

MODELIRANJE SPECIJALNIH OBLIKA KONKURENTSKE INTELIGENCIJE CELOŽIVOTNIM UČENJEM

MODELING OF SPECIAL FORMS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE WITH THE LIFELONG LEARNING

dr Slobodan Stamenković, redovni profesor¹⁶⁴
MSc Bojana Živković, doktorant¹⁶⁵

Sažetak: *Razvoj izvora kompetentnosti nacionalne privrede se sve više usmerava na ljudske potencijale, zaposlene u organizacijama. Razvoj obaveznih i potrebnih znanja svakog zaposlenog u organizaciji je nužan uslov sveukupnog razvoja. Tranzicione privrede karakteriše nizak tehnološki nivo, slabo razvijena suštinska kompetentnost organizacija i niska motivisanost zaposlenih. Promena organizacione kulture i spoznaja, da se samo razvojem na bazi znanja, mogu očekivati pozitivni poslovni rezultati i stvaranje ekonomskih preduslova za kvalitetniji model stimulisanja, a posebno nagrađivanja celoživotnog učenja uz rad i učenje, kojim se smanjuje postojeći jaz između ne/razvijenih organizacija. Osnovni cilj ovog rada je ukazati na neophodnost stvaranja i razvoja specifičnih modela učenja uz rad, modela inoviranih obuka koje omogućavaju nova znanja, veštine, razvoj kreativnih sposobnosti. Sve to usmereno je na razvoj učenjem uz rad i visoke konkurentnosti organizacija.*

Ključne reči: *kompetentnost, organizaciona kultura, učenje, informacija, znanje, kreativnost, konkurentnost.*

Abstract: *The development of sources of competence of the national economy is increasingly focusing on the human resources employed in organizations. The development of the required and necessary knowledge of each employee in the organization is a necessary condition for overall development. Transition economies are characterized by low technological level, poorly developed core competence organization and low staff motivation. By changing not only the development of the knowledge base but the organizational culture and knowledge,, they can expect positive business results and create economic preconditions for a quality model of motivation, especially rewarding lifelong learning while working and learning, which reduces the existing gap between non-developed organization. The initial aim of this paper is to point out the necessity of creating and developing a specific model of learning while working, innovative training models that enable new knowledge and skills and develop creative abilities. All this is aimed at the development of learning by doing and the high competitiveness of the organization.*

Keywords: *competence, organizational culture, learning, information, knowledge, creativity and competitiveness.*

¹⁶⁴ Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ FPS Požarevac, Lole Ribara 31

¹⁶⁵ Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ FPS Požarevac, Lole Ribara 31

1. UVOD

Burne promene u okruženju uslovile su potrebu radikalnih promena u organizacijama. Danas organizacije deluju u okruženju koje traži drugačiji pristup, način razmišljanja i drugačiju strukturu. Brojne turbulentne promene koje karakterišu savremeno poslovno okruženje, među kojima su svakako najbrže i najučestalije one na polju tehnologije, pogotovu informatičke, nisu zaobišle ni oblast telekomunikacija i Interneta.

Navedene oblasti su izložene stalnim i ubrzanim promenama koje iziskuju konstantno unapređivanje znanja i veština zaposlenih. U ovakvim uslovima, tradicionalni modeli upravljanja i razvoja ljudskih resursa izgubili su korak s vremenom, sve više i očiglednije ustupajući mesto savremenijim, praktičnijim i humanijim oblicima upravljanja i razvoja, sa ciljem da se brže i bezbolnije rešavaju i prevazilaze svakodnevne potrebe organizacija. U savremenom poslovanju, koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i pronalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od važnijih načina je kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Osim što su najznačajniji, oni su istovremeno i najkompleksniji i najskuplji resurs. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način. Upravo način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije.

Prof. dr Slobodan Stamenković, redovni profesor
Rođen je u Leskovcu. Osnovnu školu i gimnaziju završio je u Kladovu. Završio je Mašinski fakultet Univerziteta u Nišu 1978. godine, na smeru Opšta energetika. Magistarske studije je upisao 1997. godine, a magistarsku tezu odbranio je 1999. godine i stekao zvanje magistra. Doktorsku tezu „Primena strategijskog menadžment u saobraćaju Republike Srbije“ odbranio je na 2004. godine, i stekao zvanje doktora nauka u oblasti menadžmenta.

Od 1978. godine radi u Brodogradilištu “Kladovo” u Kladovu. 1992-1996. godine, izabran je i radi na funkciji predsednika SO Kladovo. 1994. godine izabran je na funkciju pomoćnika ministra saobraćaja i veza za vodni saobraćaj i bezbednost unutrašnje plovidbe, na kojoj ostaje do sredine 2001. godine. Član je jugoslovensko-rumunske mešovite komisije za HE «Đerdap», član delegacije Jugoslavije, Srbije, u Dunavskoj komisiji u Budimpešti. Učesnik je na realizaciji svih značajnih projekata u oblasti saobraćaja, posebno oblasti vodnog saobraćaja. Organizator je značajne međunarodne konferencije o saobraćaju RZ Podunavskih zemalja, održane u Beogradu septembra 1997. godine. 1999. godine zapošljava se u JP PTT Saobraćaja „Srbija“, gde radi kao direktor Radne jedinice za održavanje PTT objekata i opreme, do marta 2001. godine kada prelazi na mesto savetnika za razvoj i unapređenje rada u RJ, a od januara 2003. godine radi u RJ „Prerada poštanskih pošiljaka“, kao referent, sve do 2005. godine. Od 2005. godine radi kao profesor na Megatrend univerzitetu. U periodu 2012/2014. godine je dekan Fakulteta za poslovne studije Požarevac. Od 2014. god. prorektor je za razvoj i poslove akreditacije Megatrend univerziteta.

Autor je većeg broja radova, a izdvajaju se dve objavljene monografije iz uže naučne oblasti menadžmenta, pet radova ranga M23, M24 ili M51 i više desetina ostalih radova, kao i ko-autorstvo na monografiji M12 - «Corporate social responsibility», Denbridge Press New York.

Nizak stepen društveno-ekonomskog razvoja determiniše i nizak stepen razvoja znanja, odnosno, njegovog izolovanja i zatvorenosti. Ubrzavanje društveno-ekonomskog razvoja istovremeno znači i ubrzani razvoj znanja, pri čemu naučno-tehnološka revolucija dovodi do eksplozivnog razvoja sistema znanja.

2. ZNANJE ZAPOSLENIH - OSNOV KONKURENTNOSTI ORGANIZACIJA

Zaposleni, njihove veštine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima i uopšte praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo koje je jedinstveno za svaku organizaciju i nije podložno imitiranosti. Konkurencija ih ne može jednostavno preuzeti. Drugi značajni izvori organizacija se mogu lakše imitirati, odnosno kupiti ili kopirati i prenositi u druge organizacije – tehnologija, računovodstvena, marketinška, logistička i finansijska praksa. Zaposleni su jedini element uspešnosti koji se ne može preslikati i koji daje određujući ton svim ostalim aktivnostima preduzeća. To je razlog da su danas zaposleni najvažnija konkurentna prednost svake organizacije, a primenom novih modela rada inovativnih organizacija, može se uspešno razvijati organizaciona kultura stalnog učenja i inoviranja svih procesa.¹⁶⁶

Značaj ljudskih resursa je sve veći i efikasno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi konkurentsku prednost nad drugim organizacijama. Upravljanje ljudskim resursima oduvek je bilo predmet interesovanja nauke i svakodnevne ljudske prakse, kao izraz nužnosti koji proističe iz grupnog načina života i rada, a poslednjih godina je jedna od oblasti koja se najviše razvija, posebno kroz model celoživotnog obrazovanja. Upravljanje zaposlenima, kao najznačajnijim resursima organizacije, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Višedecenijski proces tranzicije u kojem se nalazi srpska privreda, kao i uključivanje u savremene integracione procese, zahtevaju drugačiji pristup ljudima.¹⁶⁷ Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima, ustupaju mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja i razvoja. Ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata. Upravljanje ljudskim resursima, kao naučna disciplina, je područje istraživanja i organizacije znanja usmerenog na razumevanje, predviđanje, usmeravanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama. Cilj im je otkrivanje zakonitosti i stvaranje bazičnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.¹⁶⁸

Važnost ljudskih resursa ogleda se u tome što oni direktno utiču na efikasnost preduzeća, a time i na konkurentsku prednost. Oni kreiraju i proizvode robu i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima i na taj način utvrđuju opštu strategiju i ciljeve preduzeća. Bez efektivnih ljudi, preduzeće ne može da ostvari svoje strateške ciljeve. Ljudski resursi raspolažu znanjem, imaju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke potencijale, neophodne preduzeću u održavanju konkurentne prednosti na tržištu. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u preduzeću kao ljudskog resursa, razvio u okviru menadžmenta i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog

¹⁶⁶ Marinković V., *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.

¹⁶⁷ Stamenković, S., «Business excellence model as the driving force of economic regeneration R. Serbian», Zbornik radova Megatrend univerziteta, Beograd, 2010., str. 231

¹⁶⁸ Likert, R. *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, i *The Human Organization – Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill, 1967.

dela aktivnosti vezanih za zaposlene preneti sa kadrovskog menadžera na ostale menadžere u preduzeću.

Prostor za rad gubi svoje tradicionalne okvire, sada se mnoge poslovne aktivnosti obavljaju uz pomoć elektronske pošte, mobilnih telefona, video-konferencijskih veza. Pored toga, odvijaju se i drugi procesi kao na primer: udovoljava se sve većim zahtevima potrošača, ubrzava se tempo života, svi procesi rada i života su pod dejstvom stalnih promena, menjaju se ljudske navike, konkurencija postaje sve veća i tome slično. Svi ovi savremeni trendovi u velikoj meri utiču na upravljanje ljudskim resursima i zahtevaju njegovo prilagođavanje, menjanje i stalno preispitivanje. Sve te promene se moraju svrstati kroz ubrzan naučno-tehnološki razvoj,¹⁶⁹ obzirom da se celokupno ljudsko znanje udvostručava svake tri godine, što se odražava na svest ljudi i njihov pogled na rad uopšte. Time se menja celokupan način poslovanja, a samim tim i način upravljanja ljudskim resursima.

Na domaćem tržištu, u okviru liberalizacije evropskog tržišta evidentno je povećavanje tržišne konkurencije, pre svega pojavljuju se novi konkurenti, što uzrokuje oprez i stalno preispitivanje načina poslovanja, kvaliteta proizvoda i usluga, produktivnosti i motivacije za rad. Zatim se, bez obzira na nivo standarda građana, mogu evidentirati povećani zahtevi potrošača, koji pod uticajem medija postaju prefinjeni i probirljivi, a konstantna su i temeljna istraživanja tržišta i ispitivanje zadovoljstva potrošača. Potrošač se stavlja na prvo mesto, njemu se udovoljava, on se neguje, a takođe se istovremeno traga za novim rešenjima i projektovanju kvalitetnijeg proizvoda i usluga. U tom smislu se i akcenat upravljanja ljudskim resursima premešta na sve delove preduzeća, a ne samo istraživačko-razvojnim i marketinškim poslovima. Svakako da je ubrzani globalni razvoj doveo do promena u kvalitetu života, oscilirajućeg rasta životnog standarda, težnje ka višim nivoima obrazovanja, razvoju sredstva komunikacija, itd. Stoga je odgovor na složene promene okruženja organizacije neminovna potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima predstavljaju planirane i očekivane rezultate koje organizacija želi da ostvari u kontekstu svojih snaga i slabosti i šansi i opasnosti okruženja. Praktično, ciljevi proizilaze iz samog strategijskog pristupa, odnosno iz misije i ciljeva organizacije kao poslovnog sistema. U tom smislu, ciljevi mogu biti različiti u zavisnosti od prirode delatnosti organizacije. Da bi ostvarila konkurentsku prednost i lidersku poziciju na

Bojana Živković

Obrazovanje :

1999.-2003. *Ekonomska škola „Žiža*

Lazarević“ Požarevac, Smer: ekonomski tehničar, IV stepen stručne spreme

2003.-2006. *Beogradska poslovna škola, Beograd, Stečeno zvanje: ekonomista*

2006.-2008. *Megatrend Univerzitet, Fakultet za poslovne studije Beograd, Stečeno zvanje: diplomirani ekonomista*

2009.-2012. *Megatrend Univerzitet, Fakultet za poslovne studije Požarevac, Stečeno zvanje: diplomirani ekonomista-master*

2014. god. *Fakultet za menadžment Zaječar-doktorske studije*

Radno iskustvo :

2007.-2009. *Preduzetnik (TR "Stilteks")*

2009.- 2010. *Fakultet za poslovne studije Požarevac, saradnik u nastavi*

2010.- 2014. *Fakultet za poslovne studije Požarevac, referent studentske službe*

2014. *Fakultet za menadžment Zaječar, bibliotekar*

Poznavanje jezika: engleski jezik (čitanje, konverzacija, pisanje - vrlo dobro)

¹⁶⁹ Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, 2004., str. 256

tržištu, organizacije formiraju čitav kompleks ciljeva upravljanja ljudskim resursima koji su pre svega povezani sa ulaganjem u ljudske potencijale. U tom smislu, savremeno upravljanje ljudskim resursima nastoji da stvori dobru klimu u preduzeću, koja će omogućiti zaposlenima da se osećaju njegovim važnim delom. U tom cilju stimuliše se timski rad i posvećenost poslu i zajedničkim ciljevima, ostvarivim kroz konstantno učenje, celoživotno učenje.

3. RAZVOJ ZNANJA UZ RAD

Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, mogućnosti i motivacija, kao i način na koji se njima upravlja, postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti i razvoja svake organizacije.

Obzirom da je učenje, shvaćeno kao proces sticanja znanja, evolutivan i dinamički proces, pojam znanja u sadašnjim uslovima poslovanja podrazumeva mešavinu iskustava iz rada, fundamentalnih i stečenih vrednosti, podataka i informacija i njihovo shvatanje, sve u funkciji novih saznanja i primenljivih novih znanja, ili znanja o znanju. Nova znanja, povećanje svesti svih zaposlenih o neophodnosti učenja i stalnih obuka i treninga su od suštinskog značaja za postizanje novih jezgara kompetentnosti i razvoja postojećih, ukupnog razvoja i povećanja kapaciteta intelektualne imovine organizacije, a kako bi se bavilo nalaženjem inovativnih odgovora na pitanja i probleme iz svih domena rada organizacije. Ukupno obrazovanje je društveno dobro, a izgradnja kulture učenja u organizacijama utiče i na kapacitet šire zajednice i razvoj društvene odgovornosti, što je od ključne važnosti.¹⁷⁰

Stoga se definiše “*Obrazovanje odraslih, kao integralni deo celovitog sistema obrazovanja i manifestacija koncepta celoživotnog učenja, ima sledeće funkcije: odgovoriti na potrebe tržišta rada i pojedinaca za novim znanjima i veštinama; unaprediti mogućnosti za zapošljavanje; omogućiti profesionalnu mobilnost i fleksibilnost radno sposobnog stanovništva; povećati vrednost ljudskog kapitala i mogućnost održivog socio-ekonomskog razvoja zemlje i njene integracije u globalnu ekonomiju; doprineti smanjivanju siromaštva, povećanju inkluzije i međugeneracijske solidarnosti te kvalitetu života, razvoju demokratije, interkulturalnosti i tolerancije.*“¹⁷¹

U ekonomiji XXI veka, uspeh preduzeća će zavistiti od brzine reagovanja upravljanja ljudskim resursima na promene, sposobnosti za učenje i od kompetencija zaposlenih. Uspešna preduzeća će biti ona gde će upravljanje ljudskim resursima moći strategiju preduzeća brzo da pretvori u akciju, da efikasno i inteligentno upravlja procesima, da maksimizira odanost zaposlenih i da kreira uslove koji će preduzeću obezbediti konkurentsku prednost. U savremenim uslovima poslovanja osnovni oblik konkurentske borbe među kompanijama postaje borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. Osnovni činilac konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, dakle postaju ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i njihovo radno zadovoljstvo, jednom rečju ljudski resursi. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su upravo ti koji ih povezuju u skladnu celinu. Njima treba upravljati efikasno, i to na mudar, racionalan i human način u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa. Pored inteligencije, veština i stručnosti zaposlenih, ljudski kapital ili ljudske resurse organizacije čine i njihove sposobnosti učenja, menjanja i

¹⁷⁰ Stamenković, S., i drugi, «*Corporate social responsibility*», 2008., Denbridge Press New York, str.78

¹⁷¹ Vlada Republike Srbije, Ministarstvo prosvete i nauke, “*Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*”, 2012., Beograd, str 190.

inoviranja, koje su bitne za opstanak i dugoročni razvoj kompanije. Iako se o ljudskom kapitalu govori kao o nečemu čime raspolaže određeno preduzeće, u suštini se radi o urođenim i stečenim sposobnostima, ponašanjima i ličnoj energiji koje zaposleni stavljaju na raspolaganje svojim poslodavcima. Kako je odnos pojedinca i njegove radne organizacije dvosmerna socijalna razmena vrednosti, pojedinac može uskratiti poslodavcu raspolaganje resursima koje poseduje, ako taj odnos dobije karakter jednosmernog eksploataisanja.

Pomenuto uključivanje lične energije, ukazuje da ovaj element intelektualnog kapitala ne čini samo eksplicitno (explicit) znanje, koje je formalno i jasno i može se pružiti sa ciljem otkrivanja načina i postupaka da bi se dobili rezultati, već i implicitno – (tacit knowledge, quiet) tiho, prećutno znanje, neformalno, nedokumentovano znanje, koje je teško prevesti na druge. To su veštine, prosuđivanje i intuicija koju ljudi poseduju kao rezultat posmatranja i iskustva. Ako se to veže sa tezom da pojedinac može ponuditi, ili uskratiti firmi resurse koje poseduje, onda se ne može zanemariti ni odgovarajuća motivaciona struktura kao komponenta ljudskih resursa. Praktično gledajući, nečije sposobnosti, veštine i znanja su za određenu organizaciju bezvredne ako nisu spojene sa spremnošću da se stave na raspolaganje toj firmi.

Sposobnost učenja, menjanja i inoviranja, koje se smatraju intelektualnim kapitalom organizacije, ukazuju na kreativni karakter radnih uloga kao komponente ljudskih resursa. To praktično znači da sposobnosti, veštine i znanja zaposlenih, ako su praćeni odgovarajućom motivacijom, postaju aktivirani ljudski resursi tek kada zaposleni dobiju, preuzmu i ostvare pravu ulogu u svojoj organizaciji.

4. MODELIRANJE SPECIJALNIH OBLIKA KONKURENTSKE INTELIGENCIJE

Novi načini privređivanja ne podrazumevaju samo potrebu prilagođavanja organizacija novonastalim uslovima nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih. U poređenju sa organizacijom koja se prilagođava promenama u okruženju, radnici se prilagođavaju zahtevima radnog mesta i uslovima na tržištu radne snage. Prošla su vremena kada se završetkom formalnog obrazovanja završavao i obrazovni vek radnika. Stečene diplome srednjih škola i fakulteta danas predstavljaju samo dobru osnovu za dobijanje posla i dalje učenje i usavršavanje. Onaj ko smatra da se njegovo obrazovanje završava izlaskom iz školskih klupa, ubrzo će se suočiti sa činjenicom da su njegova znanja i sposobnosti zastareli i da ne odgovaraju vremenu u kome živi. Kao takav, postaće nepotreban teret organizaciji u kojoj je zaposlen, ili, ako je nezaposlen “večiti aplikant” za bilo kakav posao.¹⁷²

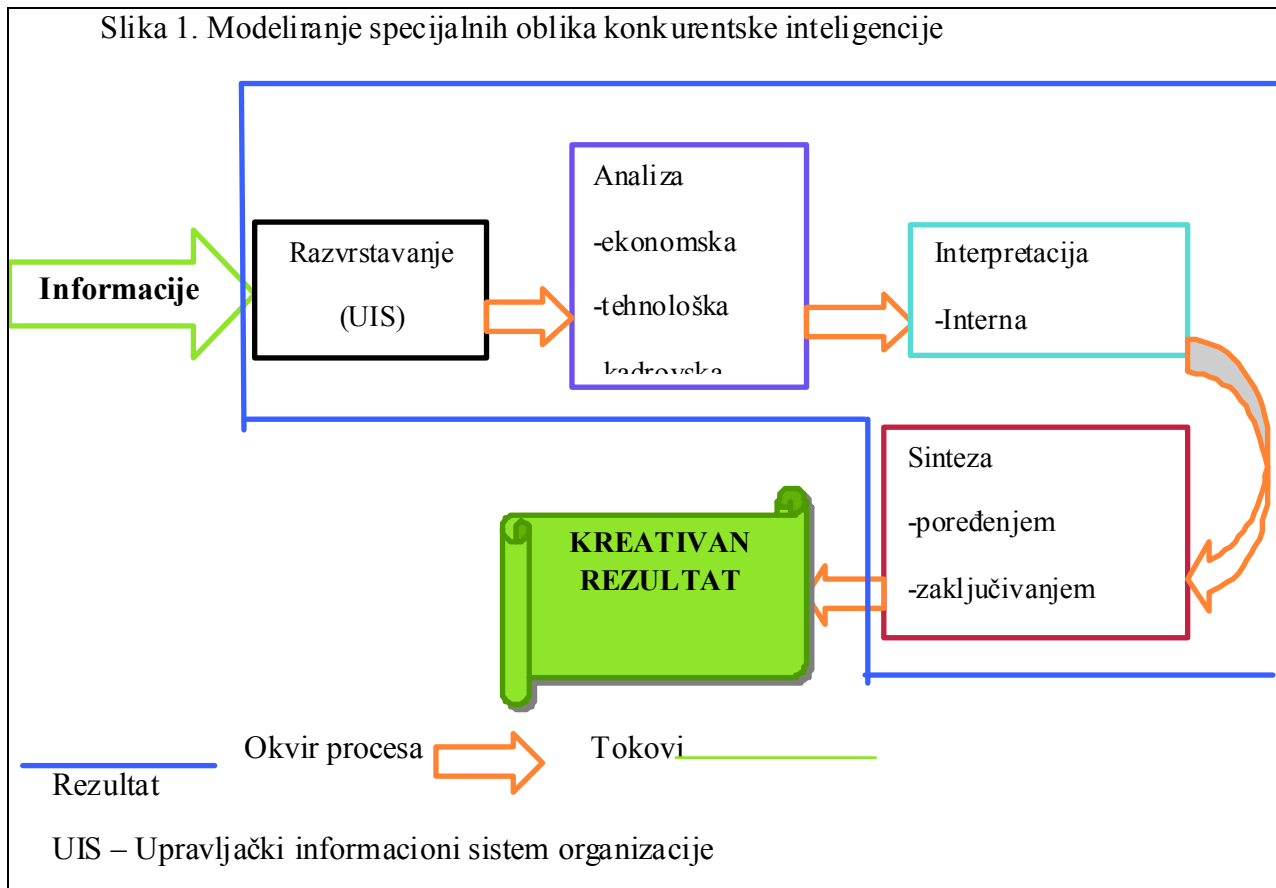
Stoga se u organizacijama treba razvijati konkurentska inteligencija, shvaćena kao stepen sposobnosti (kapacitet) pojedinca da konstruktivno razmišlja, prosuđuje i rešava probleme, doživljava promenu pristupa i tumačenja pre svega kao rezultate «kombinacije boljeg obrazovanja, poboljšanja društveno-ekonomskog statusa, zdravije hrane i tehnološki složenijeg društva što za razlog ima povećanje koeficijenta inteligencije».¹⁷³ Nova gledanja na tradicionalni model inteligencije (IQ) smatraju da takav uzak pristup i model treba da se proširi uključivanjem sposobnosti da se motiviše, da se odupre frustracijama, da se kontrolišu impulsi i željena zadovoljstva, da se regulišu raspoloženja i čuva od nevolja koje mogu umanjiti sposobnost razmišljanja, iskazivanja sebe i stalnog nadanja u prosperitet. Autor novog pristupa – emocionalnoj inteligenciji, je Daniel Goleman, koji je svojom knjigom 1995. godine «Emocionalna inteligencija» otvorio puteve novog pristupa, novim

¹⁷² Kulić Ž., Vasić M., *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007.

¹⁷³ B. Mašić, «*Knowledge Management*», Fakultet za menadžment Univerziteta «Braća Karić», Beograd, Zbornik radova, 2010.god. str 9.

instrumentima za samoprocenu kao meru emocionalne inteligencije. Otvaranje novih pristupa sagledavanja emocionalnih veština – sposobnosti da se saoseća sa drugima, stvaranje dobrih odnosa i drugih veština koje su presudne da neko bude uspešan, kako individualno, tako i u vođenju neke organizacije, očigledno pokazuje da znanje samo po sebi nije dovoljno. *Kreativna inteligencija* (Jagdish Parikh) se pretpostavlja u domenu poslovne uspešnosti dinamičkog, kompleksnog i užurbanog življenja i poslovanja, povećanjem sopstvenog nivoa svesnosti. Kreativnu inteligenciju čine tri vrste inteligencije kognitivna, emocionalna i intuitivna.

Izvori organizacije imaju strategijsku vrednost zavisno od toga u kojoj meri doprinose razvoju sposobnosti, suštine kompetentnosti i što je najbitnije – održanju konkurentne prednosti. “Sposobnost je izvor suštine kompetentnosti koja je osnova za razvoj održive konkurentne prednosti.”¹⁷⁴ Stoga se kreativna inteligencija treba razvijati u okviru jačanja konkurentne prednosti, kao poseban pristup razvoja konkurentne inteligencije. Proces selekcije kadrova mora da bude deo organizacijske strukture koju čini planiranje ljudskih resursa, analiza posla, regrutovanje, obuka i druge aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.



U ostvarenju organizacionih ciljeva, mora se voditi računa i o individualnim potrebama i interesima. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Konkurentna prednost preduzeća ne proističe konkretno na osnovu njega kao celine već iz njegovih pojedinih aktivnosti koje ga razlikuju od drugih preduzeća i pozicioniraju ga na viši nivo. Lanac vrednosti jeste koncept koji izdvaja sve aktivnosti preduzeća, analizira svaku od njih i dolazi do saznanja šta to preduzeće čini drugačijim i boljim od ostalih. Stoga

¹⁷⁴ Milisavljević, M. (1997), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Beograd, Poslovna škola „Megatrend“, str. 175

se modeliranje razvoja specijalnih oblika konkurentske inteligencije mora sistematski planirati, organizovati, voditi u organizaciji i kontrolisati, kao važan deo ukupne strategije organizacije. Mogući model dat je u prikazu slikom 1.

Polazište modela je svakako kadrovska analiza, odnosno informacije koje iz nje slede, a zajedno sa informacijama iz okruženja predstavlja ulaz u proces modeliranja specijalnih oblika konkurentske inteligencije.

Zaposleni koji je zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći ostvarivanju ciljeva organizacije. Obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, nije odgovarajuće motivisan za ostvarenje njenih ciljeva, odnosno ne pruža zadovoljavajuće rezultate na radu.

Zaposleni se razlikuju po svojim sposobnostima, znanjima, veštinama i motivisanosti, i konkretno po radnom ponašanju i uspešnosti. Činjenicu da ne postoje dva, po osobinama identična čoveka, lako je prihvatiti jer je ona očigledna. Malo je teže prihvatiti činjenicu da ne postoje iste percepcije okoline za različite ljude, jer je njihov doživljaj okoline koji je uslovljen svim njihovim osobinama različit, jer zaposleni imaju različite percepcije doživljavanja okoline koju sagledavaju celokupnom svojom ličnošću. Imaju različite vrednosti, radne preferencije i ciljeve, različite aspiracije i očekivanja, različite crte ličnosti koje određuju njihovo opšte ponašanje i odnose s drugima, različite potrebe i motive. Saznanja o različitim percepcijama i čitavom nizu faktora koji na njih utiču (vrednosti, važnosti, aspiracija, raspoloženje, stavovi, motivacija, ličnost, socijalni i ekonomski položaj, iskustvo i dr.) zahtevaju u rešavanju problema pogled s aspekta određenog pojedinca. Na individualno ponašanje i uspešnost, očekivanja, samopouzdanje i slično, deluju i očekivanja drugih, njihovo uverenje i pouzdanje u njihove mogućnosti.¹⁷⁵

Stoga je pretposlednja faza u modeliranju sintetički postavljena kao plansko-analitički dokument iz koga sledi kreativnost u definisanju razvoja učenjem pojedinaca, sektora i službi usmerenog na povećanje konkurentske prednosti organizacije.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Organizacije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini (intangible assets), koju čini: iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, know-how (napredne veštine), sposobnost menadžmenta, marka, imidž, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost potrošača, poverenje, preferencije potrošača, i sl. Postoji mišljenje da postoje četiri načina na koja preduzeće može da pribavi potrebnu aktivu i to: „1. Poboljšanje aktive sa kojom je osnovano; 2. Može se pribaviti u formi aktive ili na osnovu prava korišćenja; 3. Aktiva se može pribaviti deljenjem aktive sa drugim poslovnom jedinicom preduzeća ili partnerom iz zajedničkog ulaganja ili strategijske alijanse; 4. Putem akumulacije aktive u preduzeću u dužem vremenskom periodu.“¹⁷⁶

Zaposleni su jedini ekonomski i poslovni resurs koji se može samorazvijati i kod kojeg troškove razvoja (vreme, novac i energija) preduzeće može u potpunosti prebaciti na

¹⁷⁶ Milisavljević, M.(1997), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Beograd, Poslovna škola „Megatrend“, str. 185

pojedince, ili podeliti sa njim, jer po pravilu ih nikad ne snose sami. Osim toga, zaposleni, njihova znanja i sposobnosti, jedini su resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego raste.¹⁷⁷

Drugim rečima, potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera menadžmentu. Stvaranje humanih uslova, usklađenih sa čovekovom prirodom radi sticanja, aktiviranja i ispoljavanja sposobnosti, znanja i veština i njihovo pretakanje u materijalna i društvena dobra (što je i osnovni cilj preduzeća), predstavlja istovremeno i za pojedinca vredan cilj. Angažovanje zaposlenih u organizaciji, primenom bilo kog modela, nužno u sebi sadrži dozu manipulacije, skrivenu u mehanizmu usmeravanja pojedinca ka ostvarenju ciljeva organizacije. Pitanje je samo koliko će ciljevi organizacije biti usklađeni sa ciljevima i potrebama svakog pojedinca i zaposlenih u celini. Upravljanje ljudskim resursima je zasnovano upravo na usaglašavanju ovih ciljeva i tretiranju pojedinca kao integralne, kompleksne ličnosti.¹⁷⁸

Obrazovna funkcija u preduzeću predstavlja kompleksnu aktivnost i zadatak koji se ostvaruje u okviru menadžmenta ljudskih resursa, a jedna je od njegovih najznačajnijih podfunkcija. Obuka zaposlenih se može definisati kao planski napor organizacije da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu, kroz promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju.

Ovako tradicionalno i uže posmatranje obuke u savremenim uslovima poslovanja se menja, jer se fokus obuke sa usvajanja znanja i veština koja su neophodna za uspešno obavljanje posla, sve više pomera na stvaranje uslova u kojima zaposleni razumeju razloge zašto se nešto radi i motivišu za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta. U tom smislu, obuka sve više postaje opšti pojam za sve organizacione aktivnosti i programe koji su usmereni na podizanje i razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih.

REFERENCES

- [1] Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, 2004.
- [2] Kulić Ž., Vasić M., *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007.
- [3] Likert, R. *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, i *The Human Organization – Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- [4] Marinković V., *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.
- [5] Milisavljević, M. (1997), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Beograd, Poslovna škola „Megatrend“, 1997. god.
- [6] Stamenković, S., «*Business excellence model as the driving force of economic regeneration R. Serbian*», Zbornik radova VIII Međunarodni skup Megatrend univerziteta - Strategija preduzeća u uslovima globalne ekonomske krize, Beograd, 2010. (ISBN 978-86-7747-417-1, COBISS.SR – ID 179965196) p.p. 227-239
- [7] Stamenković, S., „*Strategijski menadžment u saobraćaju Srbije*“, 2007. god., Monografija, Inorog, Negotin, Bor; (ISBN 978-86-83413-04-1, COBISS – ID 140995084)
- [8] Stamenković, S., i drugi, «*Corporate social responsibility*», 2008., Denbridge Press New York, (ISBN 978-0-9822698-1-7, Library of Congress Control Number - LCCN: 2008943301).
- [9] Suša B., *Menadžment ljudskih resursa*, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2009.
- [10] Vlada Republike Srbije, Ministarstvo prosvete i nauke, «*Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*», *nacrt*, 2012., Beograd.

¹⁷⁷ Stamenkovic, S., *Strategijski menadžment u saobraćaju Srbije*, Inorog, 2007.god, str. 145

¹⁷⁸ Suša B., *Menadžment ljudskih resursa*, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2009. , str. 32