravnim stvarima, vođenje evidencija, izdavanje javnih isprava i preduzimanje upravnih radnji; rešavanje u upravnim stvarima donošenjem upravnih akata; inspekcijski nadzor nad sprovođenjem zakona i drugih propisa neposrednim uvidom u poslovanje i postupanje fizičkih i pravnih lica i izricanje mera; staranje o javnim službama i njihovom radu prema zakonu; podsticanje i usmeravanje razvoja prema politici Vlade; drugi stručni poslovi kroz prikupljanje i proučavanje podataka, sačinjavanja analiza, izveštaja, informacija i drugih stručnih poslova kojima doprinose razvoju.

Načela delovanja organa državne uprave, prema Zakonu o državnoj upravi („Sl. glasnik RS”, br. 79/2005, 101/2007, 95/2010 i 99/2014), su:

- Načelo samostalnosti i zakonitosti – odnosi se na samostalno vršenje poslova u okviru Ustava, zakona i drugih propisa;
- Načelo stručnosti, nepristrasnosti i političke neutralnosti – podrazumeva postupanje prema pravilima struke, nepristrasno i politički neutralno, uz jednaku pravnu zaštitu svima u ostvarivanju prava, obaveza i pravnih interesa;
- Načelo delotvornosti u ostvarivanju prava stranaka – obaveza da se strankama omogućí brzo i delotvorno ostvarivanje prava i pravnih interesa;
- Načelo srazmernosti i poštovanje stranaka – korišćenje onih sredstava koja su za stranku najpovoljnija u skladu sa zakonom, uz poštovanje ličnosti i dostojanstva stranaka;

- Načelo javnosti rada – rad državne uprave mora biti dostupna na uvid javnosti, a u skladu sa zakonom o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja;

Dodatno treba pomenuti i:

- Odgovornost za štetu – kod nezakonitog ili nepravilnog rada koju prouzrokuju fizičkim i pravnim licima odgovornost preuzima Republika Srbija;
- Afirmativne mere – sprovođenje posebnih mera radi postizanja pune ravnopravnosti lica ili grupa lica koja su u suštinski nejednakom položaju sa ostalim građanima.

Javnom službom smatraju se ustanove, preduzeća i drugi oblici organizovanja utvrđeni zakonom, koji obavljaju delatnosti odnosno poslove kojima se obezbeđuje ostvarivanje prava građana odnosno zadovoljavanje potreba građana i organizacija, kao i ostvarivanje drugog zakonom utvrđenog interesa u određenim oblastima (Zakon o javnim službama, "Sl. glasnik RS", br. 42/91, 71/94, 79/2005 - dr. zakon, 81/2005 - ispr. dr. zakona, 83/2005 - ispr. dr. zakona i 83/2014 - dr. Zakon). *Ustanove* se osnivaju u oblasti: obrazovanja, nauke, kulture, fizičke kulture, zdravstvene zaštite, socijalne zaštite, društvene brige o deci, socijalnog osiguranja i drugo. *Javna preduzeća* su preduzeća čiji je većinski vlasnik država i koja se osnivaju u oblastima telekomunikacija, elektroprivrede, komunalnih usluga i drugo. U javnim preduzećima većinsku upravljačku kontrolu ostvaruje država, time su ona povezana sa izvršnom granom vlasti, odnosno sa javnom upravom.

Svi zajedno, državna uprava, javna uprava i javne službe, samostalni državni organi, čine institucije javnog sektora. Javne institucije, kao deo državnog mehanizma, su organizacije koje služe ostvarivanju javnog interesa: njihov proizvod je pozitivno okruženje u kojem pojedinci i društvo mogu ostvarivati napredak. Od njihove odgovornosti, inovativnosti i prilagodljivosti zavisi i opravdanost ulaganja državnih resursa i novca poreskih obveznika, koji moraju imati poverenje u njihov rad. Radeći za dobrobit društva i omogućavajući njegov razvoj stvaraju i komparativnu prednost u odnosu na svoj raniji doprinos.

2.1 Novi javni menadžment

Transformacija menadžmenta javnog sektora traje i prisutna je svuda u svetu. Reformski proces započeo je sedamdesetih godina prošlog veka u Velikoj Britaniji, a razvio se vremenom u reformski pravac pod nazivom *Novi javni menadžment* (NJM). Nedovoljna efikasnost, efektivnost i finansijska stabilnost postojećih javnih sistema upravljanja uzrokovala je uvođenje inovacija i prihvatanje principa upravljanja iz privatnog sektora. Pored reforme javnog sektora odnosno malih ili većih promena u upravljanju, došlo je i do promene u ulozi vlade u društvu i odnosu između vlasti i građana (Hughes, 2003). Dakle, tradicionalni (birokratski) model javne administracije zamenio je tržišno-orijentisani model upravljanja javnim sektorom.

NJM zasnovan je na različitim načelima, kao što su profesionalizacija, racionalizacija, deregulacija, unapređenje efikasnosti, odgovornosti i javnosti rada, zakonitost i legitimitet, etika u radu i konkurentnost. Profesionalizacija se odnosi na obrazovanje zaposlenih i jasno definisanje zadataka, dok racionalizacija stavlja akcenat na smanjenje državnog aparata u

smislu manjeg broja organa i zaposlenih u njima. Deregulacija je aspekt kojim se pojednostavljaju procedure, omogućavajući bolji rad državnih organa, što javnost prepoznaje kao kvalitet. Znanje je preduslov inovacija neophodnih u reformskom procesu. Nova tehnološka dostignuća, osim afirmacije novih znanja, doprinose poboljšanju efikasnosti i smanjenju troškova, što odgovara načelu racionalizacije. Odgovornost, javnost rada, zakonitost, legitimitet, etika su načela koja se regulišu pravnim aktima, što je i slučaj sa ranije pomenutim Zakonom o državnoj upravi. Sprovođenje javnih politika kroz decentralizaciju i debirokratizaciju predstavlja još jedan vid približavanja građanima, osim već pomenute deregulacije. Konkurentnost je jedan od principa prepoznat u privatnom sektoru, podrazumevajući uvođenje nedržavnih subjekata u vršenje javnih usluga (Trbović, Đukanović, Knežević, 2009).

Novi javni menadžment naglašava rezultate, okrenut je prema klijentima, daje značaj rezultatima i konačnim ishodima, upravljanje bazira na ciljevima i merenju performansi, upotrebljava mehanizme tržišnog tipa, fokusiran je na konkurenciju, uz napredak u sprovođenju vlasti, preuzimanju dužnosti i odgovornosti (Hughes, 2003).

Javni menadžeri su lideri reformi kao rukovodioci pojedinih segmenata javnog sektora. U svemu ovome menadžerski pristup igra važnu ulogu, kroz planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. Lideri primenjuju posebne vrste analiza, upravljaju ciljevima, upravljaju celokupnim kvalitetom, testiraju tržišta i sprovede reinženjering upravnih organizacija (Trbović, Đukanović, Knežević, 2010). Obuke lidera kroz formalno i neformalno obrazovanje, organizovanim obukama, seminarima, kursevima, kao i svih zaposlenih i njihova motivacija principi su preuzeti iz privatnog sektora.

Određivanjem upravne politike i upravnih ciljeva na državnom nivou stvara se okvir za uvođenje novog javnog menadžmenta, a programi primene i ocena efikasnosti čine ga delotvornim. Izrada planova podrazumeva pripremu strategije, utvrđivanje finansijskih i ljudskih resursa i pokazatelja uspešnosti delovanja uprave.

Uspešnost dosadašnjih upravnih reformi u Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Američkim Državama, Italiji, skandinavskim zemljama i mnogim drugim, potvrdile su potrebu za njihovim stalnim sprovođenjem. Upravne reforme novog javnog menadžmenta razlikuju se od zemlje do zemlje, gde se mora voditi računa o sociokulturnim i političkim uslovima unutar svake od njih.

Nakon potpisivanja i ratifikacije Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa Evropskom unijom, Republika Srbija ušla je u proces reforme uprave. Posebnu pažnju treba posvetiti pojedinačnim strategijskim pravcima reforme: Strategija reforme državne uprave, Strategija razvoja e-uprave, Strategija regulatorne reforme i unapređenja sistema upravljanja javnim politikama i druge.

2.2 Evropski principi javne uprave

Proces evrointegracija ima strateški značaj u našoj zemlji. Sam proces podrazumeva uvođenje evropskih tekovina kroz proces modernizacije javne uprave, unapređenje njenih kapaciteta, unapređenje finansijskog upravljanja, usaglašavanje nacionalnog pravnog okvira sa evropskim pravom i drugo. Pravni okvir za modernizaciju javne uprave čine Kopenhagenski i Madridski kriterijumi za pristupanje Evropskoj uniji (EU), kao i usvojeni evropski principi. Evropski sud pravde usvojio je principe koji se preporučuju zemljama članicama EU u primeni u svojim zakonodavstvima, a to su princip srazmernosti, pravne sigurnosti, zaštite legitimnih očekivanja, nediskriminacija, pravo na saslušanje u donošenju odluka u upravnom postupku, bespogovorna odgovornost javne uprave, pravični uslovi za pristup pojedinaca upravnim sudovima i drugo.

Nacionalno pravo se usaglašava sa evropskim, prema preporukama koje je usvojio Evropski sud pravde, izdvajajući sledeću grupu najvažnijih principa (Trbović, Đukanović, Knežević, 2010):

- pouzdanost i predvidivost (pravna sigurnost)
- otvorenost i javnost
- odgovornost
- efikasnost i delotvornost

Na ovaj način pravni sistemi zemalja se međusobno približavaju kroz zakonodavnu aktivnost Evropske unije i kroz običajno pravo Evropskog suda pravde. Takođe, prema preporukama Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) usvojeni su i standardi koji se odnose na etiku u javnim službama, a neke od njih su (Trbović, Đukanović, Knežević, 2010): etičke norme u javnim službama treba da su jasne, smeštene u pravni okvir, da imaocima javnih ovlašćenja omogući dobijanje saveta, da poznaju svoja prava i dužnosti kad otkriju kažnjiva dela, da promovišu etičke norme, postupak donošenja odluka mora biti javan i kontrolisan i drugo.

Zajedničkom inicijativom Evropske unije i OECD razvijen je program pomoći po nazivom SIGMA (*SIGMA – Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries*). SIGMA agencija, ispred Evropske unije, obavlja određene poslove koji se odnose na profesionalizaciju i modernizaciju javne uprave, a uz to predstavlja i jedan od mehanizama pružanja pomoći zemljama kandidatima u procesu tranzicije i kao pomoć u izgradnji njihovih institucija. Osnovna područja delovanja SIGMA su (Trbović, Đukanović, Knežević, 2010):

- osmišljavanje i primena reforme javne uprave;
- spoljna revizija;
- finansijska kontrola;
- zakonski okvir, javna služba, pravosuđe;
- osmišljavanje mera politika i koordinacija;

- upravljanje javnim rashodima;
- sistem javnog integriteta;
- javne nabavke;
- regulatorne politike – bolja regulacija.

Na osnovu ovih kriterijuma obezbeđuje se okvir za ocenjivanje napretka zemalja kandidata, kao i definisanje neophodnih programa tehničke pomoći i podrška reformskim procesima u procesu pridruživanja EU.

Načela dobrog upravljanja promovišu i različite međunarodne organizacije, osim Evropske unije, kao što su Ujedinjene nacije, OECD, Svetska banka i druge. Evropska unija podržava načelo dobrog upravljanja od proglašenja reforme upravljanja za strateški cilj. Efikasnost, postizanje društvenih ciljeva, odgovornost, slobodan pristup informacijama karakterišu načelo dobrog upravljanja. Koncept upravljanja na više nivoa je koncept Evropske unije kojim se obezbeđuje saradnja vladinog i nevladinog sektora u cilju zajedničkog donošenja odluka i politika Evropske unije. Takođe, sama Evropska unija ima tri nivoa vlasti: prvi i najviši kroz Evropsku komisiju, Savet Evropske unije i Evropski parlament, zatim drugi tzv. nacionalni nivo koji predstavljaju zemlje članice i treći nivo – nivo regiona. Među ovim nivoima vlada međusobna interakcija na vertikalnom i horizontalnom nivou vlasti.

Uspostavljanje bližih odnosa građana i institucija Evropske unije omogućeno je usvajanjem Ugovora iz Amsterdama (donet 1997. godine), koji podstiče primenu dostupnosti informacija o odlukama evropskih institucija i načela javnosti, čime se omogućuje uvid u rad organa. Dobro postupanje službenika regulisano je i Rezolucijom Evropskog parlamenta (doneta 2001. godine) i Kodeksom o dobrom ponašanju službenika (donet 2003. godine) od strane Komiteta regiona Evropske unije, a u skladu je sa načelom jednakosti, nepristrasnosti, nezavisnosti, objektivnosti, doslednosti, korektnosti, blagovremenosti, kao i u skladu sa načelom zaštite ličnih podataka. Kodeksom je predviđena mogućnost žalbe građana u slučaju ugrožavanja prava u odnosu sa administracijom organa, pospešujući odnose javnosti, pojedinaca i administracije. Unapređenje administrativnog delovanja i novi vidovi komunikacije karakterišu rezultate donošenja pomenutog Kodeksa, a ovakvi kodeksi usvajaju se u i okviru drugih institucija u Evropskoj uniji.

2.3 Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi

Kontrola rada javnih organizacija odnosi se na kontrolu načina, efekata i sprovedenih mera i aktivnosti, kao i sprovođenje neophodnih korekcija. Kontrola kvaliteta podrazumeva i uvođenje propisa, standarda, kao i usvajanje pokazatelja uspešnosti.

Jedan od kriterijuma dobrog upravljanja u javnoj upravi jeste i postizanje standarda dobrog upravnog ponašanja kroz usvojene preporuke pod nazivom „*Kodeks dobrog upravnog ponašanja za osoblje Evropske komisije u odnosima sa javnošću*“. Ovaj dokument odnosi se na kvalitet usluga, opšta načela za dobru upravu, smernice za dobro administrativno ponašanje, kao i za zaštitu ličnih podataka i poverljivih informacija.

Evropska unija ustanovila je instrument za ocenjivanje uspešnosti delovanja javnih organizacija kroz „Zajednički okvir za samovrednovanje uspešnosti rada organizacija u javnom sektoru“ (*Common Assessment Framework – CAF*). Podsticanje saradnje, razmena informacija, novi pristupi u modernizaciji javne uprave, novi pristupi pružanja javnih usluga u Evropskoj uniji definisani su navedenim okvirom. CAF kao koncept je razvijen od strane nemačkog Univerziteta za administrativne nauke, a za dalji razvoj i obrazovanje u ovoj oblasti nadležan je Evropski institut za javnu upravu (EIPA). CAF je podrška izgradnji kvaliteta stvarajući okvir za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom sa namerom da se rad organizacija javne uprave zasniva na stalnom usavršavanju. Samovrednovanje uspešnosti rada u javnom sektoru ima četiri osnovna cilja (Trbović, Đukanović, Knežević, 2010):

- uvođenje načela upravljanja totalnim kvalitetom (TQM),
- olakšavanje samovrednovanja javne organizacije i preduzimanje mera za unapređenje stanja,
- povezivanje različitih modela koji se koriste u upravljanju kvalitetom,
- olakšavanje poređenja između javnih organizacija (benčmarking).

Jedinstvene standarde za osiguranje kvaliteta proizvoda i usluga ustanovila je i Međunarodna organizacija za standarde (*International Organization for Standardization - ISO*). ISO 9000 norme podrazumevaju postojanje minimalnih preduslova kako bi se u nekoj organizaciji odvijali procesi koji obezbeđuju kupcima/korisnicima očekivani kvalitet proizvoda/usluge. Norma ISO 9000:2000 zasniva se na osam osnovnih načela kojim organizacije postižu koristi, a to su (Trbović, Đukanović, Knežević, 2010):

- usmerenje ka kupcima (uspeh organizacije zavisi od ispunjenja trenutnih i budućih zahteva njihovih kupaca),
- liderstvo (stvaranjem i održavanjem uslova za uključanje zaposlenih u ostvarivanje ciljeva),
- uključenost zaposlenih (kao preduslov za korišćenjem maksimalnih kapaciteta zaposlenih),
- procesni pristup (radi dobijanja željenog rezultata sredstvima i delatnostima treba upravljati kao procesom),
- sistemski pristup upravljanju,
- stalno poboljšanje,
- činjenični pristup donošenju odluka,
- odnos uzajamne koristi poručioca i dobavljača.

Može se reći da se primenom ISO standarda sprečava nastajanje mogućih grešaka, ispunjavanjem potreba kupaca/korisnika, poslovanjem u skladu sa zakonima i kontinuiranim unapređenjem učinka. Primena normi ISO 9000 ipak nije dovoljna garancija postignutog kvaliteta, već je polazna osnova u procesu implementacije sistema upravljanja kvalitetom sve do primene složenijih sistema, kao što je upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) ili primena Six sigma koncepta.

2.4 Primena strategijskog menadžmenta u javnim institucijama

Strategijski menadžment našao je svoje mesto u kreiranju javnih politika i u javnom upravljanju širom sveta. Iako javni sektor ima svoja ograničenja u upravljanju (finansijama i drugo), neki aspekti ipak daju prostor za promene i slobodu u izboru pristupima upravljanja. Od alata u upravljanju, strategijski menadžment prerastao je u proces i srž savremenog upravljanja.

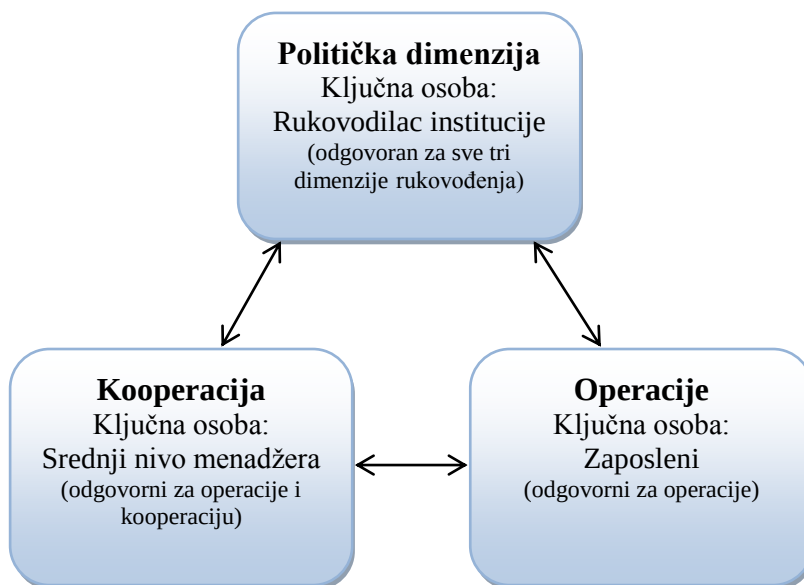
McBain (2010) preporučuje tri glavne „menadžment dimenzije“ u strategijskom menadžmentu u javnom sektoru ukoliko se želi da implementira strategija i stvori javna (društvena) vrednost:

- Politička
- Kooperacija
- Operacije

Politički faktor oslikava potrebu da se dobije politička podrška. *Kooperacija* uzima u obzir principe novog javnog menadžmenta u smislu saradnje i umrežavanja između društvenih aktera. Dimenzija *operacije* uzima u obzir efikasnost i efektivnost.

Prema McBain-u (2010), sledi prikaz adaptiranog modela strateškog trougla (Moore, 1995).

Slika 4. Strateški trougao (adaptirano prema Moore-u, 1995)

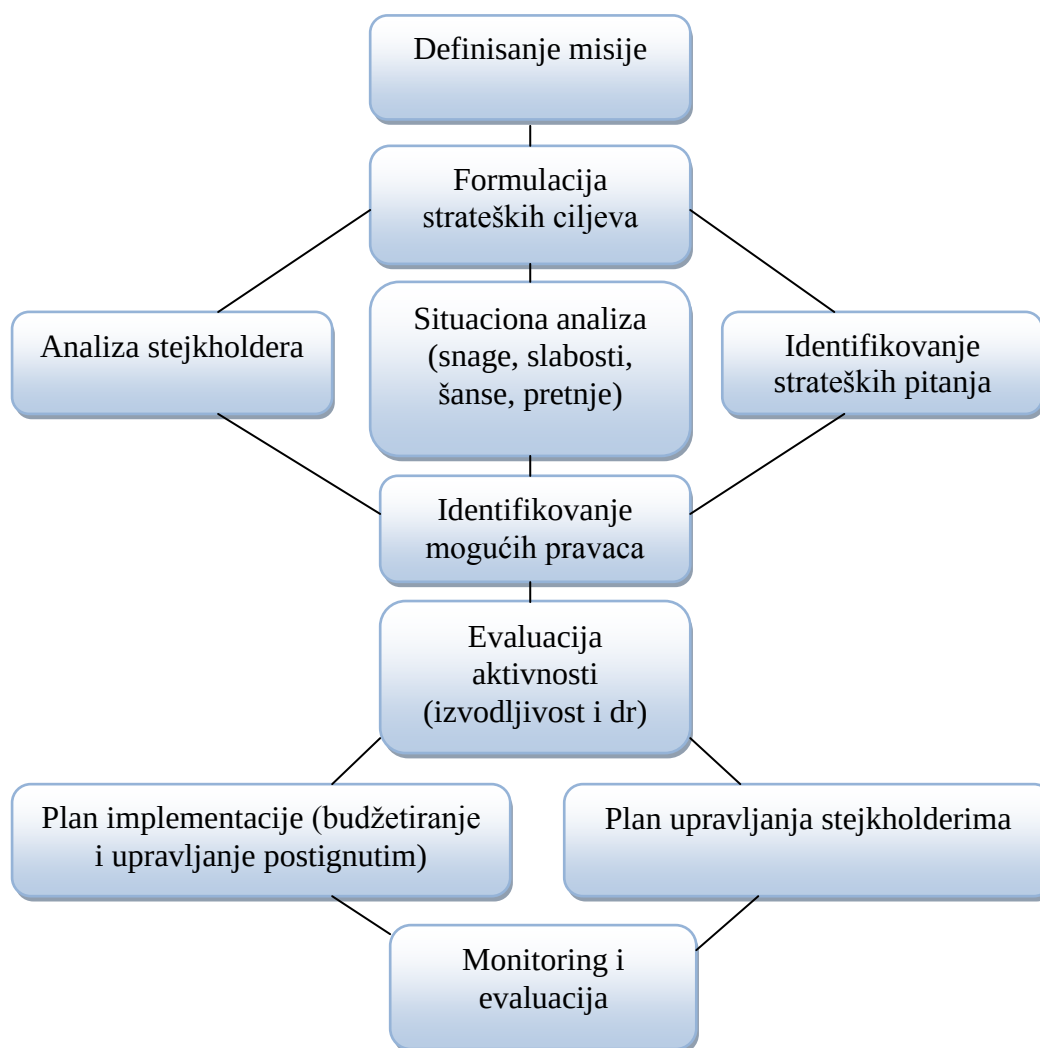


Izvor: McBain, L. & Smith, J. (2010), *Strategic management in the public sector*, E-Leader Singapore, str. 5

Vodeći principi u procesu strategijskog menadžmenta jesu razumevanje neophodnih promena, kako ih uvesti i upravljati njima, kako kreirati put za održivo unapređenje koje vodi boljim postignućima. Uloga politike i javnosti neizostavna je u ovome. Zbog toga se ne može zanemariti njihov uticaj u kreiranju strategija. Takođe, imajući u vidu i ograničene resurse, strategije u javnom sektoru moraju uzeti u obzir javne prioritete u procesu planiranja.

Na sledećoj slici 5. prikazan je tok procesa stratejskog planiranja u javnom sektoru:

Slika 5. Dijagram toka odluka za jednostavno strateško planiranje u javnom sektoru



Izvor: Joyce, P. (2015), *Strategic Management in the Public Sector*, Routledge London and New York, str. 6

Sam process planiranja ipak nije jednostavan. Uvek treba imati pred sobom viziju, misiju i ciljeve koje želimo da postignemo. Uključivanje najšireg spektra stejkholdera (zainteresovanih pojedinaca, grupa, društva) u proces planiranja je neophodno. Kada se stratejskim planiranjem fokusiramo na samu organizaciju ključni učesnici su unutar same organizacije, ali kada posmatramo njene funkcije onda su ključni spoljni učesnici. Okupljanje spoljnih stejkholdera podrazumeva održavanje foruma, postizanje zajedničkih dogovora i njihovu koordinaciju.

Prema Flynn-u i Talbot-u (1996), korisnost stratejskog planiranja sagledana je u istraživanju sprovedenom u Velikoj Britaniji. Rezultati govore o percepciji viših menadžera u lokalnoj samoupravi o efektima i korisnosti stratejskog planiranja, a dati su u sledećoj tabeli 2.

Tabela 2. Korisnost strategijskog planiranja prema percepciji viših menadžera u lokalnoj samoupravi u Velikoj Britaniji (istraživanje sprovedeno 1994. godine na menadžerima javnog sektora, Flynn i Talbot, 1996) (N=241)

Efekti	Strategijsko planiranje pomaže... (%)
Postizanje ciljeva i rezultata	81
Definisanje koraka za organizaciona postignuća	70
Postizanje boljeg korišćenja resursa	69
Stvaranje jedinstvene vizije organizacije za zaposlene	59
Identifikovanje novih mogućnosti i ideja	54
Postizanje ušteda	43
Usmeravanje resursa u polja mogućnosti	41

Izvor: Joyce, P. (2015), *Strategic Management in the Public Sector*, Routledge London and New York, str.13

Prema Joyce-u (2015), rezultati i drugih istraživanja potvrđuju korisnost strategijskog planiranja u pogledu usmeravanja procesa i utvrđivanja prioriteta u upravljanju, jasnosti vizije za menadžere i za zaposlene, boljeg korišćenja resursa i podršci u donošenju odluka o budžetu, povećanja efektivnosti troškova, unapređenja donošenja odluka, pronalaženja novih mogućnosti i ideja i drugo. Ovaj proces će funkcionisati dobro samo ako ga ključni donosioci odluka i planeri dovoljno podržavaju, koriste se zdravim razumom uz osetljivost na pojedinosti konkretne situacije (Bryson, 2004).

Prema Bryson-u (2004), programi, projekti, akcioni planovi i budžeti neophodni su za koordinaciju aktivnosti brojnih učesnika u procesu. Sama implementacija treba da omogući učenje obzirom da nova znanja i informacije postaju dostupne i okolnosti se menjaju.

Evaluacija strategije predstavlja izazov za javne menadžere, posebno kada znamo da javni sektor ne ostvaruje nužno profit kao merilo uspeha. Evaluacija se, u tom slučaju, oslanja na ostvarenje definisanih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, način korišćenja resursa, ali još važnije i kakve rezultate daju iskorišćeni resursi i kapaciteti. Međutim, autputi se često zanemaruju, a oni su pretpostavka za ispunjenje mandata organizacije zadovoljenjem zainteresovanih strana i stvaranjem javne vrednosti (Bryson, 2004).

Monitoring i evaluacija obezbeđuju da se planovi odvijaju u praksi i omogućavaju da se učenje odvija. Angažovanje građana, poslovnih i drugih zainteresovanih strana u strateškom planiranju, pojačana konsultacija oko vladinih strateških planova u javnosti u cilju njihove finalizacije šire vlasništvo nad strateškim planovima. Na osnovu ovog zaključujemo da strateško planiranje u javnom sektoru ne treba gledati samo kao analitičko

sredstvo za formulisanje strategije, već i kao proces koji uključuje i druge aktivnosti potrebne da se postigne efikasnost.

Promene su, dakle, strateški cilj. Fleksibilnost, prilagodljivost i inovacije su imperativ, ali izazivaju stres i otpor kod zaposlenih. Širok spektar promena/inovacija može biti neophodan, kao što su promene u dizajnu usluge i/ili procesu proizvodnje, strukturi i upravljanju javnim organizacijama, veštinama neophodnim za izvršavanje javnih usluga, promene organizacione kulture, u procesima nabavke, u partnerstvima sa ostalim sektorima u obavljanju javnih poslova i drugo. Zato upravljanje promenama, usvajanje nove organizacione kulture i strukture, razvoj karakterističnih veština pomoći će realizaciju željenog.

Brojna iskustva zemalja, tokom dosadašnjeg reformskog procesa javnog sektora, potvrđuju da radikalne promene uglavnom nisu davale odgovarajuće rezultate. Oprezni pristup, preuzimanje znanja i iskustava drugih zemalja preporučljivi su za usvajanje. Strategijski menadžment u javni sektor ne treba uvesti samo pukim prenošenjem novih tehnika upravljanja, već razmatranjem nedostataka u postojećem upravljanju, a potom izvođenja novog sistema upravljanja koji je specifičan za svaku organizaciju ponaosob.

Primena strategijskog menadžmenta u javnom sektoru u Letoniji govori o slabim tačkama/rizicima primene u praksi, a to su: postizanje ciljeva i implementacija i revizija strategija. Strategije nisu postigle svoje ciljeve jer nisu prepoznati svi učesnici kako bi one i zaživele u praksi. Takođe, problem strategijskog planiranja je i ograničenje budžetskim planiranjem, čineći proces nekretnim i neambicioznim u cilju razvoja. Ipak, prepoznaje se potencijal za unapređenje ka ekonomiji znanja, generisanju dodatne vrednosti i povećanju blagostanja letonskog društva (Nartisa, Putans, Muravska, 2012).

Uočene prednosti strategijskog menadžmenta (prema izveštaju Komisije državnih službi Novog Zelanda, 2010), proistekle usvajanjem strateškog odlučivanja na Novom Zelandu, jesu identifikacija i jačanje jezgra kompetentnosti, jačanje političkog liderstva, selektivni pristup u izboru presudnog, redovno izveštavanje o progresu u usvojenim strateškim oblastima i strateškim ciljevima, usvajanje odgovornosti, jačanje procesa strateškog budžetiranja, stvaranje internacionalne komparativne prednosti čineći bezbedno, uređeno i otvoreno društvo.

3. Uloga marketinga u javnim institucijama

Savremeni pristup poslovanju prerastao je iz proizvodno orijentisanog u poslovanje orijentisano prema kupcima/korisnicima. Prema Drucker-u (1999), osnovna funkcija marketinga je privlačenje i zadržavanje kupaca, a da se pri tome ostvari profit. Stoga je marketing potreba, ako želimo da naš proizvod bude prihvaćen.

Fokus marketinga jeste na kupcima i njihovim potrebama, imajući u vidu da se te potrebe stalno menjaju (Jobber, Fahy, 2006). Dakle, kupac/korisnik mora da vidi povećanu vrednost

onoga što se nudi, dobar korisnički servis ili kvalitet proizvoda, što vodi sticanju lojalnosti kupaca i ponovljenom poslu. Sve ovo u velikoj meri zavisi od preduzimanja organizovanog marketinškog upravljanja, koje je usko povezano sa strategijskim menadžmentom organizacije i utiče na uspešnost ukupnog poslovanja uz ostvarenje misije i ciljeva organizacije.

Najobuhvatnija definicija marketing menadžmenta je definicija koju je dala Američka Marketing Asocijacija (AMA): „*Marketing (menadžment)* je proces planiranja i izvršenja koncepcije, cene, promocije i distribucije ideja, roba i usluga za kreiranje razmene koja bi zadovoljila individualne i organizacione ciljeve“ (Kotler, 2002:4).

Najnovija definicija marketinga definiše marketing kao organizacionu funkciju kojom se kreiraju i isporučuju vrednosti potrošačima, uz komuniciranje i upravljanje odnosima sa potrošačima tako da to donosi korist organizaciji i njenim stakeholderima (Hanić, 2010).

Modernizaciju rada javnih institucija upravo je pokrenula, uz neizostavni razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, i potreba njenih korisnika za brzom, kvalitetnom i pouzdanom uslugom. Ipak, javne institucije tek se upoznaju sa marketinškim pristupom, koji se ogleda kroz aspekte efikasnijeg poslovanja i dodatnim vrednostima koje stvaraju. Specifičnost rada javnih institucija je da njihov proizvod često nije opipljiv, već stvara pozitivno okruženje za razvoj društva, što podiže svest o značaju postojanja i stvaranju poverenja u rad javnih organa. U tom smislu, danas vidimo pomake u reformskom procesu države u novousvojenim strategijama i komunikaciji javnih institucija koje se otvaraju prema svojim korisnicima za kritike i pohvale u svom radu (uvodjenje menadžmenta odnosa sa korisnicima).

Jedan od primera je i usvojena *Strategija razvoja e-uprave* Republike Srbije, koja treba da odgovori „na potrebe javnosti za pristupačnim, pouzdanim i transparentnim upravnim uslugama. Pružanje usluga mora biti prilagođeno potrebama građana i pravnih lica, a ne isključivo javnoj upravi“ (Strategija razvoja javne uprave u Republici Srbiji „Sl. Glasnik RS“, br. 9/14 i 42/14).

Stiče se utisak da je javnim institucijama ipak neophodan organizovaniji pristup marketingu, kao i jačanje svesti o promenama koje zahtevaju da se korisnici uključe u odluke o proizvodima i uslugama koje im pružaju. Stoga je potrebno detaljnije se upoznati sa procesom marketing planiranja.

3.1 Proces marketing planiranja

Marketing planiranje je aktivnost koja doprinosi efektivnosti marketinga, i omogućava realizaciju i ostvarenje ciljeva marketing strategije kroz elemente marketing miksa. Ovaj process se sastoji od analiza mogućnosti na tržištu, sprovođenja istraživanja i izbora ciljnih tržišta, definisanja marketinške strategije, uz planiranje i organizovanje, sprovođenje i kontrole marketing plana (Kotler, 2009).

Već usvojena poslovna misija (šta proizvodimo, šta želimo da pružimo korisnicima) usmeriće početne aktivnosti u marketing planiranju. Analizom internog i eksternog okruženja (SWOT i PEST analiza) utvrdili smo naše šanse, prednosti, slabosti i pretnje za ostvarenje ciljeva. Analizom mogućnosti u marketing planiranju moraju biti obuhvaćene ciljne grupe od interesa za javne institucije, kao što su korisnici, donatori, zaposleni, javnost, a u slučajevima gde javne institucije nemaju monopol i konkurencija.

Važnost marketing istraživanja, kao drugi korak u planiranju, je u tome što daju detaljne odgovore na pitanja: šta su potrebe kupaca/korisnika, koliko su zadovoljni sadašnjim proizvodom/uslugom, šta očekuju u smislu unapređenja postojećih i postoje li zahtevi za novim proizvodom/uslugom. Svakodnevne promene u poslovnom okruženju zahtevaju kontinuirana istraživanja u stratejskom marketingu.

Marketing strategija sastavni je deo strategije organizacije, koja definiše: segmente tržišta, ciljne grupe, konkurentsku prednost na tržištu, mogućnosti rizika i njihovo prihvatanje, podršku od strane menadžmenta i kroz resurse, usmerenost ka ciljevima u smislu odgovornosti i preduzimanja neophodnih aktivnosti. Prema Pavičiću (2001), marketing strategija omogućava svim zainteresovanim stranama da spoznaju osnovne dugoročne marketinške ciljeve, mogućnosti za njihovo ostvarenje i kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa. Nakon izbora ciljnih grupa i analize internih i eksternih uticaja (SWOT analiza) suočavamo se sa mogućnostima i ograničenjima i izborom onih opcija koje mogu da pomognu da se usmerimo ka poboljšanju poslovanja. Odluke o izboru opcije moraju biti prihvatljive i izvodljive, pre nego se izaberu kao strateški pravac.

Jedna od ključnih odluka koja se donosi marketing planiranjem je i izbor marketing miksa za proizvod/uslugu, kao instrumente koje organizacija kontroliše (Bateson, Hoffman, 2013). U slučaju javnih institucija treba primeniti marketing miks - 7P prošireni model, kojeg čine sledeći elementi i njihove karakteristike:

- Proizvod /usluga – usklađeni sa potrebama kupaca/korisnika/okruženja
- Promocija – u skladu sa vizijom organizacije, usmerena prema ciljnim grupama
- Cena – odgovarajuća za kupce i za organizaciju
- Distribucija – takva da omogućava laku i brzu dostupnost proizvoda/usluge
- Ljudi – obučeni za kontakt sa kupcima/korisnicima
- Fizička sredina/poslovni prostor/okruženje – ambijent u skladu sa kvalitetom proizvoda/usluga
- Proces – jasne i pojednostavljene procedure

Elementi i karakteristike marketinga miksa međusobno moraju biti povezani i usklađeni sa usvojenom marketing strategijom. Samo tako definisan model marketing miksa stvara komparativnu prednost za organizaciju, čineći takav pristup efektivnim.

Pre nego se pređe na implementaciju marketinškog plana, u organizaciji će se odrediti organizaciona jedinica koja će se baviti sprovođenjem definisanih aktivnosti. Prema Kotler-u (2007), marketing implementacija je proces koji pretvara marketing planove u

zacrtnane aktivnosti i osigurava njihovo izvršenje na način koji ostvaruje ciljeve definisane planom. Sprovođenje marketing plana prati kontrola procesa kao finalna faza koja meri postignute rezultate i potrošnju resursa u cilju eventualnih korekcija, a u slučaju promena u okruženju ili nezadovoljavajućih rezultata pristupa se reviziji marketing strategije.

Čitav proces marketing planiranja možemo videti u tabeli 3. - Ključna pitanja i proces marketing planiranja, gde postavljanjem sledećih pitanja lakše sagledavamo faze u procesu planiranja:

Tabela 3. Ključna pitanja i proces marketing planiranja

Ključna pitanja	Faze u marketing planiranju
Gde smo sada i kako smo stigli dovd?	Poslovna misija Marketing revizija SWOT analiza
Kuda smo se uputili?	Marketing revizija SWOT analiza
Gde bismo želeli da budemo?	Marketing ciljevi
Kako da stignemo tamo?	Ključna strategija Odluke o marketing miksu Organizacija Implementacija
Da li smo na pravom putu?	Kontrola

Izvor: Jobber, D. Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, Data Status - Beograd, str. 357

Korisnost marketing planiranja je u organizovanom i kontrolisanom pristupu čitavom procesu, što rezultira uspešnijim delovanjem, ostvarivanju ciljeva, a ukupno rezultira rešavanjem društvenih problema kao suštinskoj delatnosti javnih institucija.

3.2 Tipovi marketinga u javnim institucijama

Pristup marketingu u javnom sektoru značajno se razlikuje od pristupa u privatnom sektoru. U kontekstu šireg uticaja i postojanja značajnijih ciljeva od same prodaje ili pružanja pojedinačne usluge, u javnom sektoru razlikujemo četiri tipa marketinga (Madill, 1998):

Tip A - Marketing proizvoda/usluga

Tip B - Društveni marketing

Tip C - Marketing politika

Tip D - Demarketing

Marketing proizvoda/usluga, ili pozitivni marketing, pospešuje korišćenje proizvoda i usluga u cilju zadovoljenja potreba ciljnih grupa (promocija statističkih publikacija, korišćenje proizvoda iz oblasti telekomunikacija i drugo).

Društveni marketing pospešuje promene u ponašanju i/ili percepciji društvenih problema od strane ciljnih grupa u cilju unapređenja postojećeg društvenog stanja (kampanje protiv nebezbedne vožnje, promocija aktivnosti oko reciklaže i drugo).

Marketing politika pospešuje primenu državnih politika (borba protiv sive ekonomije i drugo).

Demarketing utiče na limitiranje ili nekorišćenje javnih proizvoda/usluga bilo privremeno ili trajno (racionalno korišćenje struje i drugih resursa, itd.).

3.3 Primena internet marketinga

Marketing u javnim institucijama stvara dodatne troškove, zbog čega često biva stavljen u drugi plan u uslovima ograničenih resursa. Dobra strana savremenog marketing pristupa je u primeni informaciono-komunikacionih tehnologija. Prednost upotrebe interneta u marketingu čini značajno smanjenje troškova u marketing investicijama, interaktivni dvosmerni proces komunikacije, brzina u razmeni informacija, unapređeni odnos sa javnošću/kupcima/korisnicima.

Web prezentacije pružaju podatke o organizaciji i njenim proizvodima/uslugama, obezbeđuju dodatne informacije (korisni linkovi) vezane za proizvode/usluge, omogućavaju postavljanje pitanja, odnosno korisničku podršku oko pristupa proizvodima/pružanja usluga. Analizom poseta web sajtova može se doći do kontinuiranih podataka o broju i vrsti posetilaca, koje stranice posećuju odnosno koje podatke preuzimaju, što nam govori o ciljnim grupama, njihovim interesovanjima i potrebama. Ankete o zadovoljstvu korisnika na web sajtovima institucija jedan su od vidova menadžmenta odnosa sa kupcima/korisnicima.

Internet tehnologije omogućavaju kontinuirana istraživanja trendova i komunikaciju putem mejlova, lakši i brži pristup (preko mobilnih telefona i digitalnih medija), zadovoljenje potreba (kroz uvođenje e-uprave) i drugo. Njihova primena obezbeđuje stvaranje vrednosti za javnost/kupce/korisnike, sticanje poverenja i na kraju lojalnosti.

II Strategijski menadžment ljudskih resursa

4. Menadžment ljudskih resursa

Ova vrsta menadžmenta nastala je tokom osamdesetih godina prošlog veka, a odnosi se na aktivnosti menadžmenta u rešavanju personalnih pitanja, kao i na upravljanje ljudima. Mnoge današnje organizacije imaju izdvojene jedinice koje se bave upravljanjem ljudskim resursima, ali kod nas i dalje nije do kraja prepoznat njihov pravi značaj.

4.1 Definicija menadžmenta ljudskih resursa

„Menadžment ljudskih resursa definiše se kao proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strateških ciljeva organizacije“ (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011:3). Drugim rečima, možemo reći da se menadžment ljudskih resursa bori da ostvari strateške ciljeve upravljajući ljudima.

Ljudski resursi ne označavaju samo zaposlene, već i njihove vrednosti i potencijale. Ljudski resursi stvaraju konkurentsku prednost pogotovo u današnjim uslovima pojačane konkurencije, a to ih čini najvrednijim u odnosu na ostale resurse kojima raspolaže jedna organizacija.

Upravljanje ljudima je multidisciplinarno i kompleksnije je u odnosu na upravljanje drugim vrstama resursa. Ovaj koncept obuhvata niz politika (set pravila i kodeksa za koordinaciju aktivnosti upravljanja ljudskim resursima), programa (skup pravila za postizanje specifičnih zadataka) i planova (instrumenti, alati) za postizanje željenih ciljeva koje će ostvariti upravo zaposleni.

4.2 Istorijat menadžmenta ljudskih resursa

Počeci upravljanja ljudima javljaju se još u 19. veku (uporedo sa industrijskom revolucijom), u SAD i u zapadnoj Evropi, baveći se pitanjima dobrobiti radnika i njihovih porodica. Potom se, tokom dvadesetih i tridesetih godina prošlog veka, pojavljuju prvi rukovodioci radne snage rešavajući pitanja njihovih zarada, odsustva, zapošljavanja i otpuštanja. Sredinom dvadesetog veka nastao je pojam kadrovska administracija integrišući pitanja radne snage i njihovog blagostanja pod istim nazivom. Značaj ovog koncepta rastao je do sedamdesetih godina kada se naziva personalnim menadžmentom i potom osamdesetih kada konačno postaje menadžment ljudskih resursa – baveći se i dalje pojedincima, ali i ukupnim performansama ljudskih resursa na strateški i koherentan način.

4.3 Funkcije i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Jedna od ključnih upravljačkih funkcija, menadžment ljudskih resursa, i sama obuhvata više funkcija sprovođenjem različitih aktivnosti koje se odnose na: planiranje ljudskih resursa u smislu ponude i tražnje, privlačenje i regrutovanje u cilju popunjavanja radnih mesta, zasnivanje radnog odnosa, razvoj i nagrađivanje zaposlenih, uređivanje odnosa zaposlenih.

Prema Martinoviću i Tanasković (2014), menadžment ljudskih resursa obuhvata sledeće aktivnosti:

- Analiza radnog mesta
- Planiranje ponude i tražnje ljudskih resursa
- Regrutovanje ljudskih resursa
- Selekcija ljudskih resursa
- Socijalizacija zaposlenih
- Obuka/trening zaposlenih
- Ocenjivanje performansi zaposlenih
- Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih
- Upravljanje stresom na radnom mestu
- Upravljanje sistemom bezbednosti i zdravlja na radu
- Upravljanje procesom napuštanja organizacije

Analiza radnog mesta podrazumeva definisanje položaja radnog mesta i njegovog okruženja u organizaciji, aktivnosti, rezultata, znanja i drugih zahteva radnog mesta.

Planiranje ljudskih resursa zahteva analizu internih i eksternih promena kako bi se najbolje odgovorilo potrebama o broju i karakteristikama radne snage.

Regrutovanje je proces privlačenja kvalitetne radne snage.

Selekcijom se vrši izbor najboljih kandidata za popunjavanje radnih mesta.

Socijalizacija zaposlenih je proces koji omogućava upoznavanje novozaposlenih sa organizacijom (organizacione politike, procedure, organizaciona kultura) i poslovima koje će raditi, kao i sa svojim pravima i odgovornostima.

Obuka/trening zaposlenih bavi se razvojem radne snage, njihovih znanja i veština, kako bi što bolje odgovorili zahtevima posla koji obavljaju.

Ocenjivanjem performansi zaposlenih meri se doprinos zaposlenog u ostvarivanju radnih ciljeva.

Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih obuhvata određivanje sistema direktnih i indirektnih zarada zaposlenih.

Upravljanje stresom podrazumeva nadzor nad pritiscima koje zaposleni trpi u vezi sa poslom koji obavlja.

Upravljanje sistemom bezbednosti i zdravlja na radu predstavlja integrisani sistem zakonodavnog, inspeksijskog, medicinskog, zdravstvenog i drugih aspekata rada regulišući bezbednost i zdravlje radnika.

Upravljanje procesom napuštanja organizacije podrazumeva planiranje i realizaciju dobrovoljnog odlaska zaposlenih, otkaza ili njihovog odlaska u penziju.

4.4 Uloga menadžera u menadžmentu ljudskih resursa

Nosioci funkcije menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji su svi nivoi menadžmenta – vrhovni, srednji i operativni. Ovo se može objasniti činjenicom da svi rukovodioci moraju biti uključeni u procese regrutovanja, intervjuisanja, selekcije i obuke zaposlenih, pogotovo ukoliko ne postoji organizaciona jedinica za ljudske resurse.

Posmatrajući ulogu linijskih menadžera kroz odgovornost za postizanje ciljeva, za njih je ključna savetodavna funkcija menadžera ljudskih resursa u procesu regrutovanja, zapošljavanja i isplaćivanja. Sa druge strane, i linijski menadžeri su odgovorni za poslove menadžmenta ljudskih resursa. Ovo se odnosi na njihov uticaj na izbor kandidata prilikom zapošljavanja, u dodeljivanju pravog posla pravoj osobi, kao i u odgovornosti kod podučavanja zaposlenih, praćenja njihovih učinaka, u tumačenju politika i procedura organizacije, razvoju i produktivnosti zaposlenih, zaštiti zdravlja zaposlenih i drugo.

Odgovornost linijskih menadžera raste sa širenjem organizacije. Stoga, u velikim kompanijama odgovornost za menadžment ljudskih resursa mora biti poverena i izdvojenim jedinicama za ljudske resurse, a ne samo linijskim menadžerima. Zapravo, možemo reći da odgovornost ne može biti koncentrisana samo na jednom odeljenju, niti je samo na pojedinačnim rukovodiocima. Kompleksnost oblasti zahtevala je da se u organizaciji poslova velikih kompanija razvijaju i različite jedinice i profili menadžera ljudskih resursa, a to su: menadžer za plate i beneficije, supervizor za zapošljavanje i regrutovanje, specijalista za obuku, menadžer za odnose na radu, supervizor za bezbednost na radu i drugi (Dessler, 2007). Karakteristike organizacije, u pogledu menadžmenata ljudskih resursa, zavise od strategije i odluke vrhovnog menadžmenta.

U sledećoj tabeli 4 dat je pregled podele rada u upravljanju ljudskim resursima (ULJR) kroz aktivnosti i opis poslova koje obavljaju linijski menadžeri i sektor ljudskih resursa.

Tabela 4. Podjela rada između menadžera i sektora ljudskih resursa

Aktivnosti ULJR	Menadžeri	Sektor ljudskih resursa
Regrutovanje i selekcija	- Pomaže sektoru ULJR u pravljenju opisa poslova u svojoj organizacionoj jedinici. - Ukazuje na tip ljudi potreban u budućnosti. - Definiše karakteristike koje su potrebne za određeni posao da bi se izabrali adekvatni testovi selekcije. - Intervjuiše kandidate koje izabere sektor ULJR i vrši izbor kandidata.	- U pisanoj formi sačinjava opis i specifikaciju posla za svako radno mesto na osnovu predloga nadležnog menadžera. - Pravi listu zaposlenih koje treba unaprediti. - Aktivna uloga u procesu regrutovanja kandidata za slobodna radna mesta. - Obavlja inicijalne intervju sa kandidatima i dobre kandidate upućuje nadležnom rukovodiocu.
Obuka i razvoj zaposlenih	- Vršiti orijentaciju zaposlenih, instruirati i obučavati nove zaposlene. - Procenjuje potrebe i preporučuje sektoru ULJR programe razvoja. - Vodi računa da bude lider u obavljanju aktivnosti i razvoju timskog rada. - Ocenjuje performanse podređenih. - Ocenjuje progres u karijeri podređenih i ukazuje im na alternative.	- Priprema materijale za obuku i orijentaciju. - Savetuje generalnog direktora u pogledu programa razvoja menadžera i pravi plan na osnovu njegove vizije o budućim potrebama za menadžerima. - Služi kao izvor informacija u pripremi programa unapređenja kvaliteta i timskog rada. - Kreira instrumente za ocenu performansi zaposlenih i čuva njihove dosjee.
Nagrađivanje	- Pomaže sektoru ULJR dajući im informacije o složenosti poslova. - Donosi odluku o veličini stimulacije za sve podređene. - Odlučuje o beneficijama.	- Organizuje analitičku ocenu poslova radi utvrđivanja relativne složenosti svih poslova. - Prikuplja podatke od konkurenata o visini zarada na tipičnim (repernim) radnim mestima. - Savetuje linijske menadžere u pogledu vrste stimulacija. - Zajedno sa linijskim menadžerima kreira ukupan sistem nagrađivanja.
Radni odnosi	- Uspostavlja povoljnu organizacionu klimu međusobnog uvažavanja i	- Identifikuje uzroke nezadovoljstva zaposlenih vodeći računa o svim

Aktivnosti ULJR	Menadžeri	Sektor ljudskih resursa
	poverenja. - Dosledno primenjuje zakonske propise. - Kontroliše zakonitost procesa otpuštanja i donosi odluke o otpuštanju. - Zajedno sa sektorom ULJR učestvuje u kolektivnom pregovaranju.	razlozima koji bi mogli dovesti do sindikalnog nezadovoljstva. - Tumači i interpretira menadžerima sadržaj ugovora i ukazuje na važne zakone. - Savetuje menadžere kako da daju otkaze, a da ne izazovu gnev zaposlenih.
Bezbednost i zdravlje na radu zaposlenih	- Održava otvorenu komunikaciju sa zaposlenima. - Obezbeđuje da se zaposlenima garantuje pravedan tretman u pogledu sigurnosti zaposlenja, discipline i otkaza. - Kontinuirano usmerava zaposlene u doslednoj primeni pravila zaštite na radu. - Priprema izveštaje o nesrećama promptno i objektivno.	- Preporučuje linijskim menadžerima metode za podsticanje dvosmerne komunikacije. - Razvija procedure jednakog tretmana zaposlenih i instruiira menadžere kako da ih sprovede. - Analizira poslove kako bi se definisala pravila zaštite na radu i ima savetodavnu ulogu u pravljenju uputstava za sigurno rukovanje opremom. - Promptno obavlja istragu u slučaju nesreća na radu, ispituje uzroke i daje preporuke kako sanirati posledice i izveštava nadležne organe.

Izvor: Martinović, Tanasković (2014), *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno - tehnička škola strukovnih studija, Užice, strana 20-21

Aktivnu ulogu u svemu imaju svi zaposleni, garantujući uspeh naporu koji se ulaže kroz sistem upravljanja ljudskim resursima.

4.5 Ključni koncepti

Čitav niz koncepata (disciplina) razvijen je u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, a u ovom poglavlju rada će biti reči o sledećim: upravljanje odsustvom sa posla, upravljanje karijerom, downsizing i outsourcing, savetovanje, trening i mentorstvo, razvoj zaposlenih, upravljanje promenama, menadžment znanja, organizacija koja uči, timski rad (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011). Pored navedenog, svakako treba pomenuti da se ova oblast konstantno razvija i treba imati u vidu i sledeće veoma važne koncepte: strategijski menadžment ljudskih resursa, menadžment radne uspešnosti, menadžment veštinama

(kompetencijama), menadžment plata i nagrađivanja, menadžment ponašanja zaposlenih i druge (Dessler, 2007).

Strategijski menadžment ljudskih resursa je koncept koji će, kao primarni predmet razmatranja, zbog svoje aktuelnosti biti posebno razmatran u drugom poglavlju ovog rada.

a) Upravljanje odsustvom sa posla odnosi se na procese i procedure koje se bave svim vrstama odsustva zaposlenih sa posla u cilju njihovog smanjenja. Odsustvo može biti opravdano ili neopravdano, a teorija je utvrdila kategorije razloga kao što su (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011):

- Sadržaj i kontekst posla
- Radne vrednosti
- Karakteristike zaposlenog
- Pritisak da se redovno dolazi na posao
- Sposobnost dolaska na posao

Odsustva zaposlenih u fokusu su sa stanovništa troškova koje imaju kao posledicu za organizaciju, a uz to uključuju i troškove zamene, dodatno angažovanje menadžera, propuštene prilike i eventualni pad kvaliteta.

Navedene kategorije razloga imaju svrhu da se klasifikuju sva odsustva, kao opravdana ili neopravdana. U cilju prevazilaženja ovog problema dalje je potrebno odrediti stepen odsustvovanja, ključne razloge, kontrolisati procedure za praćanje odsustva i njihovo redizajniranje, meriti njihovu efikasnost, a kao krajnji cilj uvode se vidovi podrške zaposlenim i razvijaju pristupi koji se odnose na deljenje posla, upotrebu web tehnologija i druge.

b) Upravljanje karijerom može se posmatrati i sa individualnog stanovišta iz ugla zaposlenog, a takođe i iz ugla same organizacije. U prvom slučaju misli se na aktivnosti koje preduzima zaposleni sa ciljem razvoja sopstvene karijere, a u drugom slučaju u pitanju su programi i prakse koje organizacije sprovode kako bi obezbedile potrebne kadrove. Koncept se zasniva na uspostavljanju ravnoteže između ova dva pristupa - organizacionih i individualnih potreba za razvojem karijere. U savremenim uslovima poslovanja odgovornost za razvoj karijere je ipak na samom zaposlenom.

c) Downsizing je pojam koji se odnosi na smanjenje organizacionih nivoa, pojednostavljivanje organizacione strukture, racionalniji raspored zaposlenih kako bi se smanjio broj zaposlenih. Potreba za smanjenjem zaposlenih ima čitav niz negativnih posledica u internom okruženju organizacije: neizvesnost, pad motivisanosti, posvećenosti, poistovećivanja, narušava timski rad, smanjenje produktivnosti i drugo. Ovde treba dobro isplanirati radna mesta koja nestaju, svesti ih na najmanju moguću meru i izbeći dalja smanjenja. U praksi se pokazalo da smanjenje radnih mesta kao mera nije davala odgovarajuće rezultate, tako da su ponuđena i alternativna rešenja kao što su: organizacije

sa fleksibilnim i prilagodljivim zaposlenim, trening i obuka ovakvih zaposlenih, efikasno planiranje, pregrupisavanje zaposlenih u okviru organizacije uz prekvalifikacije i dokvalifikacije, motivacija postojećih izvršilaca i rukovodilaca, smanjenje troškova u poslovanju, uvođenje politika i procedura za smanjenje troškova rada i broja sati radnog vremena uz analize, mogućnost plaćenog i neplaćenog odsustva, zamrzavanje novih regrutacija i zapošljavanja. Kada ne postoji alternativa downsizing-u, uloga menadžera ljudskih resursa jeste da olakšaju ovakve procese pristupajući ovome studiozno i odgovorno. Svakako da se ovde razmatraju i buduće potrebe za radnim mestima koja se trenutno gase, analizira se obavljanje takvih poslova od strane zaposlenih koji ostaju, preduzimaju se mere podrške onima koji odlaze (u vidu preporuka ili pomoći oko traženja novog posla).

Outsourcing podrazumeva angažovanje spoljnih saradnika/kompanija i izvršavanje pojedinih poslovnih aktivnosti van same organizacije, a koji ne predstavljaju njenu osnovnu delatnost. Outsourcing ima svoje dobre i loše strane. Pod pozitivnim efektima smatraju se veća strategijska fokusiranost izvršilaca/rukovodilaca i efikasnije obavljanje prenetih poslova specijalizovanim kompanijama, dok se negativni efekti ogledaju u smanjenju privatnosti poslodavaca oko poverljivih pitanja poslovanja ili smanjenju privatnosti zaposlenih. Da bi outsourcing imao smisla potrebno je da menadžment ljudskih resursa analizira troškove koje ovo sa sobom nosi, eventualni uticaj na zaposlene i njihovu produktivnost, pitanje koordinacije i izbora spoljnih saradnika/kompanija i druga pitanja.

d) Savetovanje se odnosi na pomoć u konfliktnim i teškim situacijama sa kojima se zaposleni suočavaju tokom rada. Namera je i da se potpomognu promene u životu i radu zaposlenih u cilju prevazilaženja proživljenog. Pravilan pristup menadžmenta ljudskih resursa smanjiće moguća odsustvovanja, štetu i troškove za organizaciju, povećaće produktivnost i efikasnost zaposlenih, a ima i druge pozitivne efekte.

Trening predstavlja proces prenošenja znanja i unapređenja veština kako bi se unapredili rezultati posla, a potom ispunili individualni i organizacioni ciljevi.

Mentorstvo je vid podrške koju novozaposleni dobijaju od iskusnijih kolega kako bi se lakše upoznali sa problematikom posla za koji se spremaju, kao i sa okruženjem u kojem se taj posao obavlja. Sprovodi se u sledeće tri faze: (1) identifikovanje potreba zainteresovane strane, (2) slušanje, ohrabrivanje, povratne informacije, diskutovanje, definisanje prioriteta, demonstracija novih veština i (3) podsticanje novih načina razmišljanja, novih načina rada, planiranje i evaluacija napretka.

e) Razvoj zaposlenih obuhvata sve aktivnosti analize potreba, dizajniranja, organizovanja i evaluacije programa obuka i treninga kako bi se uvećao potencijal zaposlenih. Razmatranje potreba za razvojem zaposlenih radi se u cilju efikasnog investiranja u potrebna znanja i veštine, koja mogu biti inicirana nastalim problemom u situaciji nedostatka određenih znanja ili kao potreba za ostvarenjem dugoročnih ciljeva. Koncept razvoja zaposlenih predmet je detaljnijih razmatranja (treće poglavlje) i istraživanja ovog rada.

f) Upravljanje promenama značajno je imajući u vidu svakodnevne promene u savremenom poslovanju, a kao reakcija na njih javlja se otpor zaposlenih njihovom uvođenju. Promene pokreću pritisci iz okruženja, kao i potreba za inovacijama unutar samih organizacija. Iako je promene teško sprovesti, njima je moguće upravljati. Cilj je da se organizacija spremi za promenu, savlada otpor i održi unutrašnja stabilnost. Menadžeri ljudskih resursa su ključni u sprovođenju koncepta upravljanja promenama, ali je uloga svih lidera od velikog značaja kao i veštine komunikacije. Različiti modeli upravljanja promenama razvijeni su i primenjuju se u praksi, a najpoznatiji je Lewinov model. Ovaj model sastoji se iz tri faze: (1) odmrzavanje postojećeg stanja – upoznavanje zaposlenih sa prednostima predstojeće promene, (2) promena u novu, željenu situaciju – uvođenje promene u organizacionoj kulturi i (3) zamrzavanje nove situacije – prenošenje i jačanje nove organizacione kulture među zaposlenima. Uz ovo, neophodne su i obuke i treninzi kako bi zaposleni usvojili neophodna znanja.

g) Menadžment znanja je koncept upravljanja ljudskim resursima koji se bazira na uvećanju vrednosti i potencijala ljudskih resursa uvećanjem kolektivnog znanja. Ovaj koncept bazira se na tri komponente – ljudi, procesi i tehnologije. Menadžment ljudskih resursa obezbediće širenje znanja među zaposlenima, deljenjem i razmenom informacija, ohrabrivanjem zaposlenih za njihovim korišćenjem ka postizanju organizacionih ciljeva. Proces čini pet faza, koji se odvija kroz stvaranje, osvajanje, čuvanje, podelu i primenu znanja. Koncept se sastoji u primeni različitih metoda za obezbeđenje prenošenja znanja, a to su sledeće metode: zajednice prakse, *žute strane*, diskusija nakon aktivnosti, međusobno podučavanje, *izlazeći* intervjui i mentorstvo. Menadžmentu znanja, kao složenom sistemu, ovde prednost daje upotreba informacionih tehnologija koje pomažu u čuvanju, širenju i dokumentovanju znanja savremenih organizacija. Takođe, u praksi pojedinih međunarodnih kompanija uočeno je formiranje mreža van organizacije kroz industrijske klubove, konzorcijume, odbore direktora, povezivanjem dobavljača, čime se značajno doprinosi uvećanju baze znanja.

h) Organizacija koja uči podstiče učenje kao imperativ za stvaranje konkurentске prednosti. Organizacije koje podstiču učenje i akumulaciju znanja čine to na pet različitih nivoa, kroz tzv. pet „učećih disciplina“ (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011):

- Lično usavršavanje – lična odgovornost uz podstrek organizacije,
- Mentalni modeli – stvaranje ličnih stanovišta, razumevanja i stavova o okruženju,
- Zajednička vizija – instrument zajedničkog pogleda o budućnosti organizacije,
- Timsko učenje – grupno, zajedničko učenje kao organizaciona kultura,
- Sistemsko razmišljanje – sistematski proces istraživanja i komuniciranja u cilju promena organizacije.

Menadžment ljudskih resursa obezbediće uslove da organizacija razvija znanja i kompetencije usvajanjem adekvatnih programa obuka i treninga, kao i odgovarajućih politika kod zapošljavanja i nagrađivanja zaposlenih.

i) Timski rad je preduslov u poslovanju savremenih organizacija, obzirom da pojedinac ne može imati sve potrebne osobine za uspešno obavljanje različitih poslovnih problema. Timski rad omogućava razmenu ideja, unapređuje proces učenja, povećava produktivnost, motivaciju i fleksibilnost zaposlenih, povećava kvalitet proizvoda/usluga i drugo. Ovde je od velikog značaja pitanje formiranja timova, koji moraju biti odgovarajuće veličine, biti sačinjeni od članova koji poseduju komplementarne veštine, koji poseduju zahtevanu odgovornost, kao i postojanje zajedničkih izvodljivih ciljeva. Menadžment ljudskih resursa baviće se odabirom članova, njihovim razvojem i obukama, njihovom motivacijom, rešavanjem konfliktnih situacija i odabirom rukovodioca tima.

4.6 Savremeni trendovi i uticaj na menadžment ljudskih resursa

Svet se menja stvarajući nove okolnosti kojima se moramo prilagoditi. Može se reći da se te okolnosti, sa stanovišta menadžmenta ljudskih resursa, odnose na sledeće novine (Torrington, Hall, Taylor, 2004): ekspanzija konkurencije, upravljanje međunarodnim poslovima, tehnološke inovacije, poslovanje u skladu sa zakonom, poslovanje sa/bez sindikata, etička pitanja, najbolja praksa nasuprot najboljem uklapanju.

Spajanje tržišta, kroz proces globalizacije i razvoj tehnologije, donelo je i problem sve veće konkurencije. Ova okolnost traži nove pristupe u borbi za konkurentsku prednost, a mogu se sagledati na nekoliko načina. Prvi jeste da se, u borbi za konkurentsku prednost, organizacije mogu odlučiti za niže cene proizvoda/usluga, smanjenje troškova kroz npr. zadržavanje/snižavanje plata zaposlenih i drugo. U takvoj situaciji, menadžment ljudskih resursa suočiće se ili sa problemom motivacije ili sa neophodnošću smanjenja radnih mesta. Drugi pristup je ponuditi visoko kvalitetne proizvode/usluge i time se otvara potreba za nalaženjem radne snage koja je visoko kvalifikovana. Ovde je neophodno suočiti se potrebom razvoja ovakve radne snage i održavanjem njenog visokog potencijala. Mora se naglasiti i neophodnost u promeni odnosa između organizacije i zaposlenog: organizacija zaposlenom ne može više garantovati trajni odnos, a očekivanja zaposlenog moraju biti usmerena na ono najbolje što može dobiti u cilju razvoja svoje karijere u takvim okolnostima. Zbog toga, menadžment ljudski resursa treba da opravda svoje postojanje očekivanim rezultatima.

Već pomenuto globalno poslovanje suočilo je današnje organizacije sa poslovanjem sa inostranim partnerima. Kao posledica ovoga dolazi do prilagođavanja programa, praksi i procedura menadžmenta ljudskih resursa međunarodnim standardima. Ovo se odnosi i na pravne, ekonomske, fiskalne i druge aspekte poslovanja, ali i na razlike u kulturi kako bi se kreirao internacionalni identitet. U tom smislu, menadžment ljudskih resursa mora pažljivo pristupiti pitanjima kao što su npr. odnosi na radnom mestu, procena rezultata rada i načinima poboljšanja i drugo. Kao neophodno pokazalo se povezivanje međunarodnih menadžera ljudskih resursa, kako bi se razvijali globalni pristupi filozofiji menadžmenta ljudskih resursa.

Tehnološke inovacije ponudile su i mogućnosti, ali i probleme. Mogućnosti su korišćenje internet tehnologija u komunikacijama i informisanju, skladištenju i razmeni podataka, brzom učenju i primeni u svakodnevnom obavljanju radnih zadataka. To za posledicu ima i reorganizaciju u smislu strukture, podele poslova i organizacione kulture. Same aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa promenile su pristup u procesima regrutovanja, selekcije, obučavanja, ali i otpuštanja. Opet, dodatno se uticaj tehnologije ogleda i na aspekt inovacija i razvoja, gde se od organizacije očekuje da ovim zadacima prilagodi svoju strukturu i zaposlene u oblasti menadžmenta ljudskih resursa kako bi pomogli razmeni ideja i znanja.

Sve veći broj usvojenih novina u zakonodavstvu radnih odnosa tokom proteklih godina uticale su na oblast upravljanja ljudskim resursima. One se odnose na novine u zapošljavanju, zdravstvenoj zaštiti i zaštiti na radu, u oblasti polne i rasne diskriminacije, jednakosti plata i drugo. Teži se da se što više zaštite prava radnika i njihova socijalna sigurnost, a sa druge strane primoravaju menadžment ljudskih resursa da prate i primenjuju propise u svom radu. Ipak, primetne su negativne posledice sve većeg broja propisa, stvarajući i ograničenja koja dovode do nespremnosti za otvaranje novih radnih mesta od strane poslodavaca, premeštanje poslovanja u zemlje gde ne postoji velika kontrola i ograničenja usvojenim propisima, time i veća nezaposlenost i drugo.

Radno zakonodavstvo reguliše pitanje postojanja sindikata, saradnje poslodavaca i sindikata, obaveze poslodavca u slučaju sindikalnog postojanja odnosno nepostojanja i drugo. Iako menadžeri imaju negativne stavove u vezi sindikata, sindikati podržavaju dugoročni uspeh organizacije. Posebno se ovaj odnos može unaprediti partnerskim odnosom koje u nekim zemljama podržavaju i vlade tih zemalja. Ovakav odnos dovodi ih poziciju da se bore za zajedničke ciljeve, za razliku od tradicionalnog odnosa koji se sastojao u otporu sindikata odlukama menadžmenta. Svakako se može reći da je značaj sindikata i dalje kritika onih odluka koje nisu u skladu sa interesima zaposlenih, ali se mora poštovati i težnja menadžera za komercijalnim uspehom. Menadžeri ljudskih resursa mogu izvući korist iz ovog odnosa preuzimanjem konstruktivnih predloga sindikata u vezi sa zaposlenima, a kojih sami nisu bili svesni i slično.

Etika u poslovanju ogleda se u pravičnosti, otvorenosti i doslednosti u odnosu sa ljudima. Međutim, preporučuje se da je potrebno da se nađe mera između efikasnosti i pravičnosti, imajući u vidu da menadžment ljudskih resursa ne može postojati izvan menadžmenta. Ovo je važno, jer menadžeri ljudskih resursa učestvuju u upravljanju poslom i zaposlenima imajući u vidu sve okolnosti i probleme u stvarnosti.

Ne postoji zajedničko gledište u stručnoj javnosti o postojanju univerzalnog načina upravljanja ljudskim resursima. Pojedini autori iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa tvrde da ipak postoji opšti pristup u upravljanju ljudima kao garant uspeha (poznatiji pod nazivom „najbolje prakse“) korišćenjem naprednih metoda selekcije, uključujući visoku posvećenost zaposlenih, ulaganjem u obuke i razvoj, korišćenjem pojedinačnih sistema nagrađivanja i harmonizacijom uslova rada među različitim grupama zaposlenih (Torrington, Hall, Taylor, 2004). Drugi pristup zastupa ideju nepostojanja univerzalnog pristupa, već prilagođavanja različitim situacijama, karakteristikama organizacije i

potrebama poslodavaca. Ovaj pristup poznatiji je kao pristup „najboljeg uklapanja“, a stvoreno je mnogo modela koji se koriste u praksi (Torrington, Hall, Taylor, 2004).

5. Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa

Strategija je sredstvo za postizanje rezultata, ideja o cilju koji želimo da postignemo i načinima kojima ćemo to postići. Strategijski menadžment ljudskih resursa bavi se definisanjem strategije za postizanje ciljeva upravljanjem razvojem ljudskih potencijala, utvrđivanjem kompetentnosti i ponašanja zaposlenih koji su potrebni organizaciji. Strategijski menadžment ljudskih resursa u ovom kontekstu razvija strategije ljudskih resursa koje su vertikalno povezane sa generalnom (korporativnom) i poslovnom, a horizontalno sa drugim funkcionalnim strategijama organizacije. Kao proces strategijski menadžment ljudskih resursa sastoji se iz tri faze: formulacije, implementacije i evaluacije strategije.

5.1 Ciljevi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa

Jedan od prvih ciljeva strategijskog menadžmenta ljudskih resursa jeste postizanje konkurentske prednosti. Da bi se postigla konkurentska prednost potrebno je raditi na stvaranju stručne, posvećene i motivisane radne snage, što je drugi cilj strategijskog upravljanja ljudima. Naredni cilj je razvijanje politika i programa koji će definisati neophodne aktivnosti.

Iz ugla definisanja strategije ljudskih resursa, cilj je i da se obuhvate interesi svih zainteresovanih strana uključujući vlasnike, menadžment i zaposlene. Postoje dva strategijska pristupa u postizanju prethodnog, a to su tzv. „soft“ i „hard“ prema Storey-u (Armstrong, 2006). Prvi više insistira na personalnom menadžmentu, dok drugi obraća pažnju na vrednosti koje donosi investiranje u ljudske resurse. Strategijski menadžment ljudskih resursa mora uspostaviti ravnotežu između ova dva pristupa kao još jedan svoj cilj.

5.2 Strategijsko planiranje u menadžmentu ljudskih resursa

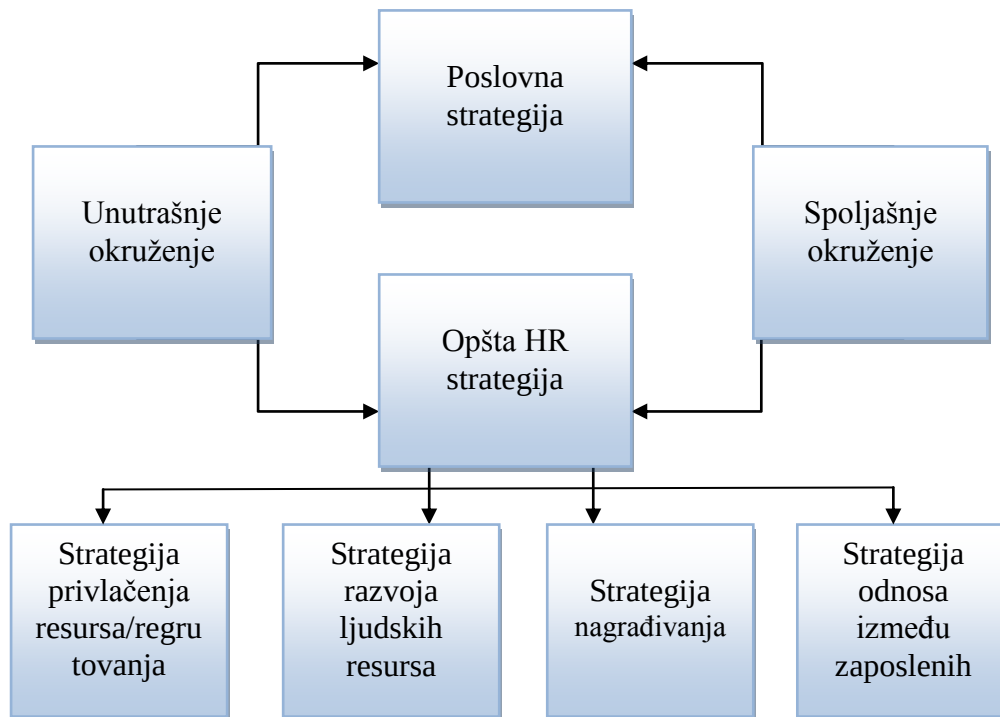
Menadžeri ljudskih resursa moraju biti uključeni u definisanje strategije svoje organizacije (korporativni nivo), a ne samo u njeno sprovođenje. Korisnosti integracije strategijskog planiranja i planiranja ljudskih resursa ogledaju se u sledećem (Greer, 2003):

- Generiše se više različitih rešenja za složene organizacione probleme,
- Osigurava se razmatranje ljudskih resursa u procesu organizacionog postavljanja ciljeva,
- Obezbeđuje se razmatranje ljudskih resursa u proceni sposobnosti organizacije da ostvari ciljeve i implementaciju strategije,

- Recipročna integracija sprečava formulaciju strategije zasnovane na kadrovskim krutostima / težnjama,
- Olakšava se konkurentsko razmatranje između strateških planova i menadžerske uspešnosti.

Sledeća slika 6. predstavlja povezanost/uklapanje poslovne strategije organizacije i funkcionalnih strategija ljudskih resursa.

Slika 6. Linearni model strategijskog HRM



Izvor: Armstrong, M. (2006), *Strategic human resource management – a guide to action*, (3rd edition), Kogan Page, London and Philadelphia, strana 36

Analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja kroz šanse i/ili pretnje, sopstvenih prednosti i/ili nedostataka (SWOT/PEST analiza) polazište je za izradu strategijskih planova. Pored usvojene misije, vizije i ciljeva organizacije, organizacione kulture, usvojene generalne strategije, ovo će omogućiti definisanje strategije ljudskih resursa. Ovaj proces teče uporedo sa definisanjem poslovne strategije.

Prema Armstrong-u (2006) postoji nekoliko pristupa u izradi strategije, a to su: zasnovanost na resursima, postizanje strateškog uklapanja, upravljanje visokim učinkom, upravljanje visokom posvećenošću i upravljanje visokom uključenošću. Strategije zasnovane na resursima usmereavaju aktivnosti na stvaranje visoko kvalitetne radne snage kakvu ne može proizvesti konkurencija. Strategije strateškog uklapanja usmerene su na vertikalnu usaglašenost sa poslovnom strategijom i horizontalnu sa ostalim specifičnim (funkcionalnim) strategijama kao preduslov koherentnosti i podrške u sprovođenju svih aktivnosti. Fokus strategije visokog učinka je na povećanju produktivnosti, kvaliteta, nivoa

usluga, profita, stvaranje dodatne vrednosti i drugo. Strategije visoke posvećenosti daju podršku aktivnostima zasnovanim na stvaranju poverenja zaposlenih u menadžment, organizaciju i njene ciljeve. Kroz strategije visoke uključenosti uloga svakog od zaposlenih značajna je u njihovoj angažovanosti, informisanju i učestvovanju u odlučivanju, što vodi zajedništvu i posvećenosti u postizanju ciljeva.

Planiranjem se definišu i potrebe ljudskih resursa u smislu broja ljudi, njihovih karakteristika/kompetencija, aktivnosti, zadataka, rokova, odgovornosti i drugo. Nakon strategije, kao podrška menadžmentu, stručnjaci za upravljanje ljudskim resursima definišu politike, programe i planove upravljanja i razvoja ljudskih resursa kojima će se ostvariti strateški ciljevi organizacije.

5.3 Formulisanje i implementacija strategija ljudskih resursa

Proces definisanja strategije ljudskih resursa nije jednostavan. Uloga sektora za ljudske resurse u formulisanju strategije je da obezbedi podatke o potencijalu sopstvenih ljudskih resursa (portfolio analiza), kao i informacije o konkurentskim delatnostima i potencijalima.

Armstrong (2006) navodi da prema Purcell-u postoje tri škole, govoreći o procesu nastajanja strategije, a to su:

- *Škola dizajna*, koju nazivaju i klasičnom, u analizama bazira se na kvantitativnim merilima, ali ne i kvalitativnim i na analizi isključivo spoljašnjeg okruženja.
- *Škola procesa* je kvalitativni analitički proces zasnovan na ranijim iskustvima (tzv. racionalistički pristup), smatrajući da se samo treba prilagođavati situacijama koje se događaju.
- *Škola konfiguracije* zastupa stav da izrada strategije zavisi od životnog ciklusa organizacije i sektora u kom posluje, kao i da su to strategije za promene i transformacije.

U pristupu definisanja strategija mora se imati više opcija i izbora. Ovo je bitno sa stanovišta da se uvek može izabrati alternativa, kada je to neophodno. Sa druge strane, može se smatrati da ne postoji samo jedan pravi put.

Usvojene strategije moraju biti u skladu sa usvojenom organizacionom kulturom ili u skladu sa predviđenim pravcem promene organizacione kulture. Armstrong (2006) pominje dvanaest aspekata u analizi organizacione kulture, prema Cooke-u i Lafferty-u, a to su: humanističko-korisni, motivacioni, odobravanje, konvencionalni, zavisnosti, izbegavanje, konfrontacija, snage, konkurencije, kompetentnosti, učinak i samo-aktuelizacija. Prema vrednostima, koje su kao primarne dobijene ovakvim istraživanjem organizacione kulture, oblikovaće se i strategije ljudskih resursa.

Prilikom formulisanja strategije fokus menadžera ljudskih resursa mora biti usmeren na nekoliko grupa aktivnosti, kao što su (Armstrong, 2006):

1. Planiranje ljudskih resursa – analizom poslova, ponašanja i standarda u postignućima;
2. Privlačenje i selekcija ljudskih resursa – u smislu privlačenja najkvalitetnijih i izbora onih sa sposobnostima koje se uklapaju u potrebe posla;
3. Raspoređivanje, razvoj i evaluacija ljudskih resursa – upućivanje u politike i procedure organizacije, postavljenja na njihova radna mesta, sprovođenje treninga u cilju razvoja, procena performansi zaposlenih u cilju planiranja novih treninga;
4. Motivacija zaposlenih – uklapanje radnih procedura, klime i rasporeda u cilju maksimiziranja performansi zaposlenih;
5. Održavanje visokih performansi – afirmisanje praksi dobrih odnosa zaposlenih, dobe komunikacije na liniji menadžeri i zaposleni, standardizovanje disciplinskih postupaka i sistema savetovanja.

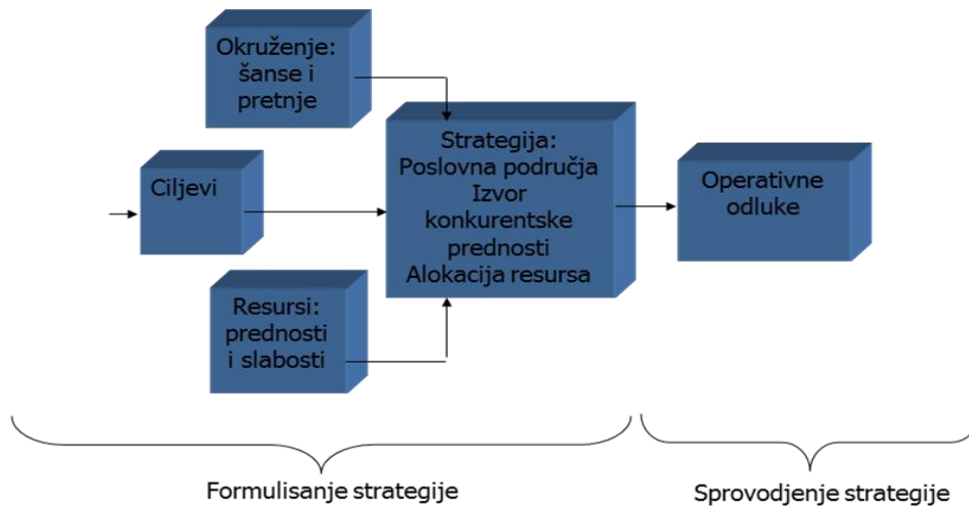
Za neophodno vertikalno uklapanje strategija postoje dva najčešća načina integracije: uklapanje sa organizacionom kulturom i uklapanje sa poslovnom strategijom. Pored ovog, uklapanje je moguće izvesti i upravljanjem performansama i korišćenjem kompetencija. Horizontalno uklapanje postiže se identifikovanjem odgovarajućih praksi i njihovim uvezivanjem kroz odgovarajuće programe.

Prema Armstrong-u (2006), okvir za izradu strategije i strategijskog plana čine sledeći elementi:

1. Osnova – (a) ključni poslovni elementi koji čine elemente strategije, (b) analiza faktora okruženja, (c) kulturni faktori (sa pozitivnim i negativnim uticajem);
2. Sadržaj – detalji predloga strategije;
3. Obrazloženje – poslovni slučaj nasuprot poslovnih potreba i ekoloških/kulturnih faktora;
4. Plan za implementaciju – akcioni plan, odgovornosti za svaku fazu, neophodni resursi, dogovori oko komunikacije, konsultacija, uključivanja, treninga i upravljanja projektima;
5. Cost/benefit analiza – procena mogućih uticaja planiranih resursa na korisnost u vidu dodatne vrednosti za organizaciju, menadžment i pojedince.

Iako je sled koraka u definisanju strategije naizgled linearan, u praksi se on zapravo sastoji iz niza iteracija. Konačno usvojena strategija prelazi u fazu primene, gde implementacija strategije treba da ostvari sve što je dogovoreno. Za menadžment ljudskih resursa upravo tu često nastaje problem: kako u praksi ostvariti željeno. Uspeh zavisi i od toga kako zaposleni doživljavaju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kao i kakva su očekivanja menadžmenta od uloge ljudskih resursa. Na sledećoj slici 7. dat je prikaz aktivnosti i odluka u procesu formulisanja i implementacije strategije.

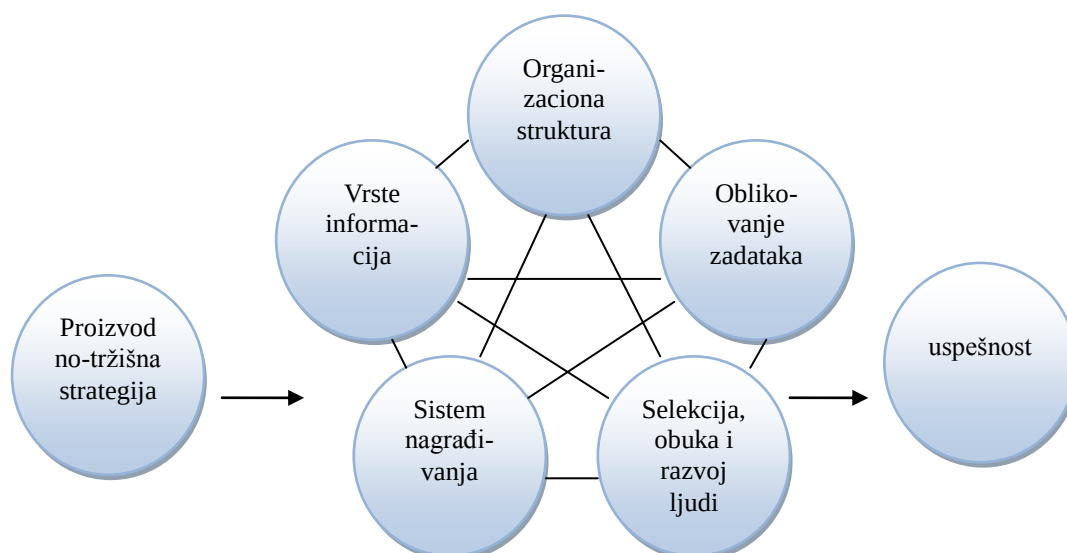
Slika 7. Strategija kao upravljačka odluka



Izvor: <http://www.ekof.bg.ac.rs/strategijski-menadzment-ljudskih-resursa/>, Janićijević N. (2017), Ekonomski fakultet, Univerzitet Beograd, pregledano 1.05.2017.

Iako su strategije plod detaljnih analiza, nove situacije stvaraju nove probleme koji zahtevaju reviziju postojećih ili nove strategije. Zato je potrebno vršiti kontrolu (evaluaciju), kao proces koji prati uspešnost sprovođenja strategije na osnovu usvojenih merila. Čitav postupak je u stvari ciklični proces, imajući kao rezultat novu (revidiranu) strategiju. Na slici 8. date su varijable u primeni strategije, a koje su neophodne za uspešnu implementaciju.

Slika 8. Varijable u primeni strategije



Izvor: Đorđević Boljanović, J. Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 59

Kontrola je, kako vidimo, bazirana na praćenju učinka i svrsishodnosti aktivnosti za koje su odgovorni ljudi. Ovde je potrebno imati balans između autonomije zaposlenih u sprovođenju zadataka sa ciljem podrške njihovoj kreativnosti, a sa druge strane kontrole i isplativosti sprovedenog kako bi se obezbedila opravdanost i uspešnost sprovođenja strategije.

5.4 Strategije ljudskih resursa

U naučnoj literaturi postoje različiti pristupi tipologiji strategija. Prema Whittington-u (1993) postoji četiri tipa strategija, a odnose se na proces nastanka:

1. Klasične – nastaju kroz racionalni proces definisanja strategije, koji je razdvojen od procesa njene implementacije,
2. Evolucionarne – strategije koje rastu i menjaju se uporedo sa spoljnim uticajima tržišta,
3. Procesno-zasnovane – gde strategije nastaju korak po korak u procesu razmatranja i neslaganja,
4. Sistematične – formulisanje strategije je pod uticajem šireg društva kojem su namenjene.

Možemo navesti još jednu podelu koja ih definiše kao opšte i specifične strategije (Armstrong, 2006).

Opšte strategije jesu one strategije koje deklarišu nečije uopštene namere i tvrdnje o ljudskim resursima u postizanju određenih ciljeva. Kao takve mogu se navesti strategije koje se fokusiraju na aktivnosti koje podstiču visok učinak, visoku posvećenost i visoku uključenost.

Specifične strategije karakteristične su za organizacije koje žele da se posebno fokusiraju na pojedine oblasti upravljanja ljudskim resursima kao svojim ciljem. U te oblasti spadaju (Armstrong, 2014):

- Upravljanje ljudskim kapitalom (Human Capital Management) – praćenje pravaca stvaranja dodatne vrednosti odlukama vezanim za ljudske resurse, u strateškim, investicionim i operativnim odlukama,
- Korporativne društvene odgovornosti (Corporate Social Responsibility) – etičko upravljanje poslom u cilju stvaranja pozitivnih uticaja na društvo i životnu sredinu,
- Razvojna organizacija (Organization Development) – uvećanje efektivnosti organizacije usvajanjem i sprovođenjem programa koji je čine funkcionalnom i spremnom za promene,
- Angažovanje (Engagement) – kreiranje politika koje će podstaći angažovanje zaposlenih,
- Menadžment znanja (Knowledge management) – kreiranje, usvajanje, zadržavanje, korišćenje znanja kako bi se uvećalo učenje i učinak,

- Privlačenje resursa (Resourcing) – privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnih kadrova,
- Menadžment talenata (Talent management) – negovanje talenata i njihovih potreba,
- Učenje i razvoj (Learning and development) – stvaranje okruženja za učenje i razvoj zaposlenih,
- Strategija nagrađivanja (Reward) – uvođenje sistema nagrađivanja zaposlenih kako bi se postigli i zadovoljile potrebe zainteresovanih strana,
- Strategija odnosa zaposlenih (Employee relations) – uređivanje odnosa sa zaposlenima i sindikatima,
- Strategija blagostanja zaposlenih (Employee well-being) – izgradnja zdravog, sigurnog i podsticajnog okruženja.

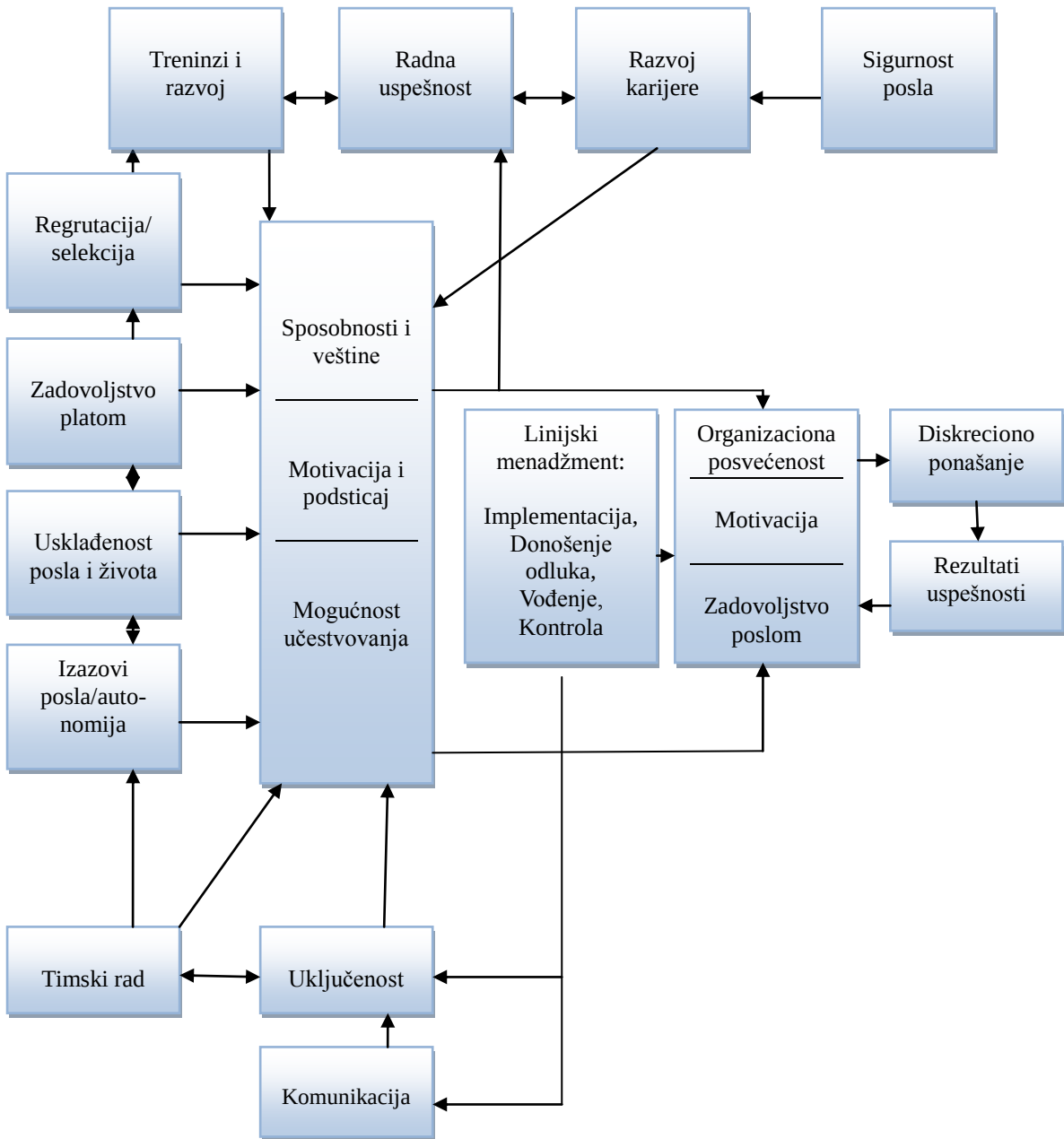
Strategije ljudskih resursa upravljaju razvojem kroz implementaciju programa, jačaju komunikaciju i organizacione potencijale tako što pomažu da organizacija postane bolja u domenu svojih prednosti i u domenu svojih nedostataka, odnosno tako što adekvatno koristi postojeća odnosno razvija nova znanja svojih zaposlenih. Strategije omogućavaju i evaluaciju ishoda i progresa. Uz usklađenost sa svim nivoima strategija doprineće postizanju ciljeva.

5.5 Uticaj strategija ljudskih resursa na performanse organizacije

U strategijskom menadžmentu za menadžment ljudskih resursa je važna je okrenutost ciljevima organizacije, a ne samo sprovođenju svoje osnovne administrativne funkcije. Strategijski pristup ljudskim resursima usmeren je ka povećanju performansi zaposlenih, težeći time većim postignućima čitave organizacije. U tom smislu, efektivno sprovođenje strategijskih planova i politika ljudskih resursa dovodi do niza pozitivnih efekata na njihove performanse. To su pokazala i brojna istraživanja, od kojih se kao primer može navesti istraživanje Univerziteta Bath koje je sproveo Purcell (2003).

Purcell-ovo longitudinalno istraživanje sprovedeno je na uzorku od dvanaest uspešnih kompanija, analiziranjem sprovođenja različitih politika regrutacije, selekcije, kontrole, posvećenosti, intenzivnih treninga, nagrađivanja kao integralni deo primenjenih strategija. Na osnovu rezultata ovog istraživanja, pomenuti autor predstavio je model uticaja strategija na uspešnost ljudskih resursa (prikazan na sledećoj slici 9. *The Bath People and Performance Model*).

Slika 9. The Bath People and Performance Model (Purcell, 2003)



Izvor: Armstrong (2006), *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London,
strana 76

Ovakva „arhitektura“ ljudskih resursa kroz sisteme politika, programa i praksi bitan je činilac za uticaj na efikasnost i efektivnost zaposlenih. Zajedničko za politike i prakse u strategijskom menadžmentu ljudskih resursa jeste njihov pozitivni uticaj na individualne mogućnosti zaposlenih, zadovoljenje njihovih potreba, u angažovanju adekvatnom njihovim potencijalima uz poštovanje ličnosti, u sistemskom pristupu motivaciji, nagrađivanju i obukama, kao i u različitim podsticajima kako bi se oslobodio stvaralački potencijal zaposlenih. Možemo reći da je značaj strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u direktnom uticaju na individualne performanse zaposlenih, ali je ipak krajnji cilj

ostvarivanje uticaja na uvećanje performansi čitave organizacije. Dodatno treba pomenuti da je ovde uloga linijskih menadžera, kao i menadžera ljudskih resursa, u uticaju na performanse ljudskih resursa zajednička i jednako važna, pored pomenute „arhitekture“ ljudskih resursa. „Koncepti uklapanja i usklađivanja u SHRM teoriji se lakše primenjuju kada su linijski menadžeri i stručnjaci za ljudske resurse fokusirani ka strateškim poslovnim procesima, a ne pojedinačnim praksama ljudskih resursa. To pomaže da se ublaži isuviše česta situacija kada stručnjaci za ljudske resurse smatraju da su strateški ciljevi organizacije nejasni ili nedosledni, što dovodi do toga da je gotovo nemoguće odrediti dimenziju ljudskog kapitala u okviru tih ciljeva“ (Becker, Huselid, 2006:919).

5.6 Ključne kompetencije u strategijskom menadžmentu

U najopštijem smislu, kompetencije predstavljaju znanja, veštine i stavove pojedinca. Različiti konteksti i različite naučne discipline usloveli su višestruke pristupe u definisanju ovog pojma. Tako Boyatzis (2008) definiše kompetencije kao pristup u ponašanju u okviru emocionalne, socijalne i kognitivne inteligencije. Prema Dessler-u (2007), kompetencije predstavljaju lične i proverljive karakteristike zaposlenog, a koje omogućavaju postizanje radnih rezultata. Obuhvatajući sve relevantne odrednice, sveobuhvatnost pojma kompetencije vidimo u sledećoj rečenici (Pejatović, Orlović – Lovren, 2014:2):

„Kompetencija je

kompleksna kombinacija znanja, veština, sposobnosti i stavova + potrebnih da se obavi određena aktivnost u datom kontekstu, u realnim okolnostima + pri čemu osoba treba da bude u stanju da interpretira situaciju u određenom kontekstu i da poseduje repertoar mogućih akcija koje može da preduzme i da je osposobljena da izvede određene akcije iz tog repertoara... + rezultat kompetentnog delovanja može da bude izmeren na osnovu nekih prihvaćenih standarda + može da bude unapređena putem obuke i razvoja.“

Konačno, iz ugla strategijskog menadžmenta kao ključne kompetencije definišu se one kompetencije koje organizacije identifikuju kao najpotrebnije za postizanje svojih strateških ciljeva.

Kompetencije se mogu razvijati, odnosno uvećavaju se kada se primenjuju i dele (Prahalad, Hamel, 1990). U tom smislu, upravljanje kompetencijama kroz obuke i treninge može se sprovoditi na individualnom, grupnom i korporativnom nivou (detaljnije u poglavlju 3). Individualni i grupni pristupi razvoju kompetencija su veoma važni imajući u vidu da se individualne i grupne kompetencije na kraju akumuliraju u korporativne. Strategijske alijanse ili outsourcing mogu biti neka od rešenja za obezbeđivanje ključnih kompetencija, a u slučaju kada same organizacije ne poseduju iste.

Različite strategije zahtevaju različite kompetencije. Kompetentnost menadžera ljudskih resursa, linijskih menadžera i svih zaposlenih je izuzetno značajan faktor u strategijskom

menadžmentu ljudskih resursa, jer utiče na efektivnost strategije i uspešnost njene implementacije. Takođe, svoju kredibilnost osoblje za ljudske resurse potvrđuje unapređenjem svojih kompetencija, pored angažovanja na kompetentnosti čitave organizacije, i time zasluđuje ulogu u strategijskom upravljanju.

U OECD-ovom priručniku *Okvir kompetencija* (Competency Framework, 2014) dat je pregled definisanih ključnih kompetencija, a koje će doprineti uspehu ove organizacije. Podela ključnih kompetencija izvršena je u okviru sledeće tri grupe (slika 10):

- Orijentisane ka davanju (delivery related) – okrenutost postizanju rezultata,
- Interpersonalne – izgradnja odnosa,
- Strategijske – planiranje za budućnost.

Slika 10. Grupe ključnih kompetencija



Izvor: OECD Competency Framework, 2014

Na slici 10. Grupe ključnih kompetencija, vidimo da prva grupa kompetencija (plavi krug) okrenutih postizanju rezultata obuhvata: analitičko razmišljanje, fokusiranost na uspeh, veština izrade plana, fleksibilno razmišljanje, upravljanje resursima, timski rad i liderstvo. Drugu grupu kompetencija (ljubičasti krug) koje se odnose na izgradnju odnosa čine: fokusiranost ka klijentima, diplomatska osetljivost, uticajnost, veštine pregovaranja i organizaciono znanje. Strategijske kompetencije, kao treća grupa (zeleni krug), odnose se na: opređenjenost ka razvoju talenata, organizaciono usklađivanje, strateško umrežavanje i strateško razmišljanje. Potom su, u okviru svake grupe i za svaku od kompetencija, definisani nivoi kompetentnosti (1-5) za obavljanje određenih poslova i indikatori ponašanja za zaposlene opisujući kako se takva kompetencija ispoljava.

Pored navedenog treba dodati da se ključne kompetencije definišu kako bi se uvećale performanse organizacije, a tako da budu prepoznate i vrednovane od strane stejkholdera (zainteresovanih strana) i takve da se teško mogu imitirati od strane konkurencije. Konačni cilj je sticanje konkurentne prednosti. Izgradnja strateške arhitekture za ljudske resurse koja će odrediti koje ključne kompetencije izgraditi i razvijati ih jeste dugoročan proces, a upravo to ključne kompetencije čini teško ponovljivim (King, Fowler, Zeithaml, 2001).

III Obuke i razvoj ljudskih resursa

6. Opšte o obukama i razvoju ljudskih resursa

Danas se znanje koristi kako bi se izborili sa izazovima koje nosi poslovanje u savremenoj ekonomiji. Učenje mora biti konstantno u vremenu tehnološke i informacione revolucije, gde jednom stečena znanja brzo zastarevaju. Zbog toga organizacije i pojedinci moraju biti spremni da stalno uče, a edukacija je time strateški cilj savremene organizacije i preduslov za uvođenje neophodnih promena.

Veoma je značajno pomenuti definicije za sledeće pojmove: učenje, obrazovanje i obuke. „Učenje se definiše kao relativno stabilna promena ponašanja pojedinaca, kao rezultat njegovog iskustva“ (Janićijević, 2008:65). Kada govorimo o obrazovanju misli se na širenje spoznaja, znanja i veština kojima pojedinac postaje samostalan u odlučivanju i delovanju (Leković, Štangl Šušnjar, 2010). Pojam obuke objasnio je Reynolds kao jedan od načina na koje organizacija može unaprediti učenje (Leković, Štangl Šušnjar, 2010).

Učenje kao proces usvajanja znanja odvija se celog života i to kao:

- Formalno – kroz strukturisan i institucionalizovan sistem obrazovanja,
- Neformalno – institucionalizovano strukturisano učenje koje ne spada u sistem formalnog obrazovanja,
- Informalno – neorganizovano i nestrukturisano učenje u svakodnevnom životu.

Veliki deo znanja i kompetencija stiče se upravo neformalnim i informalnim učenjem. Zbog toga, neformalno učenje kroz obuke i treninge sve više dobija na značaju. Konačno, obuke predstavljaju vid usvajanja znanja i veština koje će zaposlenima i menadžerima omogućiti da obavljaju poslove za koje su zaduženi. S druge strane, razvoj zaposlenih i menadžera usmeren je na sticanje onih znanja i veština koje bi trebalo da daju odgovore na strategijske zahteve organizacije, a imajući u vidu poslove i zadatke (pozicije) koji tek predstoje u budućnosti.

Prema Babić (2009), postoje četiri grupe znanja i veština koje se razvijaju obukama:

- Bazična pismenost (pisanje, čitanje, računanje),
- Bazična tehnička znanja (održavanje tehničke ekspertize zaposlenih),
- Interpersonalne sposobnosti (međuljudski odnosi, komunikacija, liderstvo, ocena učinaka, pregovaranje),

- Konceptualno integrativne sposobnosti (strateško i operativno planiranje, organizacioni dizajn, kreiranje poslovne politike).

Posmatrajući razvoj znanja, Babić (2009) navodi tri nivoa razvoja: najniži (obezbeđivanje operativne efikasnosti), srednji (razvoj sposobnosti) i viši (usvajanje fundamentalnih znanja).

Za učenje je značajno reći i da se ono odvija na individualnom i na organizacionom nivou. Individualnim učenjem usvajamo opšta znanja, dok organizaciono učenje omogućava dobijanje specijalnih znanja. Podjednako, i individualno i organizaciono učenje od stratejskog je značaja za razvoj organizacije. Ipak, organizaciono učenje predstavlja značajniji izvor konkurentske prednosti.

Svrha organizacionog učenja je da organizacija razvije sposobnosti koje do tada nije imala, odustajanje od dotadašnjeg ponašanja primenom novih pravila i rutina (Janićijević, 2008). Promene unapređuju ključne kompetencije organizacije, šireći opseg kompetencija pojedinaca i čitave organizacije. Za navedene promene veoma je važno upravljati ljudskim resursima u okviru tri procesa: (1) regrutacije i selekcije, (2) obuke i razvoja zaposlenih, (3) nagrađivanjem.

Regrutacija i selekcija je proces kojim se radi na privlačenju onih kadrova koji poseduju ključne kompetencije neophodne organizaciji. Pored znanja koje već poseduju ovde se obraća pažnja i na njihovu spremnost za daljim učenjem i sticanjem znanja koja su neophodna organizaciji.

Posmatrajući obuke i razvoj zaposlenih mora se imati u vidu da se ovde postiže kombinovanje postojećih znanja uz usvajanje novih kako bi došlo do promene. Za nova znanja organizacije moraju biti spremne da konstantno investiraju u ljudske resurse i njihove obuke.

Sistemi kompenzacije (nagrađivanje) zaposlenih podrazumevaju da zaposleni napreduje mereno unapređenjem nivoa svojih znanja (Knowledge Based Compensation), „i to kako po dubini znanja (prešao na viši stepen poznavanja i ovladavanja određenom oblasti ili procesom) tako i po širini znanja (ovladao novim oblastima znanja i veština)“ (Janićijević, 2008:397).

6.1 Planiranje i organizovanje obuke i razvoja zaposlenih

Potreba za obukama, odnosno razvojem zaposlenih, potiče iz dva razloga: iz razloga upoznavanja novih radnika sa poslovima koje će obavljati ili upoznavanja sa zahtevima za usavršavanjem zaposlenih uvođenjem novina u poslovanje. Postoje dva pristupa razvoju (usavršavanju) ljudskih resursa, a to su: statički i dinamički. Statički pristup karakteriše okrenutost sadašnjem poslu, pojedinačnim učesnicima i kratkoročnom vremenskom periodu, dok su karakteristike dinamičkog okrenutost budućim poslovima, odnosno sagledavanje dugoročnog horizonta kroz posmatranje većih radnih grupa (odeljenja) ili čitave organizacije.

Planiranje i organizovanje obuka i razvoja (usavršavanja) zaposlenih je proces koji obuhvata sledeće faze: (1) analiziranje organizacionih potreba za obukom, (2) dizajniranje programa obuke, (3) implementacija programa obuke i (4) evaluacija rezultata programa obuke (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011).

Analiziranje organizacionih potreba za obukom za menadžment ljudskih resursa podrazumeva analizu potreba (veština) razlikujući dve ciljne grupe polaznika - obuke novih radnika i obuke (razvoj) već zaposlenih radnika. Analiza će dati odgovore i kakve obuke treba organizovati, kojim metodama, kao i kako će se meriti efekti sprovedenih obuka. Nakon analize učinka/efekata obuka utvrđuju se potrebe za dodatnim obukama. Neophodnosti obuka mogu se utvrditi na osnovu neodgovarajućeg učinka zaposlenih, prema podacima analize radnog mesta, posmatranjem ili razgovorom sa zaposlenima, proverama, ispitivanjem stavova, simulacijama, testovima i drugo. Ovde je neophodno usvojiti i izraditi metodologiju utvrđivanja potreba za obukama na nivou organizacije (u vidu uputstva), čime se ovoj fazi obezbeđuje sistematičniji pristup.

Dizajniranje programa obuke sledi nakon analize potreba za obukom, radeći na utvrđivanju ciljeva, vrste i metoda/tehnika obuke i budžeta neophodnog za sprovođenje obuke. Definisanje zahteva programa obuke odobriće poslodavac na predlog menadžmenta ljudskih resursa, tako da je njihov zadatak da se ciljevi obuke predstave rukovodstvu na što jasniji način, da se odrede kakvi će biti efekti obuka, kao i da odrede adekvatna finansijska sredstva za investiranje kroz direktne i indirektne troškove. Rezultat može biti i priručnik sa opisima radnih mesta, odnosnim programima obuke, opisom potrebnih znanja, ili čak testovima za samotestiranje.

Implementacija programa obuke sledi odobrenjem programa obuke, i to u formi i metodama prihvatljivim za samu organizaciju. Prethodno je potrebno izvršiti obuku trenera o veštinama prezentacije, a tek nakon toga sprovesti programe obuke.

Evaluacija rezultata programa obuke podrazumeva proveru efekata sprovedenih obuka. Ovde se očekivanja organizacije dovode u vezu sa sprovedenim obukama, gde se kao metod procene koristi kontrolisano eksperimentisanje – poređenjem rezultata dve grupe zaposlenih (grupe koja jeste i grupe koja nije pohađala obuku), i to na četiri sledeća načina:

- Utvrđivanjem doživljaja zaposlenih o relevantnosti, isplativosti i opravdanosti obuke,
- Utvrđivanjem korisnosti sa stanovišta usvajanja novih znanja za zaposlene,
- Utvrđivanjem mogućnosti primene novih znanja u svakodnevnom poslu,
- Utvrđivanjem poboljšanja sa finansijskog stanovišta (npr. unapređenje kvaliteta).

Ovde se poređenje može vršiti pre i posle obuke, isključivo nakon obuke (kratkoročno), a najpouzdanije je meriti efekte vremenskom serijom (dinamički), što zavisi od toga kakve rezultate očekujemo. Rezultati se mere, kvantitativnim ili kvalitativnim merilima, i drugim metodama kao što su: anketiranje, posmatranjem u promeni učinaka, stavova ili

motivisanosti. Međutim, efekti obuka mogu biti direktni i indirektni što ih čini teže merljivim u procesu evaluacije.

Takođe, u ovoj fazi sektor ljudskih resursa vrednuje i proverava svoju uspešnost, stvarajući sliku o daljim planovima i aktivnostima na novim obukama. Za ovu namenu razvijeni su i u praksi se koriste različiti kompjuterski programi, omogućavajući efikasnije fokusiranje na strateška pitanja ljudskih resursa.

6.2 Tehnike (metode) obuke

Razlikujemo dva nivoa obuke, a to su: obuke za zaposlene i obuke za menadžere. Prema navedenim nivoima, najčešće korišćene tehnike obuke su sledeće (Dessler, 2007):

- Za zaposlene - gde ubrajamo obuke na radnom mestu, neformalne obuke, obuke „šegrt“ (mentorstvo), audio-vizuelne tehnike i tehnike učenja na daljinu, simulirane obuke, obuke uz korišćenje kompjutera, obuke uz pomoć interneta, portala za učenje, obuke u posebne svrhe (u pogledu vrednosti, različitosti, timskog rada i drugo);
- Za menadžere - gde spadaju obuke na radnom mestu, učenje kroz rad, metod studije slučaja, menadžerske igre, seminari, programi u saradnji sa univerzitetima.

Kada govorimo o obukama na poslu misli se na različite načine u pristupu: davanjem uputstava, posmatranjem, uz pomoć priručnika, rotacijom posla i slično. Ovde je pristup identičan i za menadžere i za zaposlene (izvršioce), a često su i sami menadžeri u situaciji da budu instruktori.

Neformalni oblici obuka odnose se na učenje od kolega (vid samostalnog razvoja, kroz otkrivanje, podražavanje, delegiranjem posla i drugo), a formalni na organizovane programe obuke. Neformalne obuke nisu organizovani vid učenja, ali se i one mogu podsticati na različite načine.

Obuke „šegrt“, ili mentorstvo, jedan su od najstarijih vidova obuke, gde se novozaposleni obučava pod nadzorom starijih i iskusnijih kolega. Karakteristične su za delatnosti u industriji, zanatima ili u obrazovnim ustanovama.

Simulirane obuke se sprovode za zaposlene na pravoj ili improvizovanoj opremi, odvijaju se najčešće van radnog mesta (iz bezbednosnih ili finansijskih razloga).

Audio-vizuelne tehnike i tehnike učenja na daljinu imaju sve širu primenu, a to su: dopisne škole, daljinske obuke, videokonferencije i Internet nastava. U vezi sa ovim, možemo reći da su kompjuteri omogućili ovakve interaktivne vidove komunikacija i učenja. Učenje zasnovano na tehnologijama omogućilo je lakše i jeftinije obučavanje, a sve više potiskuje druge vidove obuka. Portali za učenje i onlajn obuke su neki od vidova Internet učenja, a mogu se kombinovati i sa tradicionalnim načinima obuke.

Obuke u posebne svrhe imaju za cilj stvaranje ličnih stavova i vrednosti zaposlenih, na primer u pogledu diskriminacije (različitosti), osposobljavanju za timski rad i drugo.

Obuke menadžera, osim pomenute obuke na radnom mestu (instrukcije, rotacija posla, učenje kroz rad), odvijaju su i kroz metod studije slučaja. Ovaj metod podrazumeva da se polazniku ovakve obuke predstavi određeni organizacioni problem koji bi trebalo da reši svojim predlozima, analizom datih situacija i/ili razmenom mišljenja sa ostalim učesnicima obuke. Takođe, menadžerske kompjuterske igre su u primeni kao novi vid obuka. Za menadzere su u ponudi i seminari i konferencije, a organizuju ih različite organizacije koje se bave stručnim usavršavanjem. Obrazovne ustanove, takođe, mogu organizovati predavanja i seminare radi usavršavanja znanja u oblasti menadžmenta.

U praksi pojedinih savremenih kompanija došlo je i do primene još nekih metoda učenja i upravljanja znanjem, kao što su: refleksije i analize, izveštavanje, kompanijske biblioteke, intranet, benčmarking, obilasci (studijske posete) i drugo (Janićijević, 2008). Ukratko bi se moglo reći da su *refleksije i analize* pisani dokumenti o organizacionim iskustvima (stečenim kroz projekte, redovne poslove i slično) pretočenim u određene zaključke. *Izveštaji stručnjaka i menadžera* o svakodnevnim aktivnostima, sa naučnih ili stručnih konferencija, mogu doprineti izgradnji ključnih kompetencija. Koncentracija ovakvih dokumenata na jednom mestu, u okviru *fizičke ili virtuelne elektronske biblioteke*, omogućuje širenje znanja na nivou cele organizacije. *Intranet* kao unutrašnja elektronska mreža omogućava dostupnost važnih dokumenata u ovakvim organizacijama i služi njihovoj razmeni u funkciji širenja znanja. *Benčmarking* je poznatija metoda u velikim kompanijama gde se analiziraju iskustva drugih organizacija, bilo da je u pitanju konkurencija ili lideri u grani, ali ovde treba imati u vidu da je teško doći do važnih informacija. Na kraju, *obilasci ili studijske posete* organizacijama takođe mogu pomoći razmeni znanja, iskustava i preuzimanju primera dobre prakse.

6.3 Sistemsko upravljanje znanjima i veštinama

Jedan od pristupa ka sistemskom upravljanju znanjima i veštinama, pored centara za usavršavanje unutar kompanija odnosno različitih vidova organizacionog učenja, jeste i učešće institucija koje bi trebalo da se bave potrebama nacionalne privrede i promenama u njenim zahtevima za znanjima i veštinama. Takav značaj imaju obrazovne i naučne institucije, Nacionalna služba za zapošljavanje, Privredna komora, Služba za upravljanje kadrovima (na nivou državne uprave), različite agencije za konsalting, međunarodne institucije i organizacije i druge. Značaj obrazovnih i naučnih institucija i ostalih organizacija, u cilju obuka i razvoja, nažalost nije dovoljno prepoznat i iskorišćen u našoj zemlji.

Kakve su potrebe privrede u našoj zemlji možemo videti u *Istraživanju o potrebama privrede za znanjima i veštinama* (2012), koje je sprovedla Privredna komora Srbije. Ovo istraživanje ima za cilj uspostavljanje sistema za permanentno praćenje i analizu potreba privrede za znanjima i veštinama u funkciji razvoja ljudskog kapitala.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku koji obuhvata 128 malih i srednjih preduzeća, kao i 23 velika privredna društva. Rezultati istraživanja govore da se ljudskim resursima u ovim preduzećima, imajući u vidu njihovu veličinu, najčešće bave direktori/menadžeri ili sami vlasnici (61%). Izveden je zaključak je da je potrebno da se pomenuti rukovodioci/vlasnici obuče za upravljanje, regrutaciju i prepoznavanje kompetencija u cilju razvoja. Takođe, utvrđeno je da se budžetom u većini preduzeća predviđaju finansijska sredstva za obuke (51%), ali da se ona zaista i ne koriste u potpunosti u te svrhe. Pored ovog, 77% preduzeća ne koristi subvencije države za obrazovanje i obuke zaposlenih. Stanje je i posledica neuređenog sistema kontinuiranih obuka odraslih od strane države, a usvojena strategija i akcioni plan obrazovanja odraslih („Službeni glasnik RS“, broj 55/05 i 71/05-ispravka) se ne sprovode u punom kapacitetu. Uz to i država, konstatuje se u ovom izveštaju, nedovoljno koristi evropske fondove za razvojne projekte.

Što se tiče obuka u toku godine, većina rukovodilaca/zaposlenih je pohađala neki vid obuke, ali većina preduzeća nema razvijenu metodologiju za utvrđivanje potreba za obukama i evaluaciju efekata sprovedenih obuka. U ovom izveštaju se zaključuje da praćenje, analiza i zadovoljenje potreba privrede za određenim znanjima i veštinama nije moguće ako na nivou države i na nivou preduzeća nije uspostavljan sistem za utvrđivanje potreba i procenu efekata realizovanih obuka.

Utvrđeno je i da zaposleni u veoma velikom procentu (preko 80%) prepoznaju korisnost obuka. Najviše je bilo obuka sprovedenih u toku radnog vremena (64%), a više obuka je bilo među rukovodiocima i stručnim kadrom, nego obuka kod ostalih zaposlenih. Imajući u vidu da obuke uslovljavaju i napredovanje, zaključuje se da uslovi za napredovanje nisu ravnopravno zastupljeni.

Rukovodioci smatraju da su im najneophodnije obuke za upravljanje poslovnim procesima, sticanje komunikacionih veština i upravljanje resursima, dok zaposleni za svoje potrebe najneophodnijim vide obuke za sticanje komunikacionih veština, o pravilima poslovanja i upravljanje kvalitetom. Razlike u stavovima ukazuju da ove dve kategorije podržavaju obuke posmatrane samo iz ugla njihove odgovornosti. I jedni i drugi prepoznaju kao neophodne vrednosti lojalnost privrednom društvu, usmerenost na rezultate, istrajnost i efikasnost, a manje važnim između ostalog vide spremnost na celoživotno učenje.

Takođe, u dokumentu *Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*. (2010) konstatuje se da obrazovanje i kvalifikacije presudno utiču na obim i kvalitet ponude rada. Analizom je utvrđeno da je učešće visokoobrazovanih u aktivnom stanovništvu uzrasta 25-54 godine manje je od učešća osoba bez kvalifikacija (završena osnovna škola i manje) u istoj starosnoj grupi. Uz to, kako se navodi, postoje naznake da narasta jaz veština i da će taj problem postajati sve izraženiji tokom ove decenije.

Kao dodatni izazovi konstatovani su neophodnost reforme obrazovanja i potreba za unapređenjem politika tržišta rada povećanjem obuka i podsticanjem prekvalifikacija, a sve u cilju unapređenja kvaliteta i adekvatnosti ljudskog kapitala.

Evidentni nesklad između ponude i tražnje potrebnih znanja i vještina na tržištu rada problem je sa kojim se danas suočavaju preduzeća u našoj zemlji. Zbog toga, sa jedne strane preduzeća moraju da ulažu u obuke i razvoj zaposlenih, a sa druge strane neophodno je jače povezivanje i saradnja države, privrede i partnerskih institucija. Bez konstantnog ulaganja u obrazovanje ne može se očekivati privredni razvoj i njegova održivost.

IV Istraživanje o razvoju kompetencija kroz obuke i treninge u Republici Srbiji

7. Razvoj kompetencija

Znamo da su ljudi i njihova znanja, iskustva, vještine i vrednosti najvažniji resurs i izvor konkurentske prednosti za organizaciju. Iako ljudski potencijal ne poseduju same organizacije, on se osigurava unutar njih. Individualno i organizaciono učenje preduslov su za razvoj kompetencija, zbog čega su obuke i razvoj zaposlenih značajna aktivnost u upravljanju ljudskim resursima.

7.1 Metod i postupak istraživanja

Osnovni metod istraživanja u ovom radu je statistička analiza rezultata istraživanja *Anketa o radnoj snazi*. Ovo statističko istraživanje bavi se prikupljanjem osnovnih podataka i informacija o licima koja čine kontingent radne snage (15 i više godina starosti), a u ovom radu fokus je na licima starosti 25-64 godine koja predstavljaju kontingent odraslih lica nakon perioda namenjenog formalnom školovanju.

Anketom o radnoj snazi prikupljaju se podaci o osnovnim karakteristikama radne snage kroz tri osnovna kontingenta stanovništva: zaposlenim, nezaposlenim i neaktivnim licima. Na osnovu ovog istraživanja vrši se procena ukupne radne snage u našoj zemlji, a prikupljeni podaci koriste se i za praćenje, merenje i ocenjivanje ekonomskih i društvenih kretanja u Republici Srbiji.

U ovom radu korišćeni su isključivo podaci dobijeni navedenim anketnim istraživanjem – *Anketa o radnoj snazi*, korišćenjem metoda intervjua. Jedinica anketiranja je svaki član slučajno izabranog domaćinstva iz uzorka. Anketom o radnoj snazi obuhvataju se sva lica u privatnim, (ne)institucionalnim domaćinstvima na teritoriji Republike Srbije (bez Regiona Kosovo i Metohija), a koja predstavljaju uobičajeno stanovništvo.

Napred izneti ciljevi istraživanja neophodni su radi izbora relevantnih i objektivnih rezultata dobijenih Anketom o radnoj snazi, kako bi se oni dalje analizirali i time prikazao značaj razvoja kompetencija ljudskih resursa uvidom u trenutno stanje o sticanju znanja kroz obuke i treninge u Republici Srbiji.

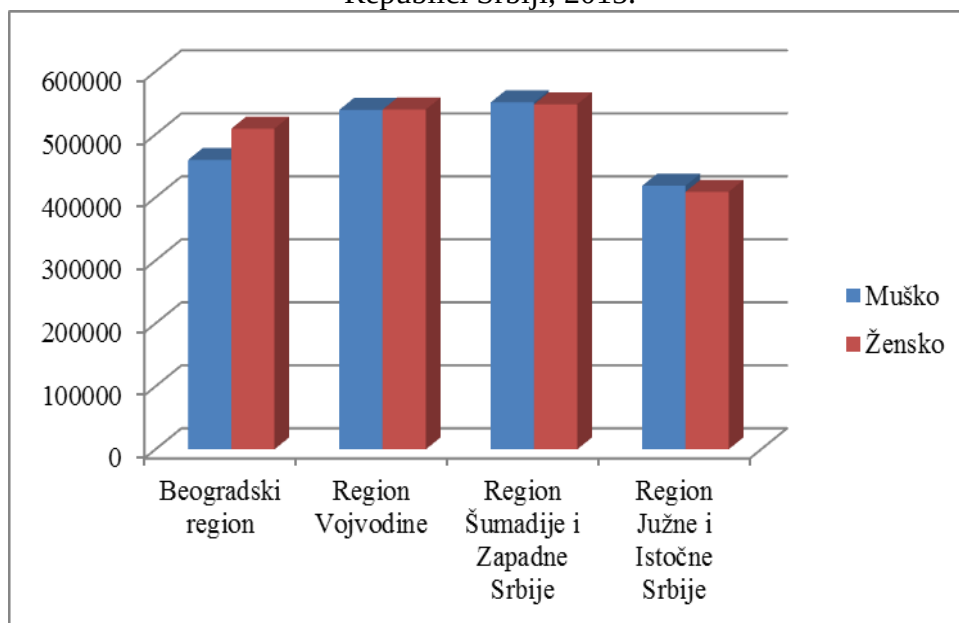
7.2 Rezultati istraživanja

Pomoću *MSExcel* korisničkog programa izvršena je obrada i analiza dobijenih odgovora učesnika *Ankete o radnoj snazi* za 2015. godinu. U analizi fokus je na licima starosti 25-64 godine, kao kontingentu odraslih lica za koja se očekuje da su prethodno završila redovno školovanje. U tabelama rezultata (odabranih za analizu) obuhvaćeni su oni odgovori posmatranih učesnika koji se tiču bitnih demografskih i ekonomskih obeležja, a uzeti su u obzir i njihovi odgovori o trenutnom obrazovanju, bilo u formalnom ili neformalnom sistemu obrazovanja, vrsti i području školovanja ili obuke/treninga koji su pohađali, broju časova provedenih na obukama/treninzima tokom četiri nedelje pre anketiranja, kao i razlozima pohađanja istih (lični razlozi ili za potrebe posla).

Prema rezultatima u kontingentu lica starosti 25-64 godine ima 3 972 879 lica, gde je 49,5% lica muškog pola, dok je nešto malo veće učešće lica ženskog pola i iznosi 50,5%.

Distribucija posmatranih lica prema polu u okviru regiona Republike Srbije daje sliku o nešto većem učešću žena u regionu Beograda, skoro izjednačenom sa muškarcima u regionu Vojvodine, a njihovom neznatno manjem učešću u regionu Šumadije i Zapadne Srbije i regionu Južne i Istočne Srbije (grafikon 1).

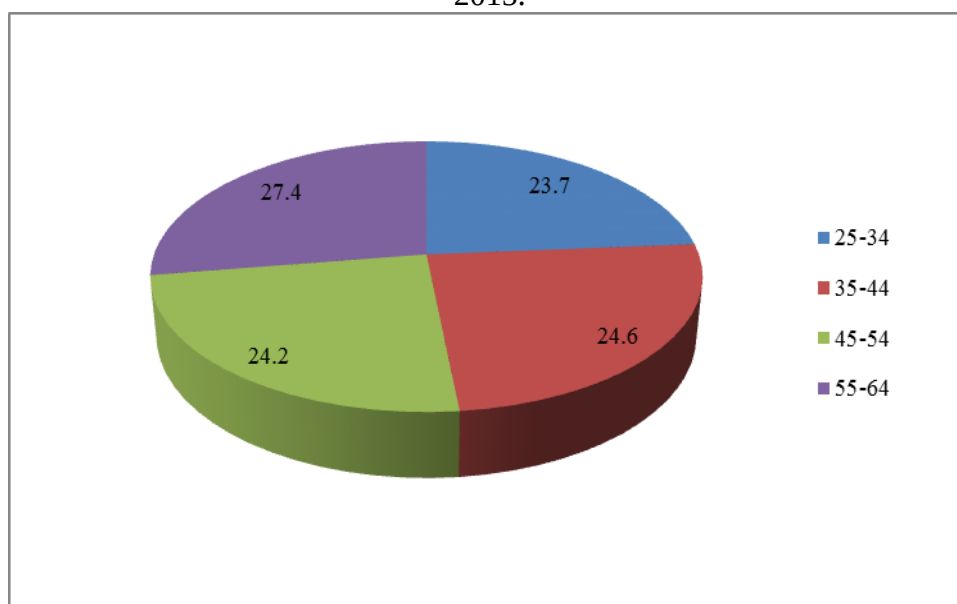
Grafikon 1. Distribucija ispitanika starosti 25-64 godine prema polu u okviru regiona u Republici Srbiji, 2015.



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Ako posmatrani kontingent lica 25-64 godine rasporedimo po desetogodišnjim grupama starosti, vidimo da je najviše lica u grupi 55-64 godine i to 27,4%, a najmanje u grupi 25-34 godine starosti u iznosu od 23,7% (grafikon 2).

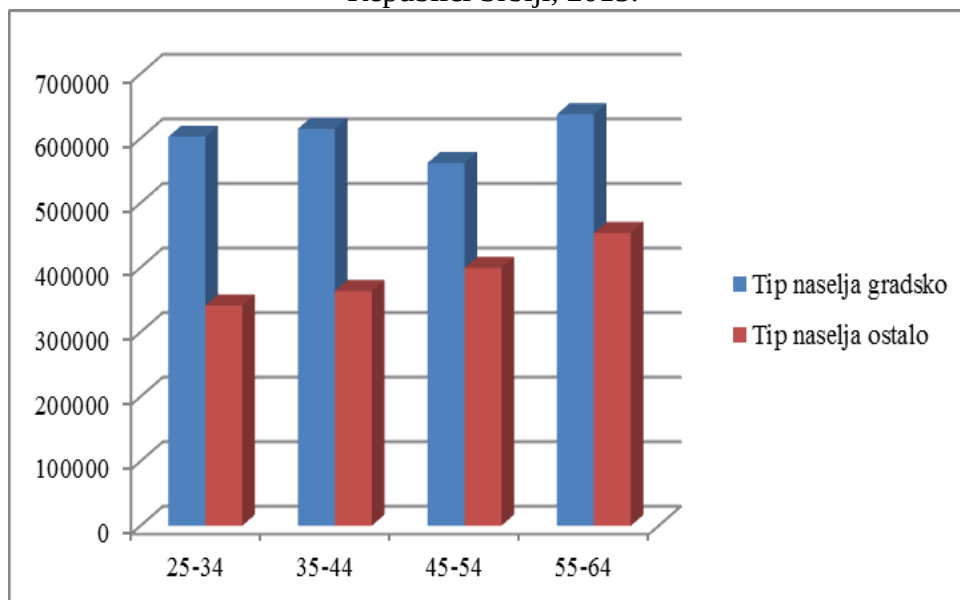
Grafikon 2. Starosna struktura ispitanika kontingenta 25-64 godine u Republici Srbiji, 2015.



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Distribucija ispitanika prema starosnim grupama (desetogodišta) i tipu naselja (gradsko/ostalo) pokazuje da je dominantna grupa ispitanika starosti 55-64 godine u oba tipa naselja i to u gradskim naseljima 16,0% i u ostalim 11,4%, najmanje je mladih starosti 25-34 godine u ostalim naseljima (van gradskih naselja – 8,6%) i najmanje ispitanika starosti 45-54 godine u gradskim naseljima u iznosu od 14,1% od ukupnog stanovništva (grafikon 3).

Grafikon 3. Distribucija ispitanika kontingeta 25-64 godine prema starosti i tipu naselja u Republici Srbiji, 2015.

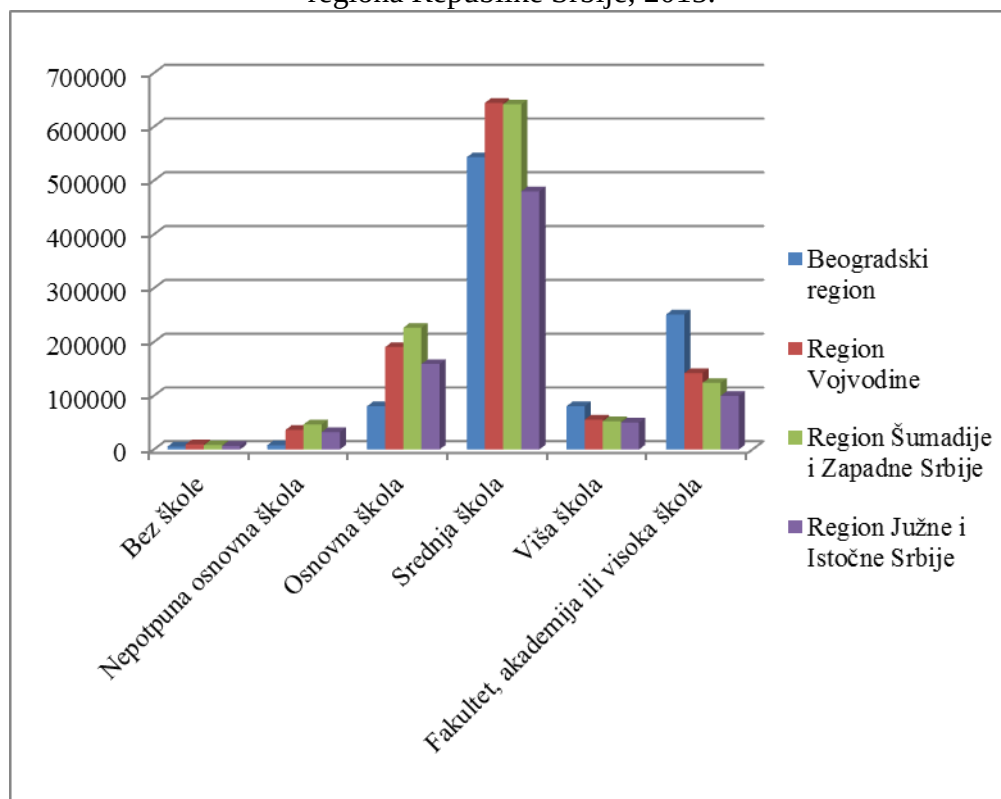


Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Prema školskoj spremi u Republici Srbiji u 2015. godini najviše je onih lica sa završenom srednjom školom u iznosu od 58,1%, potom lica sa osnovnom školom 16,5%, nakon toga sa visokim (15,5%) i višim obrazovanjem (8,0%), a lica sa nepotpunom osnovnom školom i

bez škole čine 3,9% ukupnog stanovništva. Distribucija lica prema školskoj spremi u okviru svih regionima (grafikon 4) mahom je slična distribuciji na nivou Republike Srbije.

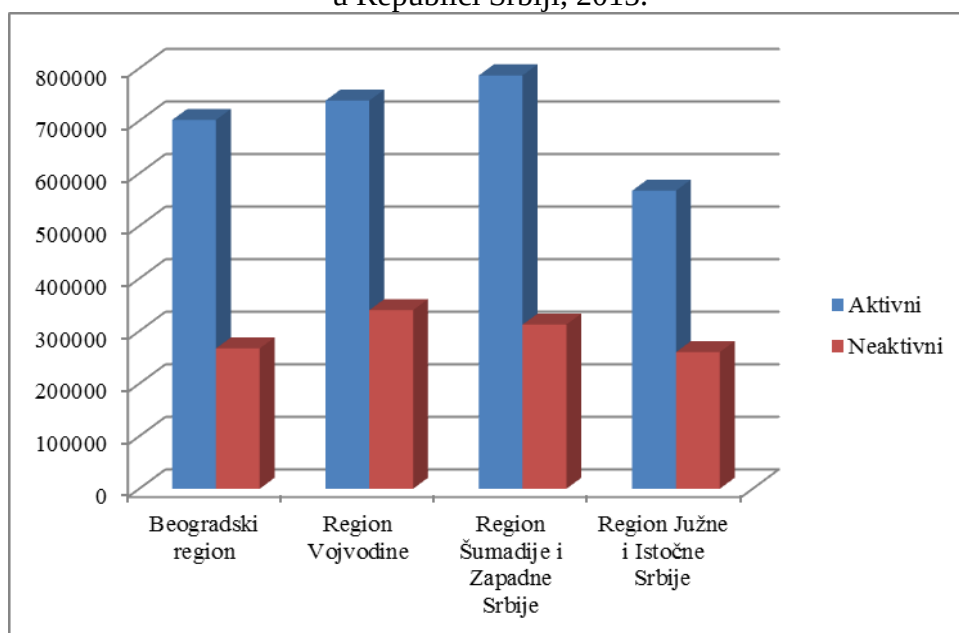
Grafikon 4. Najviši nivo završenog obrazovanja ispitanika starosti 25-64 godine u okviru regiona Republike Srbije, 2015.



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Aktivna lica čine svi zaposleni (zaposleni kod poslodavca, samozaposleni ili lica koja učestvuju u porodičnom poslu) i nezaposleni (ukoliko traže posao ili su spremni da ga prihvate u skladu sa uslovima na tržištu rada), dok neaktivna lica čine svi oni koji ne traže posao ili ne žele/ne mogu da rade (domaćice, penzioneri, lica sa ličnim prihodom, studenti, lica nesposobna za rad). Prema aktivnosti, u Republici Srbiji više je aktivnih lica (u kontingentu lica starosti 25-64 godine) i to 70,3% u odnosu na neaktivna lica posmatranog kontingenta od 29,7% (grafikon 5).

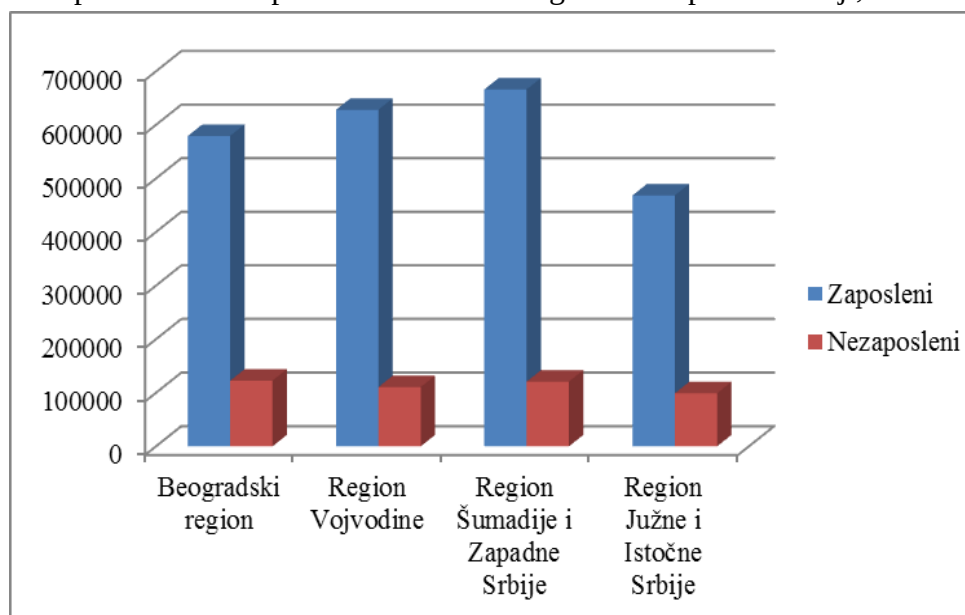
Grafikon 5. Distribucija ispitanika starosti 25-64 godine prema aktivnosti u okviru regiona u Republici Srbiji, 2015.



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Od ukupno aktivnih, čak 83,8% ispitanika su zaposlena lica, a samo 16,2% njih čine nezaposleni (grafikon 6). Raspodela po regionima je sledeća: u Beogradskom regionu je 82,5% zaposlenih i 17,5% nezaposlenih, u regionu Vojvodine je zaposlenih 85,0% i 15,0% nezaposlenih, učešće zaposlenih u regionu Šumadije i Zapadne Srbije je 84,7% i nezaposlenih 15,3%, a u regionu Južne i Istočne Srbije iznosi 82,6% za zaposlena i 17,4% za nezaposlena lica.

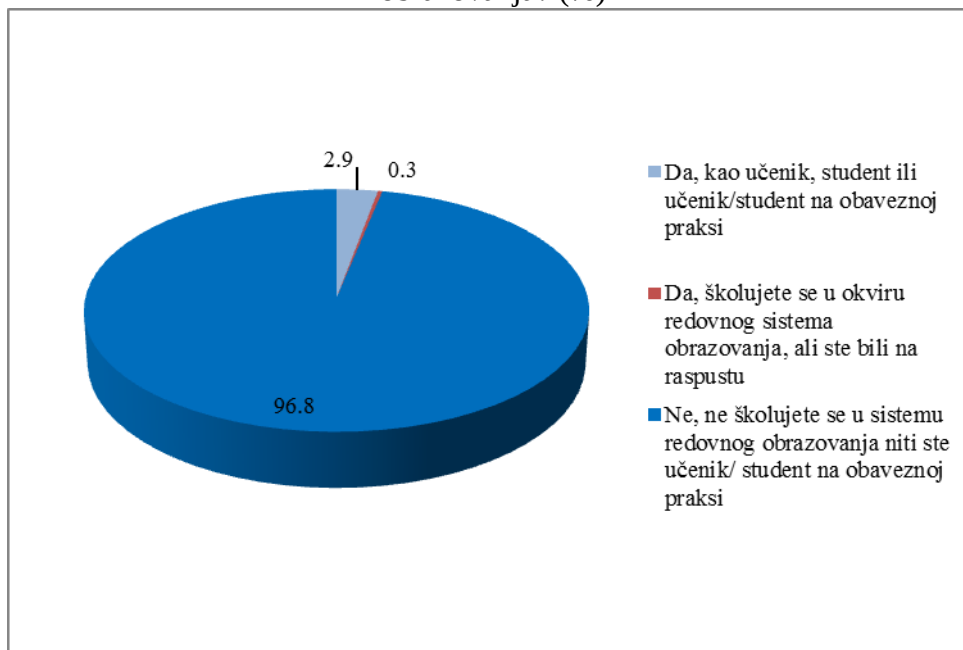
Grafikon 6. Distribucija aktivnih ispitanika starosti 25-64 godine prema zaposlenosti/nezaposlenosti u okviru regiona u Republici Srbiji, 2015.



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Posmatrana lica odgovarala su na pitanja iz modula o obrazovanju i obukama u ovoj anketi. Prvo pitanje odnosilo se na eventualno pohađanje škole koja spada u sistem redovnog obrazovanja. Najveći broj lica posmatrane starosti se ne školuje u sistemu redovnog obrazovanja (96,8%), a samo 3,2% pripada grupi onih lica koja se redovno školuju (grafikon 7).

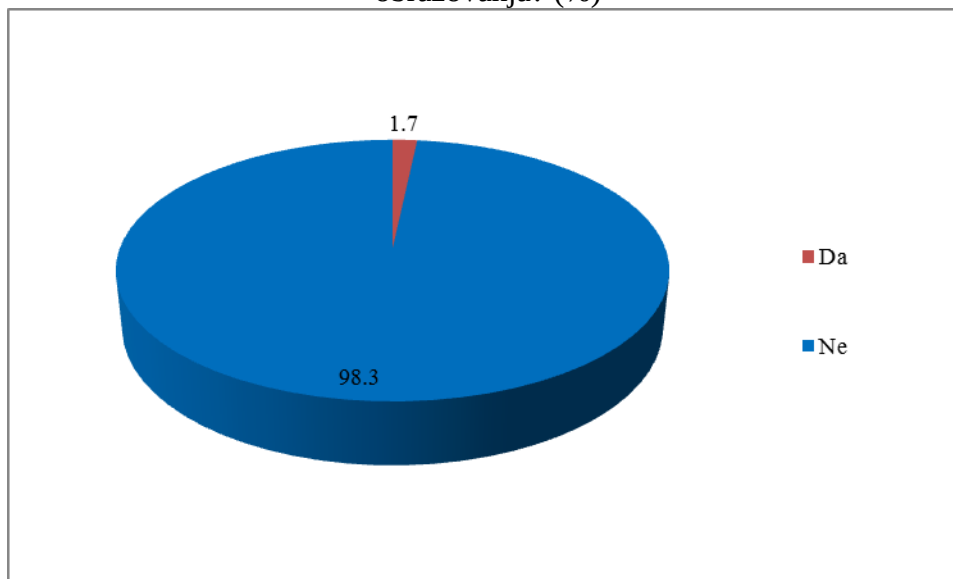
Grafikon 7. Da li ste u prethodne 4 sedmice pohađali školu koja spada u sistem redovnog obrazovanja? (%)



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Ispitanicima je zatim postavljeno i pitanje o pohađanju obuka van formalnog sistema obrazovanja, na koje je potvrdno odgovorilo samo 1,7% lica. Čak 98,3% lica ne pohađa obuke/treninge u cilju sticanja novih znanja, sposobnosti ili veština (grafikon 8).

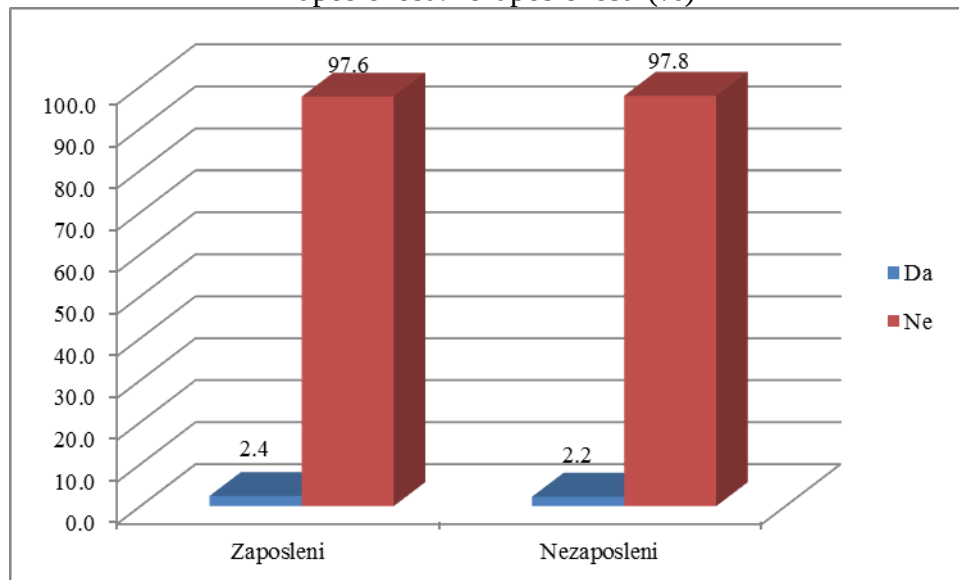
Grafikon 8. Da li ste u prethodne 4 sedmice pohađali neku obuku van formalnog sistema obrazovanja? (%)



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Od ukupnog broja lica koja su pohađala obuke van formalnog sistema obrazovanja u strukturi prema zaposlenosti/nezaposlenosti primećujemo da na veoma sličan način odgovaraju i zaposleni i nezaposleni ispitanici – samo nešto više od 2% u obe grupe jeste pohađalo neki vid obuke (zaposleni nešto više), a preko 97% ispitanika (i kod zaposlenih i kod nezaposlenih) nije učestvovalo u nekom vidu obuka u posmatranom periodu (grafikon 9).

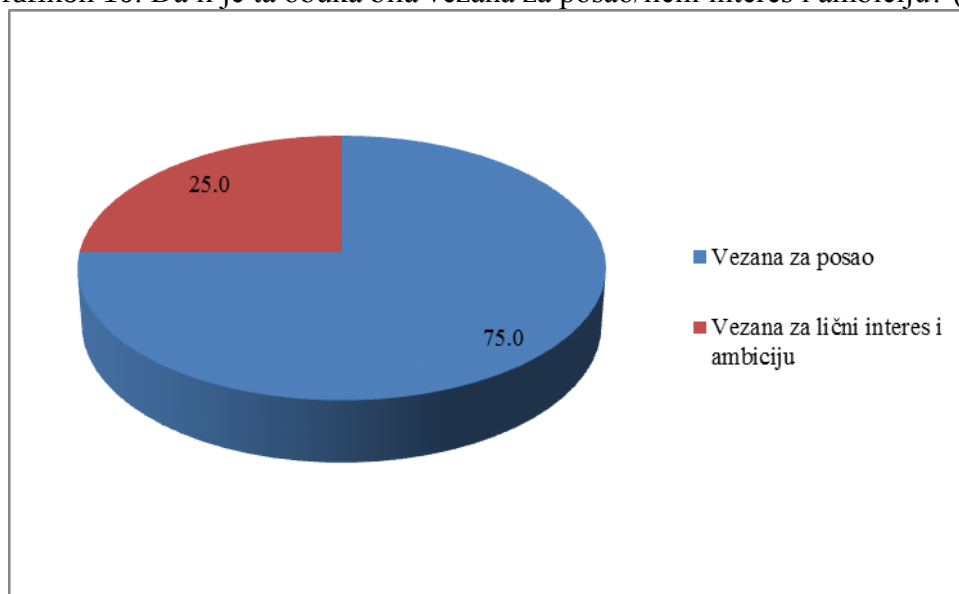
Grafikon 9. Učešće lica koja su pohađala obuke van formalnog sistema obrazovanja prema zaposlenosti/nezaposlenosti (%)



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Od svih lica koja su potvrdno odgovorila da se obučavaju van formalnog sistema obrazovanja, kao odgovor na pitanje čime je podstaknuta odluka da se dodatno obučavaju, ispitanici su odgovorili da je u 75,0% slučajeva u pitanju potreba (sadašnjeg) posla, a lični interes i ambicije u samo 25,0% slučajeva (grafikon 10).

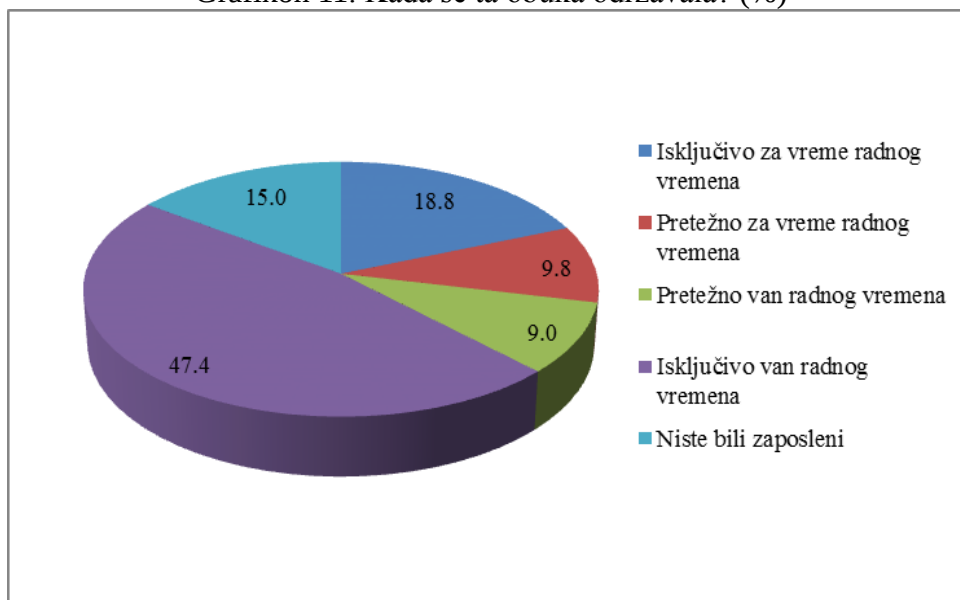
Grafikon 10. Da li je ta obuka bila vezana za posao/lični interes i ambiciju? (%)



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Posmatrajući kontingent lica koja se obučavaju van formalnog sistema obrazovanja, ispitanici su potom odgovorili na pitanje kada se ta obuka održavala. Najviše odgovora bilo je da se obuka održavala isključivo van radnog vremena i to u 47,4% slučajeva, a isključivo za vreme radnog vremena u 18,8% slučajeva. Ostali odgovori zastupljeni su u manjim procentima (grafikon 11).

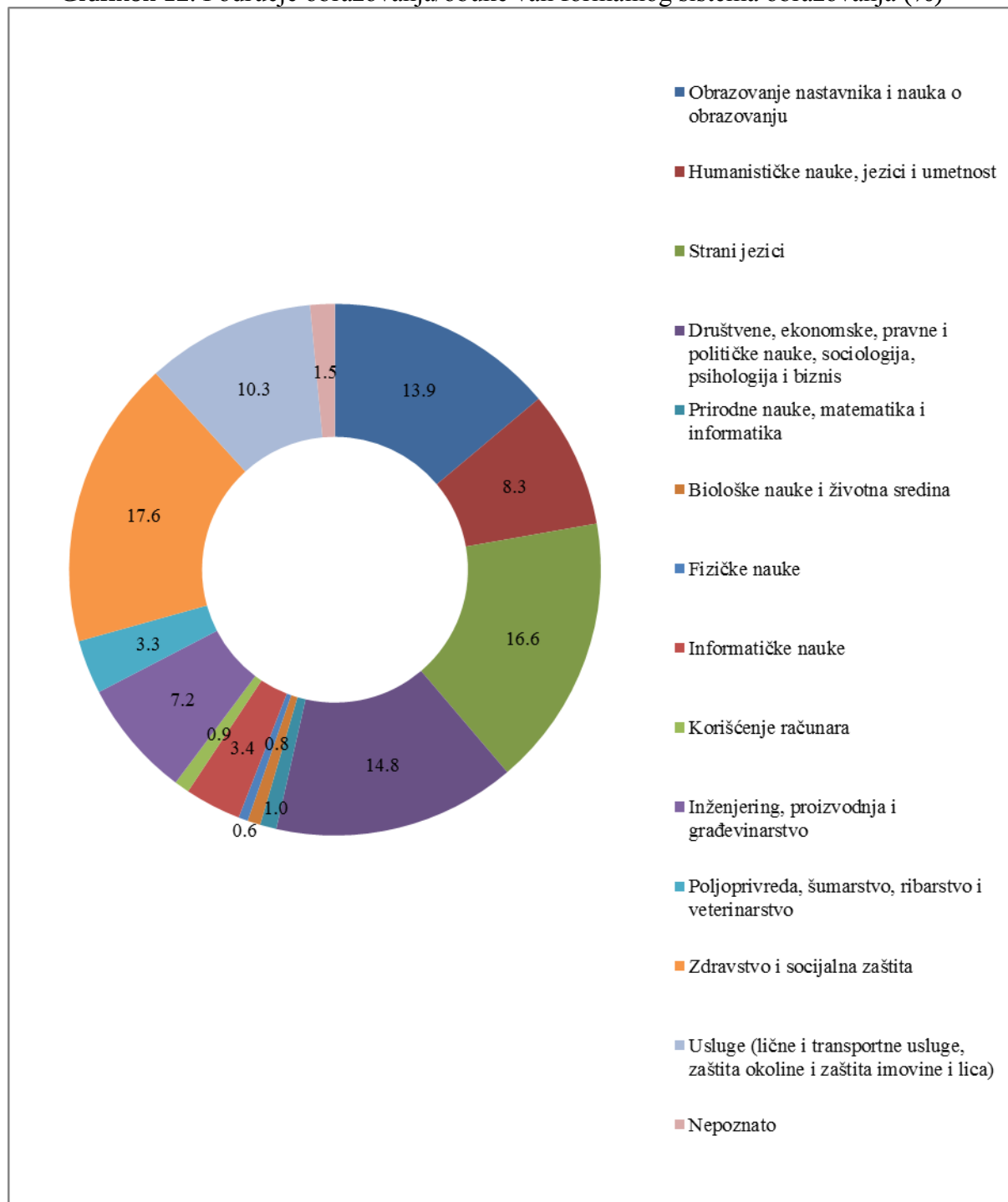
Grafikon 11. Kada se ta obuka održavala? (%)



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Kada se posmatra područje obrazovanja/obuke koje su ispitanici pohađali van formalnog sistema obrazovanja (grafikon 12) možemo da primetimo da je najveći procenat obuka koje su pohađali u 2015. godini u oblasti zdravstva i socijalne zaštite i to u 17,6% slučajeva, potom slede strani jezici sa 16,6%, a sa druge strane najmanje je bilo obuka u oblasti bioloških nauka i životne sredine, fizičke nauke i području korišćenja računara (sa po manje od 1,0%).

Grafikon 12. Područje obrazovanja/obuke van formalnog sistema obrazovanja (%)



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Na kraju, analizirajući koliko su časova ispitanici proveli na obukama tokom četiri nedelje koje su prethodile anketiranju (tabela 5) vidimo da je najveći procenat onih koji su imali 20 i manje sati obuka/treninga i to u 82,5% slučajeva, a u ostalim slučajevima taj procenat se naglo smanjuje i značajno je manji.

Tabela 5. Koliko ste časova proveli na toj obuci u prethodne četiri sedmice?

Časovi (h)		<21	21-40	41-60	61-80	81-100	>101
Lica 25-64 godine	Broj lica	55342	8728	1661	514	193	664
	% lica	82,5	13,0	2,5	0,8	0,3	1,0

Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Komparativnom analizom rezultata za 2014. i 2015. godinu, posmatraćemo isti kontingent lica i njihove ekonomske karakteristike u tabeli 6. Vidimo da u Republici Srbiji u 2015. godini dolazi do smanjenja broja stanovnika, a posmatrajući populacionu strukturu prema aktivnosti vidimo da dolazi do smanjenja učešća neaktivnog stanovništva, odnosno povećanog učešća zaposlenih i smanjenog učešća nezaposlenih lica.

Tabela 6. Uporedni pregled broja stanovnika starosti 25-64 godine prema aktivnosti u Republici Srbiji

Lica 25-64 godine		2014		2015	
Ukupno		4019011	100,0	3972879	100,0
Aktivni	Zaposleni	2325584	57,9	2341252	58,3
	Nezaposleni	498560	12,4	452562	11,3
Neaktivni		1194867	29,7	1179065	29,4

Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Ako posmatramo obrazovnu strukturu stanovništva Republike Srbije u istom periodu, primetno je da se povećalo učešće visokoobrazovanih lica u kontingentu lica starosti 25-64 godine, dok se u ostalim obrazovnim grupama ovog kontingenta primećuje pad (tabela 7).

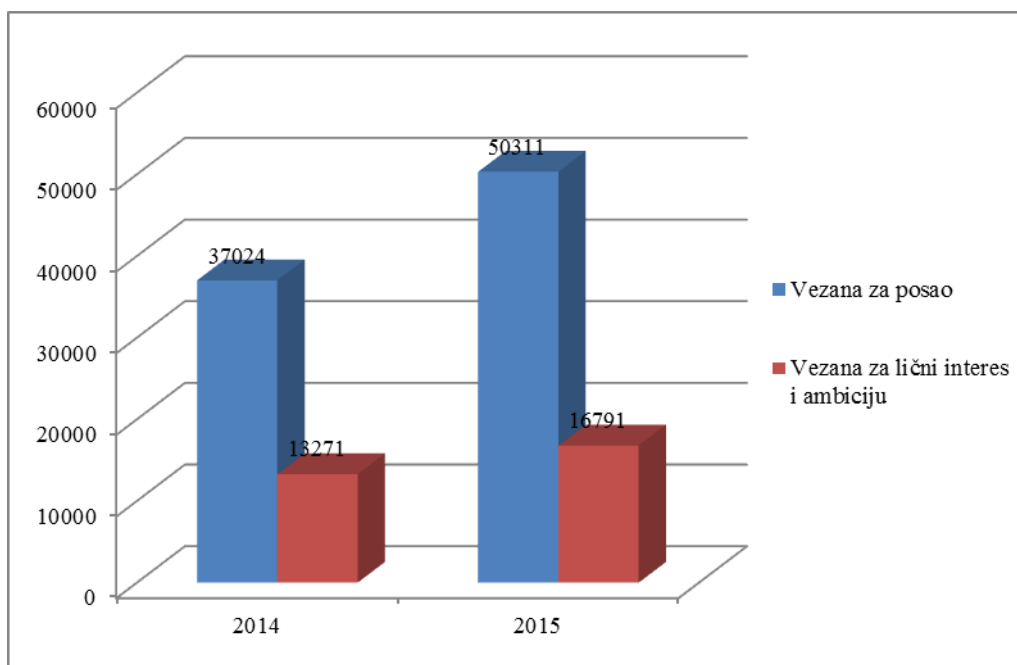
Tabela 7. Uporedni pregled broja stanovnika starosti 25-64 godine prema obrazovnoj strukturi u Republici Srbiji

Lica 25-64 godine	2014		2015	
	Broj	%	broj	%
Ukupno	4019011	100,0	3972879	100,0
Bez škole	35494	0,9	29842	0,8
Nepotpuna osnovna škola	144466	3,6	123157	3,1
Osnovna škola	670858	16,7	655858	16,5
Srednja škola	2346497	58,4	2309068	58,1
Viša škola	239336	6,0	238566	6,0
Fakultet, akademija ili visoka škola	582360	14,5	616388	15,5

Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Takođe, na osnovu rezultata ankete možemo videti da dolazi do blagog porasta broja onih lica koja su pohađala obuke van formalnog sistema obrazovanja u 2015. godini, i to u oba slučaja - vezano za posao i iz ličnih interesovanja i ambicija (grafikon 13).

Grafikon 13. Uporedni pregled broja lica koja su pohađala obuke van formalnog sistema obrazovanja u Republici Srbiji



Izvor: Anketa o radnoj snazi, RZS

Imajući u vidu da se u strukturi stanovništva u 2015. godini povećao broj ukupno visokoobrazovanih i broj ukupno zaposlenih lica, nivo obuka vezanih za sadašnji posao su se značajnije uvećale u odnosu na obuke za koje su se ispitanici odlučili iz ličnih interesa i ambicija.

Zaključak

Uspeh u savremenim uslovima poslovanja postao je neizvestan, a same organizacije moraju da se menjaju da bi opstale. Strategije i strateški menadžment mogu pomoći da se izborimo sa rizicima, da ostvarimo ciljeve i opstanemo dugoročno. Karakteristike strategije su da dugoročno vidi budućnost organizacije, bavi se dugoročnim razvojem, uzima u obzir potrebe korisnika i konkurencije, čime određuje smer kretanja, misiju i viziju organizacije.

Mnoga istraživanja potvrdila su brojne finansijske i nefinansijske koristi od strateškog menadžmenta: povećanje produktivnosti, profitabilnosti, postizanje ciljeva, kreiranje strategije kretanjem u najboljem smeru, upravljanje promenama, bolja organizacija i komunikacija, informisanost, unapređenje znanja (unapređenje ljudskog i intelektualnog kapitala), efikasno korišćenje resursa, procena rizika kroz proaktivni pristup, uspostavljanje procedura i uvođenje standarda, unapređenje sistema kontrole i drugo. Strateški menadžment uključuje stratešku analizu, strateški izbor i stratešku promenu, od toga strateško planiranje se odnosi na stratešku analizu i strateški izbor, a strateški plan preduzeća izražava smer za budućnost, cilj i strategiju. Uz proaktivni pristup koji se obezbeđuje strateškim planiranjem kroz stratešku analizu mogućih pristupa i alternativnih pravaca kretanja utvrđenih metodama predviđanja, scenarija i slično, potvrđuje se polazište posebne hipoteze da strateški menadžment pomaže dugoročni opstanak organizacija u rizičnom promenljivom okruženju.

U javnom sektoru širom sveta reformski proces *Novi javni menadžment* je dobio na značaju. Promene su neophodne, ali nisu jednostavne bilo da je reč o restrukturiranju, usvajanju novog poslovnog procesa/proizvoda, uvođenju novih poslovnih politika ili novog načina merenja performansi. Upravljanje performansama nije jednostavno, kao što je i performanse javnih institucija teže izmeriti. Ovde strateški koncept *Balanced Scorecard* može biti rešenje problema, koji ciljeve organizacije pretvara u merljive pokazatelje koji signaliziraju nedostatke/probleme u poslovanju. Koncept *Six sigma* otklanja nedostatke u procesima unapređenjem znanja. Uvođenjem koncepta *Total Quality Management* upravlja se ukupnim kvalitetom procesa rada i kvalitetom proizvoda/usluga ili jednostavno uvođenjem ISO standarda. Ovim se potvrđuje i posebna hipoteza o pozitivnom uticaju strateškog menadžmenta na performanse javnih institucija.

Javna (društvena) vrednost predstavlja sve ono stvoreno u korist celog društva. Da bi se kreirala javna vrednost, organizacije moraju imati jasne ciljeve i javnost mora biti uključena u definisanje ciljeva. Strateški okvir za stvaranje javne vrednosti predstavljao bi rad kojim se zadovoljavaju potrebe pojedinaca, grupa, društva uopšte, uz poštovanje principa etičnosti i kvaliteta. Stvaranje javne vrednosti doprinosi kako javnosti zadovoljenjem njihovih potreba, tako i izgradnjom poverenja u javne institucije. Primena „strateškog trougla“ daje dimenzije odlučivanja za javne menadžere na koje treba obratiti pažnju u stvaranju javne vrednosti. Značaj strateškog menadžmenta je u traženju novih načina da ovo ostvarimo, a da bi na kraju dobili proizvod koji svi očekujemo – javnu vrednost. Time se potvrđuje i treća posebna hipoteza da strateški menadžment pomaže stvaranju javne vrednosti.

Široka primena u praksi i postojeći empirijski dokazi govore o konkretnim rezultatima i u prilog svrsishodnosti primene strategijskog menadžmenta i u javnom sektoru (empirijsko istraživanje u Velikoj Britaniji). Iskustva zemalja u kojima se već duži niz godina upravlja strategijskim menadžmentom (Letonija, Novi Zeland), od izuzetnog su značaja za primenu ovog koncepta u punom obimu i u našoj zemlji. Sve zajedno potvrđuje da strategijski menadžment mobilizuje i efektivno koristi sve raspoložive resurse/prilike u cilju implementacije promena koje će omogućiti postizanje državnih/institucionalnih ciljeva uz ostvarivanje legitimnih očekivanja, potreba i interesa društva.

Stalno učenje je imperativ savremenog doba - ekonomije znanja. Ovo je značajno i sa stanovišta traženja posla, kao i sa stanovišta razvoja zaposlenih i njihovih karijera. Još je značajnije za obezbeđivanje ključnih kompetencija od kojih zavisi ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Imati takvu radnu snagu koja je osposobljena za obavljanje poslova, koja je motivisana i inovativna, odnosno raspolaže ključnim kompetencijama, zavisi od toga kako se pristupa upravljanju ljudskim resursima. Individualno učenje kroz obuke i treninge doprinosi ličnom i organizacionom razvoju, ali organizaciono učenje predstavlja trajni izvor konkurentske prednosti za organizaciju. Obukama u organizaciji razvijaju se kompetencije koje će nas izdvojiti na tržištu. Uspeh na tržištu organizacije postižu kada ima svoju strategiju, a svaka strategija zahteva različite kompetencije. Strategija ljudskih resursa zavisi od unutrašnjih i spoljašnjih okolnosti, životnog ciklusa organizacije, sektora u kom posluje, očekivanja menadžmenta i usvojene generalne strategije. Strategijskim pristupom izdvajaju se one najvažnije kompetencije za postizanje ciljeva, poznatijim kao ključne kompetencije. Ključne kompetencije definišu se posebnim modelima za različite poslove i pozicije, odnosno za nivo menadžera, nivo izvršilaca i nivo zaposlenih u ljudskim resursima. Svi oni zajedno imaju važnu ulogu u sprovođenju strategije i konačnom postizanju ciljeva. Modeli ključnih kompetencija će služiti u procesu selekcije i raspoređivanja, u proceni potreba i planiranju obuka i razvoja zaposlenih, adekvatnom izboru poslovnih zadataka u upravljanju karijerom na individualnom nivou, za usklađivanje rada timova sa strategijom na nivou organizacije, podsticanju kreativnosti i inovativnosti, spremnosti na promene. Takav primer jeste predstavljeni OECD-ov priručnik *Okvir kompetencija* (2014).

Analizirajući rezultate *Ankete o radnoj snazi* videli smo da se veoma mali procenat ispitanika, starosti 25-64 godine, školuje u okviru redovnog sistema obrazovanja, odnosno van formalnog sistema obrazovanja. Upoređujući ponašanje posmatranog kontingenta ispitanika u kategorijama zaposlenih i nezaposlenih, evidentno je da zaposleni nešto više ulažu u razvoj kompetencija. Jasno je da je napredak u poslu motivacija koja doprinosi većem učešću zaposlenih u obukama i treninzima. Ipak, individualno učenje prepoznato je kao potreba u procesu traženja posla. I nezaposleni su učestvovali u obukama u oblasti zdravlja i učenja stranih jezika, što nedvosmisleno govori da se razvoj kompetencija kroz individualno učenje prepoznaje kao sredstvo za nalaženje posla. Dodatno, izuzetno malo učešće u obukama u svrhu korišćenja računara u vremenu tehnološke revolucije, upozorava da se ličnom razvoju ne pristupa na adekvatan način. Obuke vezane za sadašnji posao zastupljenije su u odnosu na obuke zbog ličnih ambicija i potreba, pa se može reći da je napredak u poslu veća motivacija za učenje od ličnog usavršavanja/razvoja.

Komparativnom analizom ustanovili smo da se procenat učešća u obukama ipak povećao tokom dve uzastopne godine. Uz to, u strukturi ispitanika mogli smo da primetimo da se povećao broj zaposlenih i visokoobrazovanih lica. Ovo upućuje na zaključak da zaposlenost podstiče proces učenja, kao i da visokoobrazovani više ulažu u učenje i razvoj kompetencija (što su pokazala i druga brojna empirijska istraživanja). Sve navedeno upućuje nas na to da je organizaciono učenje podsticaj zaposlenima za razvoj kompetencija, što je bila još jedna od hipoteza ovog istraživanja.

Afirmacija koncepta upravljanja kompetencijama neophodna je u našoj zemlji, zbog čega je i bila predmet razmatranja ovog rada. U prilog svemu govori i sprovedeno istraživanje Privredne komore Srbije, imajući u vidu da rezultati ukazuju da se sredstva namenjena za obuke u preduzećima ne koriste zaista u takve svrhe, da zaposleni prepoznaju značaj obuka samo iz ugla sopstvene odgovornosti i da manje važnim vide potrebu za celoživotnim učenjem. Imajući u vidu da se zakon i strategija o obrazovanju odraslih ne sprovode u punom obimu, neophodno je veće angažovanje države i podsticaji obrazovanju i obukama.

Preporuka današnjim organizacijama u našoj zemlji, koje nisu uhvatile korak sa savremenim trendovima u upravljanju ljudskim resursima, svakako je usvajanje strategije za ljudske resurse (menadžment znanja, učenje i razvoj i druge). Uzimajući u obzir prethodno navedene podatke o investiranju preduzeća u obuku zaposlenih, nameće se zaključak o neophodnosti obuka - podjednako i menadžera i izvršilaca. Analize potreba za obukom treba izvršiti sprovođenjem istraživanja među zaposlenima, o njihovim stavovima koje vidove učenja preferiraju, samoprocenom sopstvenih potencijala i nedostataka, uz testiranja, posmatranja i razgovore sa njima. Menadžment ljudskih resursa mora da poznaje i sopstvene potencijale, kao i da obezbedi podatke o potencijalima konkurencije na tržištu. Menadžment ljudskih resursa, na osnovu svega nabrojanog, treba da obezbedi informacije o onim kompetencijama koje su potrebne zaposlenima, odeljenjima i organizaciji kao celini da bi se postigli strateški ciljevi poslovanja. Obuka zaposlenih mora biti povezana sa poslovnom strategijom i ciljevima, postavljena kao koherentan sistem definisanim programima i planovima u okviru organizacije. Ključne kompetencije treba usvojiti i pripremiti u vidu priručnika za sva radna mesta i pozicije, kao i što treba usvojiti metodologiju analiza potreba i evaluacije sprovedenih obuka. Pažljivo urađena analiza i obuke zaposlenih ispuniće svoj osnovni cilj kroz unapređenje učinka i promenu ponašanja.

Literatura

1. Albijanić, M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resource Management – a guide to action*, 3rd edition, Kogan Page, London and Philadelphia
3. Armstrong, M. Taylor, S. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London and Philadelphia
4. Babić, L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Bateson, J.E. G. Hoffman, K. D. (2013), *Marketing usluga*, Data Status, Beograd
6. Becker, B. Huselid, M. (2006), *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*, Journal of Management, Southern Management Association, University of South Carolina, USA
7. Bovaird, T. Löffler, E. (2010), *Public Management and Governance*, second edition, Routledge, London and New York
8. Boyatzis, R. (2008), *Competencies in the 21st century*, Journal of Management Development, Volume 27 number 1, Emerald Group
9. Bryson, J. M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations - third edition*, Jossey-Bass San Francisco
10. Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd
11. Černiauskiene, N. (2014), *Strategic Management of Public Sector Institutions*, Mykolas Romeris University, Vilnius
12. Ćirović, M. Milisavljević, M. Pokrajac, S. Mašić, B. Heleta, M. (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. David, F. (2011), *Strategic management-concepts and cases*, Prentice Hall, New Jersey
14. Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
15. Drucker, P. F. (1999), *The Practice of Management*, London: Heinemann
16. Đorđević Boljanović, J. Pavić, Z. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
17. Ekonomski institut MAT, Ekonomski fakultet FREN (2010), *Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*, Beograd
18. Greer, C. (2003), *Strategic Human Resource Management*, Pearson Custom Publishing, New Jersey
19. Hanić, H. (2010), *Savremeni koncepti marketing menadžmenta*, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010
20. Hughes, O. (2003), *Public Management and Administration*, Palgrave Macmillan - third edition, New York
21. Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd
22. Jobber, D. Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd
23. Joyce, P. (2015), *Strategic Management in the Public Sector*, Routledge London and New York

24. King, A.W. Fowler, S.W. Ziethmal, C.P. (2001), *Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge*, Academy of Management Executive, Vol.15 number 2
25. Kotler, P. T. (2002), *Marketing Management, Millenium Edition*, Pearson Custom Publishing, Boston
26. Kotler, P. T. Lee, N. R. (2007), *Marketing u javnom sektoru: Put do bolje izvedbe*, Gospodarska misao, Zagreb
27. Leković, B. Štangl Šušnjar, G. (2010), *Učenje – obuka i razvoj – u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa*, Međunarodni naučni skup SM, Subotica–Palić
28. Madill, J. (1998), *Marketing in government*, Optimum, The Journal of Public Sector Management • Vol. 28, No. 4 (9-18)
29. Mainardes, E.W. Ferreira, J. J. Raposo, M. L. (2014), *Strategy and strategic management concepts*, Journal econimika and management
30. Martinović, M. Tanasković, Z. (2014), *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice
31. Matheson, A. Scanlan, G. Tanner, R. (1997). Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand. Benchmarking, evaluation and strategic management in the public sector, 81-103
32. Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
33. McBain, L. & Smith, J. (2010), *Strategic management in the public sector*, E-Leader Singapore
34. Mintzberg, H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, California Management Review, strana.11
35. Nartisa, I. Putans, R. Muravska, T. (2012), *Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe*, ISSN 1822–8402 EUROPEAN INTEGRATION STUDIES. No 6, University of Latvia, strana.247
36. OECD (2014), *Competency framework*, OECDpublishing, Paris
37. Pavičić, J. (2001), *Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada*, Ekonomski pregled, 52 (1-2) 101-124
38. Pejatović, A. Orlović-Lovren, V. (2014), *Kompetencije za celoživotno učenje*, CIP centar, Beograd
39. Prahalad, C.K. Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harward Bussines Review, Harward Bussines Publishing, Brighton
40. Pravdić, P. Kučinar, R. (2014), *Razvoj ljudskih resursa u menadžmentu organizacije*, Trendovi u poslovanju, broj 4 sveska II
41. Privredna komora Srbije (2012), *Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama*, Beograd
42. Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
43. Trbović, A. Đukanović, D. Knežević, B. (2010), *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, FEFA, Beograd

Dodatni izvori

1. Strategija razvoja javne uprave u Republici Srbiji („Sl. glasnik RS“, br. 9/14 i 42/14)
2. Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji 2015-2018. godine ("Sl. glasnik RS", br. 107/2015)
3. Zakon o javnim službama, („Sl. glasnik RS“, br. 42/91, 71/94, 79/2005 - dr. zakon, 81/2005 - ispr. dr. zakona, 83/2005 - ispr. dr. zakona i 83/2014 - dr. Zakon)
4. <http://www.mduls.gov.rs/doc/Strategija%20razvoja%20eUprave%20sa%20AP%202015-2018.pdf>, pregledano 20.12.2016.
5. <http://www.mduls.gov.rs/organi-drzavne-uprave.php>, pregledano 20.12.2016.
6. <http://www.dunav.com/rs/o-kompaniji/vizija-i-misija>, pregledano 17.12.2016.
7. <http://www.skgo.org/pages/display/5/Misija>, pregledano 11.12.2016.
8. <http://publications.gc.ca/pub?id=9.514310&sl=0>, pregledano 27.11.2016.
9. https://www.g-casa.com/conferences/singapore/papers_in_pdf/mon/McBain.pdf, pregledano 25.12.2016.
10. <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en328>, pregledano 12.09.2016.
11. <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>, pregledano 27.12.2016.
12. Zakon o obrazovanju odraslih (Službeni glasnik RS; broj 55/2013), <http://www.mpn.gov.rs/obrazovanje-odraslih/> pregledano 20.04.2017.
13. Strategija razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji (Službeni glasnik RS, broj 55/05 i 71/05 – ispravka), <http://www.dios.edu.rs/strategija-razvoja-obrazovanja-odraslih-u-republici-srbiji/>, pregledano 18.05.2017.
14. <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/ORG-UCENJE2.pdf>, pregledano 25.05. 2017.
15. https://www.cipcentar.org/i_roditelji_se_pitaju/PDF/kvalitet%20obrazovanja/Kompetencije%20za%20celozivotno%20ucenje.pdf, pregledano 28.05.2017.

Spisak grafikona, slika i tabela

Grafikon 1. Distribucija ispitanika starosti 25-64 godine prema polu u okviru regiona u Republici Srbiji, 2015.

Grafikon 2. Starosna struktura ispitanika kontingenta 25-64 godine u Republici Srbiji, 2015.

Grafikon 3. Distribucija ispitanika kontingeta 25-64 godine prema starosti i tipu naselja u Republici Srbiji, 2015.

Grafikon 4. Najviši nivo završenog obrazovanja ispitanika starosti 25-64 godine u okviru regiona Republike Srbije, 2015.

Grafikon 5. Distribucija ispitanika starosti 25-64 godine prema aktivnosti u okviru regiona u Republici Srbiji, 2015.

Grafikon 6. Distribucija aktivnih ispitanika starosti 25-64 godine prema zaposlenosti / nezaposlenosti u okviru regiona u Republici Srbiji, 2015.

Grafikon 7. Da li ste pohađali školu koja spada u sistem redovnog obrazovanja? (%)

Grafikon 8. Da li ste pohađali neku obuku van formalnog sistema obrazovanja? (%)

Grafikon 9. Učešće lica koja su pohađala obuke van formalnog sistema obrazovanja prema zaposlenosti/nezaposlenosti (%)

Grafikon 10. Da li je ta obuka bila vezana za posao/lični interes i ambiciju? (%)

Grafikon 11. Kada se ta obuka održavala? (%)

Grafikon 13. Uporedni pregled broja lica koja su pohađala obuke van formalnog sistema obrazovanja u Republici Srbiji

Slika 1. Osnovne aktivnosti (faze) procesa strategijskog menadžmenta

Slika 2. Zadaci strategijske implementacije

Slika 3. Organi državne uprave

Slika 4. Strateški trougao (adaptirano prema Moore-u, 1995)

Slika 5. Dijagram toka odluka za jednostavno strateško planiranje u javnom sektoru

Slika 6. Linearni model strategijskog HRM

Slika 7. Strategija kao upravljačka odluka

Slika 8. Varijable u primeni strategije

Slika 9. The Bath People and Performance Model

Slika 10. Grupe ključnih kompetencija

Tabela 1. Generičke mere

Tabela 2. Korisnost strategijskog planiranja prema percepciji viših menadžera u lokalnoj samoupravi u Velikoj Britaniji (istraživanje sprovedeno 1994. godine na menadžerima javnog sektora)

Tabela 3. Ključna pitanja i proces marketing planiranja

Tabela 4. Podela rada između menadžera i sektora ljudskih resursa

Tabela 5. Koliko ste časova proveli na toj obuci u prethodne četiri sedmice?

Tabela 6. Uporedni pregled broja stanovnika starosti 25-64 godine prema aktivnosti u Republici Srbiji

Tabela 7. Uporedni pregled broja stanovnika starosti 25-64 godine prema obrazovnoj strukturi u Republici Srbiji