

*Originalni naučni rad*

Primljen: 30. 11. 2016.

Prihvaćen: 17. 1. 2017. (str. 183-204)

UDK 005.591:005.21

502.131.1:37.018.48

## **STRATEGIJSKA PROMENA MODELIRANJEM POSEBNIH OBLIKA CELOŽIVOTNOG UČENJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ\***

dr Slobodan Stamenković<sup>1</sup>, Bojana Živković<sup>2</sup>

### **REZIME**

Pravac promena privrede i preduzeća u tranziciji je u okviru koncepta integralnog tržišta Evropske unije i definisanja strategije i politike razvoja. Strategijski menadžment daje odgovore na pitanja o neophodnim promenama u globalizovanom i veoma kompleksnom okruženju. Bazične strategije privrede i preduzeća koja se transformišu su strategija kontrakcije i strategija zaokreta. Novi načini privređivanja podrazumevaju potrebu prilagođavanja poslovnih organizacija novonastalim uslovima, a posebno potrebu prilagođavanja zaposlenih. Izvori organizacije imaju strategijsku vrednost zavisno od toga u kojoj meri doprinose razvoju sposobnosti, suštine kompetentnosti i što je najbitnije – održivoj konkurentskoj prednosti. Stoga u organizacijama treba razvijati celoživotno učenje za održivi razvoj, shvaćeno kao sticanje znanja i podizanje stepena 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, zaštite životne sredine i tehnološki složenijeg društva koje vodi računa o budućnosti dolazećih generacija.

### **KLJUČNE REČI**

STRATEŠKI MENADŽMENT, ODRŽIVI RAZVOJ, STRATEGIJA ZAOKRETA

---

\* Rad predstavlja prerađenu i izmenjenu verziju originalnog rada pod naslovom „Modeliranje posebnih oblika celoživotnog učenja za održivi razvoj“, publikovanog u Zborniku radova sa 6. Međunarodnog simpozijuma o upravljanju prirodnim resursima, Fakultet za menadžment Zaječar, 2016, str. 162-168.

<sup>1</sup> Redovni profesor, Fakultet za menadžment Zaječar, sstamenkovic@nezbit.edu.rs

<sup>2</sup> Asistent, Fakultet za menadžment Zaječar, bzivkovic@nezbit.edu.rs

## 1. UVOD

Burne promene u okruženju uslovile su potrebu za radikalnim promenama u poslovnim 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, ostavljaju ozbiljne posledice na sve prirodne resurse i ukupne globalne promene na planeti. Stoga je važan održivi privredni razvoj, i neophodno obrazovanje za održivi razvoj, koje će stvarati neophodna znanja da se ozbiljno i odgovorno uvode nove proizvodne tehnologije, kao i da se sprovede restrikcija „prljavih” proizvodnji. Takođe je neophodno i znanje da se povećava standard na bazi efikasnijeg korišćenja energije i materijalnih, naročito neobnovljivih resursa. Navedene oblasti su izložene stalnim i ubrzanim promenama koje iziskuju konstantno unapređivanje znanja i veština zaposlenih.

Promene u privrednoj sredini Srbije u periodu zadnje dve decenije imale su visoku učestalost, značajan obim i nivo turbulentnosti, daleko izvan područja koje se može zadovoljiti adaptacijom putem stalnih inkrementalnih promena. Promena društveno–ekonomskog i političkog sistema početkom novog milenijuma predstavlja diskontinualnu promenu i zato zahteva radikalne izmene strategija. Tržišna, odnosno svojinska transformacija u zemljama u tranziciji ima određene specifičnosti koje proizilaze upravo iz samog procesa tranzicije. Pre svega, proces investiranja iz inostranstva odigrava se paralelno sa procesom uvođenja tržišnih mehanizama, nedovoljnog učešća preduzetničkih, menadžerskih, finansijskih i marketinških znanja, uz postojanje određenih strukturnih neusklađenosti, tehnološke zastarelosti itd.

Promene izazvane sumarnim izazovima i diskontinuitetima u Srbiji, i u okruženju, traže osmišljavanje strategija koje će omogućiti brz odgovor preduzeća i privrede u sve liberalizovanijim uslovima zajedničkog tržišta Evropske unije. Evropska unija i njeno tržište objektivno su postavljeni kao polazna politička i državna vizija budućnosti privrede Srbije, što pretpostavlja nove mogućnosti i za sva druga tržišta. Naravno, složenost i različitost segmenata privrede jedne zemlje, različiti nivoi tehnološkog jaza i menadžerskih znanja traže bazičnu postavku na kojoj će se davati odgovori na izazove okruženja, sa jedne strane i iskorišćenje postojećih strategijskih pozicija za ostvarenje operativnih ciljeva organizacije, sa druge strane. U okviru strategijskog menadžmenta koji po odgovornosti pripada opštem (generalnom) menadžmentu i operativnog menadžmenta, jasno se mogu sagledati i postaviti merila poslovnog uspeha organizacije, i sumarno privrede, kroz efektivnost i efikasnost poslovanja. Koncept strategijskog upravljanja promenama, odnosno, strategijski menadžment je već tradicionalni pristup i razvijao se u razvijenijim sredinama kroz različite menadžment sisteme – kao pozicionirani sistemi u kojima se okruženje i budućnost mogu anticipirati, i kao pravovremeni sistemi koji imaju značajnu

različitost u svojim konceptima, zavisno od uslova neizvesnosti i diskontinuiteta sredine organizacije i globalno čitave privrede jedne zemlje.

Shvatanje menadžmenta kao „svojevrstne društvene tehnologije koja omogućava efektivnost i efikasnost preduzeća“ (Milisavljević, 2010, str. 3 - 5), usmerava procese menadžmenta u organizacijama i sveukupnoj privredi, ka kontinuiranom sagledavanju društvenih potreba za proizvodima i uslugama, stalnim tehnološkim inovacijama koje će zadovoljiti potrebe u budućnosti, potrebe potrošača i njihovu stalnu satisfakciju kako na domaćem tako i na globalizovanom tržištu. Kompleksnost organizacione i privredne sredine postavlja posebno složene zadatke pred savremene menadžere, tražeći od njih liderske osobine i preduzetnički duh, sa snažnim i dobro osmišljenim modelima celoživotnog obrazovanja svih zaposlenih u kompaniji.

Efikasnost se tretira kao unutrašnja, interna funkcija organizacije, dajući meru transformacionog procesa koji se u njoj odvija u funkciji outputa – proizvoda ili usluge, po jedinici korišćenog izvora - zaposlenog, troškova po jedinici proizvoda ili usluge, stepena korišćenja strategijskih tehnologija, ili, čitavog niza troškova mera korišćenih izvora u procesu. Efektivnost se tretira kao eksterni efekat poslovanja, dajući meru realizacije optimalnih proizvodnih ili uslužnih delatnosti, koja pored efikasnosti transformacionih procesa uključuje i veliki broj onih karakteristika koje ostvaruju dobit na tržištu „prilagođavanjem proizvoda i usluga zahtevima tržišta“ (Stamenković, 2008, str. 340).

U promenljivim 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. 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. U takvim uslovima, puna efikasnost obrazovanja za održivi razvoj se mora osmisliti u svakoj organizaciji na bazi učenja uz rad, celoživotnog učenja za održivi razvoj.

## 2. ZNANJE ZAPOSLENIH OSNOV ODRŽIVOG RAZVOJA

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 imitaciji. 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 (Stamenković, 2008, str.341). Stalno sticanje novih znanja treba imati za osnov brigu o uticaju čoveka na prirodne resurse, što uslovljava da nova znanja kao osnov trebaju imati održivi razvoj. Paradigma razvoja novih znanja rezultira iz detaljnijih analiza (interne i eksterne) koje svakako ukazuju da su globalna ekonomska očekivanja i za 2016. godinu nepovoljna, što se svakako preslikava i na srpsku privredu. U Republici Srbiji u 2016. godini očekuje se rast privredne aktivnosti od oko 2%, inflacija od oko 2%, dok će fiskalni i spoljni deficiti ostati približno na prošlogodišnjem nivou. „Reforme preduzeća i državne uprave kasne, što može nepovoljno da utiče na fiskalnu konsolidaciju u budućnosti, ali i na privredni razvoj. Fiskalni deficit je u toku 2015. godine smanjen za skoro 3% BDP, što je nesporno značajan uspeh ekonomske politike.

Međutim, i nakon smanjenja fiskalni deficit iznosi oko 4% BDP, a Srbija se i dalje nalazi među zemljama sa najvišim fiskalnim deficitom u Evropi“ (QM42, 2015, str. 5). Nesporno je da je visina fiskalnog deficita od 4% BDP neodrživa, zbog čega je neophodno da se koncentracija ekonomske politike i privredni tokovi usmere na to da se u relativno kratkom roku deficit obori i poveća privredni rast na nivou od najmanje 2% u ovoj godini.

Značaj ljudskih resursa stoga predstavlja značajnu šansu u ostvarenju privrednog rasta, pre svega na ključnim elementima efikasnog upravljanja ovim resursima, definisanjem strateških interesa svih organizacija, odnosno državnom politikom usmerenom ka tom cilju i to, razvojem znanja kroz specifične modele učenja uz rad, modele inoviranih obuka koje omogućavaju nove veštine i razvoj kreativnih sposobnosti stvaranja rasta i napredka organizacija na osnovama održivog razvoja. Sve to, usmereno kroz celoživotno učenje za održivi razvoj, shvaćeno kao sticanje znanja i podizanje stepena sposobnosti (kapacitet) pojedinca da konstruktivno razmišlja, prosuđuje i rešava probleme, doživljava promenu pristupa i tumačenja, pre svega kao rezultat kombinacije boljeg obrazovanja, poboljšanja društveno-ekonomskog statusa, zaštite životne sredine i tehnološki složenijeg društva koje vodi računa o budućnosti dolazećih generacija.

Učenje uz rad i razvoj visoke konkurentnosti organizacija obezbeđuje trajnu konkurentsku prednost nad drugim privredama u okruženju, odnosno, nacionalnim privredama u svetu globalne konkurentnosti. U Nacionalnoj strategiji održivog razvoja je definisan „Održiv razvoj kao ciljno-orijentisan, dugoročan (kontinuiran), sveobuhvatan i sinergetski proces koji utiče na sve aspekte života (ekonomski, socijalni, ekološki i institucionalni) na svim nivoima“ (Vlada R.Srbije, 2008. str.5).

Višedecenijski proces tranzicije u kojem se nalazi srpska privreda, kao i uključivanje u savremene integracione procese, zahtevaju drugačiji pristup ljudima. 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 sinergetski 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“ (Likert, 1967 ). Važnost ljudskih resursa ogleda se u tome što oni direktno utiču na efikasnost preduzeća, a time i na konkurentsku prednost. 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 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. Svi novi i savremeni trendovi u velikoj meri utiču na upravljanje ljudskim resursima i zahtevaju njegovo prilagođavanje, menjanje i stalno preispitivanje, obzirom na nespornu štetu perioda industrijalizacije na čovekovo okruženje, ozbiljnim i globalnim poremećajima prirodnih resursa i istovremene ekonomske potrebe za razvojem, ali razvojem koji ima punu održivost. Sve te promene se moraju svrstati kroz ubrzan naučno-tehnološki razvoj, (Jovanović et. al., 2004, str. 256) 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. U tom smislu se i akcenat upravljanja ljudskim resursima premešta na sve delove preduzeća, a ne samo istraživačko-razvojne i marketinške poslove. 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, slabosti, šansi i opasnosti okruženja. Da bi ostvarile konkurentsku prednost i leadersku poziciju na 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. Kada se tome doda neminovnost zaštite prirodnih resursa, kao obaveza za budućnost novih generacija, celoživotno učenje mora biti imperativno okrenuto celoživotnom učenju za održivi razvoj.

### **3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT ODGOVOR NA PROMENE I IZAZOVE**

Privrednu sredinu u kojoj organizacije obavljaju svoju poslovnu aktivnost je moguće najkraće okarakterisati globalizacijom i diskontinuitetom, što stvara široko polje složenih i nestrukturnisanih problema, čineći poslovanje organizacije – sistema, stalnom borbom za ostvarenje željenih ciljeva. Adekvatan koncept izbora strategije u takvim uslovima poslovanja primenjuje se u savremenom strategijskom menadžmentu.

Koriste se različite definicije za ovu savremenu društvenu tehnologiju kao procesa koji treba da omogući efektivnost i efikasnost preduzeća, a u skladu sa temom, polazište je da se: „strategijski menadžment bazira na principu da se sveukupna struktura preduzeća (sistema) može definisati politikom i strategijom kao ključnim faktorima samo pod uslovom da se doda realizacija ciljeva“ (Hofer et.al., 1978, str.26).

Prvi koraci u procesu strategijskog menadžmenta odnose se na strategijsku, situacionu analizu internih i eksternih faktora sredine organizacije, zatim na (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i

razvojnih ciljeva. Strategijski izbor, odnosno formulisanje strategije (njihovo generisanje, vrednovanje i selekcija) je sledeći značajan korak u donošenju odluka menadžmenta pre konačne implementacije, odnosno sprovođenja strategije u život organizacije sa postavkom strategijske kontrole u takvom obuhvatnom, kontinuiranom i iterativnom procesu, sa osnovnim ciljem održavanja organizacije potpuno podesnom da odgovori promenama i izazovima iz njene sredine (Mašić, 2001, str. 7)

Izabrana optimalna strategija određuje opšte ciljeve i pravce delovanja – usmerena u najznačajnijem delu na efektivnost poslovanja, a sprovodi se preko operativnih planova u svakodnevnom životu i sa posebno akcentom na efikasnost poslovanja organizacije.

Nijedna strategija ne može da se idealno projektuje, jer se u poslovnom sistemu kontinuirano odvijaju dinamični procesi koji su u interakciji sa okruženjem visoke turbulencije, što uslovljava stalno prilagođavanje promenama, pa je neophodno da se svi kontrolom uočeni nedostaci otklone i da se preduzimaju korektivne mere radi usavršavanja usvojene strategije.

Sprovođenje strategije i aktiviranje organizacije u novoosmišljenom pravcu traži posebnu vrstu stručnosti i posedovanje znanja da bi se razvio kontinuirani pristup neophodnim promenama. To se najviše odnosi na menadžment organizacije koji je opredeljujući za uspešnost promena i sprovođenje strategijskih opcija, svejedno da li je taj pristup racionalan, kao posebno traženje optimalnog rešenja za problem, ili inkrementalno kao rezultat interaktivnog procesa uticaja menadžera na seriju malih promena povezivanja preduzeća i sredine, ili kognitivan kao rezultat spoznaje menadžera u procesu strategijskih promena na pokretanje akcije (Milisavljević, 2010., str. 429).

Korišćenjem strategijskog menadžmenta kao novog koncepta sistematskog i iterativnog pristupa sredini organizacije, omogućava se u posebno kompleksnim odnosima nezavršene privredne tranzicije, dugog perioda prekida značajnijeg investiranja u privrednu infrastrukturu i tehnološku obnovu, kvalitetna prilagodljivost dinamičnim promenama kroz koje prolazi Republika Srbija, njena priprema za integrisanje u strategijske planove Evropske unije, Podunavskih zemalja, regionalno povezivanje sa okruženjem i redefinisjanja politike razvoja privrednog sistema.

### **3.1. Strategija kontrakcije**

U životnom ciklusu velikog broja domaćih preduzeća kao posledica značajnih nepovoljnih promena, posebno transformacije kao procesa unapređenja uloge tržišta, menadžment je prinuđen da koristi strategije kontrakcije – smanjenja i sužavanja poslovanja, dezinvestiranja, „žetve“ i likvidacije (Milisavljević, 2010, str. 264).

**Strategija smanjenja (downsizing) i sužavanja (downscoping) poslovanja** se koristi kratkoročno, kao strategija koja treba da omogući opstanak

preduzeća, ili dela preduzeća. Smanjenje poslovanja rezultira smanjenjem broja zaposlenih i broja poslovnih jedinica preduzeća. Sužavanje poslovanja rezultira smanjenjem širine poslovanja, odnosno eliminisanje poslovnih jedinica koje su radile na poslovima koji se prekidaju. Defanzivnost strategije je rezultat perioda poslovanja kada su preduzeća, suočena sa evidentnim globalnim promenama i odrazima na privredu Srbije, posebno u periodu ekonomskih sankcija, najčešće pogrešno reagovala ne uočavajući sve opasnosti. Mogućnosti preduzeća nisu razvijane već se pažnja okretala rešenjima koja će država pronaći ili nametnuti. Pogrešna reaganja i nedovoljna strategijska aktivnost u pravcu traženja novih pravaca razvoja i poslovanja pojačava efekte pada poslovanja. U uslovima poremećenog poslovanja, pritisaka sindikata, smanjenog tržišnog potencijala i objektivnog pada platežne moći svih korisnika proizvoda/usluga preduzimaju se, unutar preduzeća reorganizacije i promene bez efikasnosti i bez ikakve efektivnosti prema inače poremećenom tržištu. Krizni period za poslovanje preduzeća nije iskorišćen za sprovođenje značajnijih i efikasnijih strategija zaokreta, odnosno promena koje mogu dati rešenja za efikasnost poslovanja. U periodu aktivnije privredne tranzicije, pre svega periodu privatizacije, novi vlasnici i menadžment najčešće sprovode strategiju sužavanja kroz pojačanu unutrašnju kontrolu i smanjenje troškova - internu ekonomiju u svim delatnostima i poboljšanje efikasnosti poslovanja radi rešavanja unutrašnje organizacione krize. Strategija sužavanja internim ekonomisanjem i poboljšanjem efikasnosti može smanjiti opasnosti u vreme ekonomske recesije, teškoćama obezbeđenja adekvatnih izvora i dramatičnim ekonomskim promenama. Najčešće posledice ovakve strategije odnose se na smanjenu efektivnost poslovanja, na redukciju zaposlenih, odsustvo investiranja, smanjenje broja i raznovrsnosti proizvoda/usluga, zatvaranje nekih pogona i drugo. Strategija smanjenja i sužavanja omogućava da se u relativno kratkom periodu selektiraju i poboljšaju performanse preduzeća, da se smanji područje poslovanja i eventualno poveća stopa profita, što sve skupa odgovara vlasnicima. S druge strane, strategija redukcije sprovodi se bez reinženjeringa i restrukturiranja što umanjuje ukupne efekte, posebno jer se usled brzine transformacije i privatizacije sprovodi bez plana akcije, od strane menadžmenta koji objektivno nije dobro reagovao u toku kriznog perioda i sa značajnim problemima komuniciranja između raznih nivoa menadžmenta i samih zaposlenih. Stoga se optimalnim smatraju strategija brze redukcije radne snage (brzina je ključni segment zbog svih opasnosti koje za organizaciju mogu da nastanu), organizaciono redizajniranje pre svega poslova, a ne ljudi i eliminisanje funkcija, hijerarhijskih nivoa, grupa (najznačajniji segment za tranzicione privrede obzirom da ne postoji razvijeno tržište rada koje bi umanjilo pritisak nezaposlenosti), da bi se preostali deo repozicionirao u efikasniji i efektivniji sistem.

**Strategija dezinvestiranja** – odnosno planskog otuđenja dela aktive preduzeća, koja se koristi kada strategija redukcije ne daje očekivane rezultate.



Cilj ove strategije je da se ide na prodaju aktive i obezbeđenja gotovine za smanjenje dugova. Najčešće se koristi prodaja aktive preduzeća (sell-off), odvajanje osamostaljenjem manjeg dela i razdvajanjem vlasništva bez promene vlasnika (spin-off), i razdvajanje podelom na dva jednaka dela koja postaju pravni subjekti sa posebnim vlasnicima (split-off). Otudjenje dela aktive je ozbiljna mera po efikasnost poslovanja preduzeća i kvalitet menadžmenta jer se treba planski usmeriti kada takva poslovna jedinica nema tržište za svoje proizvode/usluge, kada nema sinergetskog uticaja takve SPJ na poslovanje preduzeća i obezbediti pravilnu projekciju plasmana gotovine za buduće investicije koje stvaraju novu kompetentnost ili jačaju konkurentsku prednost. **Strategija „žetve“** je strategijska opcija, kada se planski donose odluke koje utiču na smanjenje tržišnog učešća da bi se ostvario kratkoročni tok gotovine i/ili dobit, pre svega uzdržavanjem od ulaganja. To za posledicu ima smanjenje obima prodaje i tržišnog učešća sa projekcijom da se sa tim delom poslovanja prekine ili proda. Opređenje za ovu strategiju je značajno za deo naših preduzeća, jer se liberalizacijom srpskog tržišta pojavljuju nove kompanije značajnih konkurentskih kompetencija, razvijene ekonomije veličina i izuzetnih izvora i sposobnosti proverenih na evropskom i svetskim tržištima, dajući pravu meru komparacije efikasnosti poslovanja. Uslovi za korišćenje strategije „žetve“ odnose se na stanje tržišta koje je u fazi zrelosti, proizvoda koji su prosečnog i retko visokog kvaliteta, značajno tržišno učešće i prosečna ili iznad prosečna cena. Sama strategija se sprovodi sporije ili ubrzano, zavisno od planskih termina implementacije strategije. Ukoliko je ključni cilj maksimiranje toka gotovine koristi se ubrzani metod povećanjem cena što donosi ubrzani rast gotovine, ali i reakciju korisnika kroz brzi pad obima prodaje i smanjenja tržišnog učešća, što vodi gašenju tog dela poslovanja. Kada se strategija sprovodi sporije, koristi se metod smanjenja ulaganja, oštrije kontrole i smanjenje svih izdataka. To neminovno dovodi do rasta gotovine i pada obima prodaje sa laganijim smanjenjem tržišnog učešća.

**Strategija likvidacije** je prinudni kraj jednog preduzeća, što znači prestanak poslovne aktivnosti prodajom aktive ili zatvaranjem proizvodnih i poslovnih jedinica. Prinuda na prestanak poslovanja se najteže prihvata kod preduzeća kojima je to poslovanje bilo jedino, za razliku od preduzeća sa više različitih delatnosti u poslovanju, a koje opstaju kao organizacija u celini. Tranziciona privreda obiluje primenom strategije likvidacije, baziranoj na proceni da preduzeće više vredi nakon prestanka poslovnih aktivnosti nego kao aktivno. Procena tržišne vrednosti aktive u postupku transformacije privrede je najosetljiviji deo čitave transformacije, jer je veoma podložan korupciji, mahinacijama i interesima grupa, oko, i u preduzećima. Likvidaciona vrednost preduzeća se umanjuje za sva potraživanja dajući tržišnu vrednost aktive opredeljujući njenu dalju sudbinu – u pravcu prodaje ili bankrotstva.

Strategija likvidacije, posmatrana u tranzicionim privredama, može biti efikasna kada se procenjuje sa aspekta tržišne vrednosti aktive čijom prodajom će se servisirati kreditori prema veličini njihovih potraživanja i spreči još skuplje bankrotstvo. Sa društvenog, kao i sa aspekta samih zaposlenih, ova strategija je nepovoljna, posebno u odsustvu odgovornosti samog menadžmenta, odsustva odgovarajuće socijalne politike, neizgrađenog tržišta rada, itd.

### **3.2. Strategija zaokreta**

U tranzicionim okolnostima mera efikasnosti poslovanja kroz neadekvatan prinos na uloženi kapital i vrednost akcija, usmerava domaća preduzeća na neophodnost restrukturiranja: da redefinišu proizvodne programe, da zatvaraju neke od svojih pogona i da otvaraju druge, sa tim da otpuste i viškove radnika, kao i menadžere koji nisu sposobni da vode poslove u novim uslovima; da menjaju najveći deo kapitala, prevashodno opreme. Uticaj restrukturiranja na efikasnost i efektivnost poslovanja je veoma značajan obzirom da direktno utiče na performanse preduzeća, u manjoj ili većoj meri, zavisno od tipa restrukturiranja. Posebno se izdvajaju tipovi restrukturiranja koji se odnose na organizaciono, portfolio i finansijsko restrukturiranje. Svaki od tipova restrukturiranja ima svoje karakteristike i efekte primenu u privredi, odnosno organizacijama. Opšta iskustvena ocena je da su manji efekti organizacionog restrukturiranja, da restrukturiranje portfolia sa kvalitetnim izmenama miksa aktive preduzeća (posebno ako se mogu obezbediti i značajnije direktne strane investicije kao forma tehnološke saradnje i transfera iz razvijenih zemalja, ili se to realizuje zajedničkim ulaganjima, licencama, franšizingom) mogu optimizirati primenjenu strategiju, od dezinvestiranja do ulaska u nove poslove. Finansijsko restrukturiranje, kao direktna posledica promene vlasništva – privatizacije, otvara značajne mogućnosti nove strukture odnosa vlasništva i dugova što omogućava primenu uspešnijih strategija i efikasnijeg poslovanja.

Složenost privrednog stanja u Srbiji uslovljava kombinovano restrukturiranje u svih sedam važnih varijabla: strukture, strategije, sistema, veština, stilova, kadrova i zajedničke vrednosti – organizacione kulture. Različitost modela restrukturiranja je značajna prednost (i opasnost), koja se postavlja kao mera uspešnosti savremenog menadžmenta i traži izuzetno znanje i razumevanje startegijskog menadžmenta.

Nivo razvijenosti srpske privrede u periodu do 90-tih godina ukazuje na dobru bazičnu strukturu, značajnu prilagodljivost tržišnim zahtevima i uspešnost odgovora na promene, u tom periodu niže frekventnosti i turbulentnosti. Period ozbiljnih i veoma teških ekonomskih i političkih sankcija (1992-1996) poremetio je, i ozbiljno ugrozio, najveći deo preduzeća u Srbiji, što se može uočiti kroz dramatični pad izvršenja preduzeća, pad poslovnih aktivnosti na svim poslovnim područjima izvoznih poslova i potpuno promenjenog tržišnog učešća, u sada samostalnim zemljama okruženja (bivše republike SFRJ) i

zemljama EU, Azije, Afrike i SAD. Izvršena privatizacija u najvećem delu društvenih preduzeća smanjila je, i inače slabe izvore preduzeća, i skoro potpuno uništila neopipljivu aktivnu za inovaciju i dalji razvoj privrede, dovodeći većinu preduzeća na donje nivoe rentabilnosti, smanjenja osnovnih investicija u održavanje postojeće tehnologije i širenja tehnološkog jaza.

Varijabile skoro svih teoretskih i opšte poznatih faktora i uzroka neefikasnosti i neefektivnosti poslovanja, nalaze se kao najčešći uzroci slabih performansi preduzeća u Srbiji. Od slabog menadžmenta, (kao posledice neprilagođenih menadžment znanja, velikog broja otpuštenih kadrova u periodu demokratizacije Srbije, nesprovedene obnove kadrova zbog loše kreiranog sistema nagrađivanja), preko nedovoljne i nekvalitetne finansijske kontrole, što za prvu posledicu ima veoma nepovoljne strukture troškova, odnosno, kao najznačajniju posledicu – visoke cene proizvoda i usluga. Operativni deo zajedničke politike EU otvara, kao posebno značajna, i pitanja izuzetne konkurencije na domaćem, i posebno stranom tržištu, sa složenim promenama u tražnji, a za šta ne postoji odgovor u adekvatnom marketing naporu menadžmenta domaćih preduzeća.

Strategije zaokreta, kao neminovnost privredne transformacije preduzeća u Srbiji i revitalizacije celokupne strukture nacionalne privrede, može naći veoma kvalitetan polazni koncept menadžmenta u preporukama OECD-a iz 1992. godine, kroz „zlatne principe“ (OECD, 1992). Principi su usmereni na efikasnost i efektivnost privređivanja kroz:

- *Globalnu optimizaciju proizvodnog toka*, kao osnovne delatnosti svake organizacije koja obezbeđuje egzistenciju i dugoročni razvoj i to identifikovanjem toka svih operacija u kojima se neposredno stvara nova vrednost ili tome doprinosi, primenom koncepta lanca vrednosti (ili drugih složenih konceptata – Learning Organization, Total Quality Management). Problemi prakse razvijenih zemalja, bez obzira na visok tehnološki nivo savremene proizvodnje, ukazuju na potrebu stalne optimizacije proizvodnih tokova, i to kako u operativnom nivou, tako i u strateškom nivou u oblastima razvoja i pravaca orijentacije preduzeća na bazi kompetentnosti i integrisanih zahteva tržišta. (Levi-Jakšić, M., et.al., 2003., str 3.) Stoga je posebno značajno da tranzicione privrede prioritarno postavljaju kvalitetan menadžment sistem u svim oblastima operacija i podizanja kvaliteta proizvoda/usluga.

- Interaktivnu artikulaciju između upravljačkih poslova istraživanja i razvoja, savremenog dizajniranja, inženjeringa i industrijske proizvodnje, što je veoma značajna promena u odnosu na tradicionalne centralizovane upravljačke sisteme koji su imali visoku statičnost i nedovoljnu angažovanost. Međusobna usklađenost aktivnosti u transformisanim preduzećima je „vremenska, operativna i prostorna koordinacija svih poslova, procesa i delova organizacije (i) predstavlja bitno obeležje sadržaja menadžmenta i rukovođenja“ (Jovanović et. al, 2004, str. 201). Obzirom da je uz promenu vlasništva najčešća i promena

menadžmenta, obezbediti efikasno jedinstvo menadžerskih i izvršnih aktivnosti u preduzeću predstavlja jedan od važnijih ciljeva preduzeća.

- *Uspostavljanje novog tipa međusobnih odnosa sa potrošačima* je značajan princip i faza transformacije privrede i poboljšanja poslovnog uspeha i mera efektivnosti preduzeća. Satisfakcija potrošača, primenom različitih metoda, omogućava proizvodu/usluzi ne samo visok kvalitet i zadovoljstvo očekivanih i ostvarenih standarda, već i dodatno zadovoljstvo koje obezbeđuje lojalnost i dugotrajnost potrošača. Na taj način potrošač postaje deo celokupnog ciklusa svih operacija u stvaranju proizvoda/usluge.

- Uspostavljanje novih modela proizvodne aktivnosti kombinovanjem niskih troškova sa visokim nivoom kvaliteta i principima nula kvar je princip kome se bazičnost nalazi u postavljanju mera efikasnosti poslovanja, kroz analizu poslovanja sa (Cvetković, 2003, str. 329) „stanovišta sredstava kao uslova rada i dobitka – kao rezultata rada i poslovanja, sa osnovnim reprodukcionim procesima i poslovnim funkcijama“ kako bi se postavile strategije zaokreta u pravcu odlučivanja o izvorima finansijskih resursa za investiranje u kadrovsku i tehnološku infrastrukturu neophodnu za inovativnu promenu. Privreda u tranziciji, odnosno organizacije, veoma teško mogu same da same ostvare značajniji zaokret i novo modeliranje proizvodnih aktivnosti u sadašnjoj fazi globalnog razvoja, ukoliko se ne povežu raznim oblicima interaktivnog i fleksibilnog povezivanja u strateške alijanse. Karakter globalnih tokova karkateriše povezivanje u strateške alijanse, gde su partneri države, sa osnovnim ciljem ostvarenja sinergije za sve učesnike. To potvrđuje još jednom neophodnost postojanja opšte državne i privredne strategije, stvorene na izvorima i sposobnostima domaće privrede okrenute evropskom i svetskom tržištu, a dalji principi se odnose na pitanja tehnološke, systemske i organizacione promene. Poboljšanje efikasnosti i efektivnosti u tranzicionim privredama i preduzećima svoje pravo mesto nalaze u strategijama zaokreta koje se kao generičke strategije za zaokret u osnovi bave operativnim odgovorima na pitanja neophodnih promena u svim definisanim oblastima slabosti privreda i preduzeća koja se transformišu.

#### 4. 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 konkurentne sposobnosti i razvoja svake organizacije. Obzirom da je učenje, shvaćeno kao proces sticanje 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. Sve ovo je sa ciljem da bi se pozabavili nalaženjem inovativnih odgovora na pitanja i probleme iz svih domena rada organizacije, ne zaboravljajući nacionalne i globalne razvojne principe održivog razvoja. Ukupno obrazovanje je društveno dobro, a izgradnja kulture učenja u organizacijama utiče i na kapacitet šire zajednice i razvoj društvene odgovornosti za održivi razvoj, što je od ključne važnosti. Stoga se definiše da „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“ (Vlada R.Srbije, 2012., str. 190).

Ovi osnovi strategijskog pristupa celoživotnom obrazovanju u našoj zemlji, daju dobro polazište za dalju operacionalizaciju procesa celoživotnog učenja uz rad za održivi razvoj. U ekonomiji budućnosti, 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 strategiju preduzeća moći da brzo pretvori u akciju, da efikasno i inteligentno upravlja procesima, da maksimizira odanost zaposlenih i da kreira uslove koji će preduzeću obezbediti konkurentsku prednost. Osnovni činilac konkurentске 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. 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.

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.

## 5. MODELIRANJE SPECIJALNIH OBLIKA CELOŽIVOTNOG UČENJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ

Novi načini privređivanja ne podrazumevaju samo potrebu prilagođavanja organizacija novonastalim uslovima nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih. 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“ (Kulić et.al, 2007, str. 137).

Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i privrede predstavlja osnovu ekonomske politike svake države i fundament razvoja i napretka društva. Republika Srbija je još uvek u tranziciji društveno-ekonomskog i političkog sistema. Činjenica da krajem 2007. godine još nije dostignut nivo razvijenosti 90-tih godina, da još nisu ostvareni privredni rezultati mereni BND - om iz 1990. godine, usmerava na potrebu definisanja radikalnih državnih strategija u oblasti privrede i stvaranja neophodnih uslova – zakonske regulative, društvene klime, pravaca usmerenja investicionih sredstava države, koji mogu omogućiti potpuno usklađene okvire poslovanja u Srbiji na načelima i principima poslovanja u EU, kao normalnom cilju integrisanja srpske privrede u zajedničko tržište Evrope. Radikalizacija promena podrazumeva primenu strategijskog menadžmenta kao složene i ponovljive tehnologije koja obezbeđuje kvalitetne strategijske opcije, od kriznih strategija kontrakcije i zaokreta u privredi i preduzećima u Srbiji, što omogućava izdvajanje, na tržišnim principima, onih grana privrede i pojedinačnih preduzeća koja svojim izvorima i sposobnostima mogu biti konkurentna, ili mogu postati konkurentna na domaćem tržištu i daljim razvojem, na zajedničkom tržištu EU. U grupi značajnijih kriterijuma vezanih za rezultate, najznačajniji su oni vezani za kvalitet proizvoda/usluga, kao i skup kriterijuma vezanih za poslovni rezultat kompanije, koji obuhvataju ne samo ostvarenje sopstvenih ciljeva već i upoređenje sa rezultatima najboljih organizacija u grani (Stamenković, 2007, str. 145). Podrazumeva se da se svi kriterijumi i podkriterijumi mogu i moraju kvantifikovati i redovno pratiti, kako bi se na osnovu njih definisale preventivne i korekzione akcije. Modeli poslovne izvrsnosti su izuzetna mogućnost za preduzeća da unaprede svoje upravljanje, potpuno komplementran sa ostalim metodama i alatima kvaliteta koji obezbeđuju kvalitet proizvoda, usluga ili procesa.

Osnovne karakteristike strategije kontrakcije i strategije zaokreta koje ih čine značajnim u transformacionim uslovima se odnose na potrebu brzog donošenja odluka o strategijama i njihove realizacije. Brzina donošenja odluka podrazumeva plansku postavku ovih strategija već na prvim signalima nepovoljnih kretanja u poslovanju, bez obzira šta su uzroci poremećaja. Donekle je lakša situacija kada je kriza izazvana iznutra – kao rezultat neefikasnog poslovanja, jer se uzroci mogu brže ukloniti i pitanje su odgovornosti i znanja operativnog menadžmenta. Najčešći uzroci su iz ekserne sredine i teže se prepoznaju, dovodeći menadžment u situaciju da je veoma sužen broj strategijskih opcija. Sistematizujući privredno stanje u domaćoj privredi i upoređujući sa danas često isticanim kritičnim faktorima savremenih kompanija, može se doći do najznačajnijih razlika, odnosno pravaca kreiranja strategijskih opcija koje treba da obezbede: kreativnost i inovativnost; znanje i tehnike; efikasnost i, ljudske individualne vrednosti. Strategijski menadžment kao savremena tehnologija daje odgovore na značajne promene u okruženju, što nas uvodi u potrebu stvaranja nove ekonomije u Srbiji, podrazumevajući komparaciju varijabli nove i stare ekonomije koja vodi savremenom i uspešnom poslovanju na sinergiji jasnih vizija nove organizacije, novih znanja i novih tehnologija.

Nova ekonomija je ekonomija znanja u kojoj se sve više i više dodatne vrednosti stvaraju primenom znanja o znanju, povećava uticaj novih elektronskih tehnologija pre svega interneta koji omogućava zajedništvo ljudske inteligencije i brze promene strukture privrede i ekonomske aktivnosti, sa svim posledicama u sferi korporativnog dezagregiranja do individue koja je široko mrežno povezana po internet modelu, sa smanjenjem posrednika između proizvođača i potrošača. U novoj ekonomiji dominantni privredni sektor je baziran na tri delatnosti - računarstvu (računari, softver, servisi), komunikacijama (telefonija, kablovska veza, satelit, bežične komunikacije) i sadržaju (zabava, izdavaštvo, informacioni provajderi), koje obezbeđuju infrastrukturu za sve ostale sektore privrede. Efektivnost nove ekonomije ima za osnov inovaciju, masovnu proizvodnju po narudžbi, neposrednost pristupa korisniku i real time proizvodnju sa skraćenim životnim vekom na globalizovanim tržištima.

Savremeni strategijski menadžment upućuje sve više na nove pristupe promenama u organizacijama i privredi, u čemu svoje značajno mesto imaju visoko školske obrazovne ustanove, stvarajući nove kadrove sposobne da stalne promene u poslovanju prihvate kao jedinu sigurnost.

Stoga se najefikasniji model učenja treba razvijati na dualnosti interesa zaposlenih kao proizvođača i korisnika. To logično vodi zaključku da u organizacijama treba razvijati celoživotno učenje za održivi razvoj, shvaćeno kao sticanja znanja i podizanje stepena 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“ (Mašić, 2010., str. 9). Savremena gledanja na tradicionalni model inteligencije (IQ) smatraju da je to uzak pristup i model, u koji se treba uključiti sposobnost 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 instrumentima za samoprocenu kao meru emocionalne inteligencije. Otvaranje novih pristupa sagledavanju 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 stratezijsku vrednost stvaranja dugoročne ekonomske rente, 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“ (Milisavljević, 1997, str. 175).

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 se modeliranje razvoja specijalnih oblika celoživotnog učenja za održivi razvoj mora sistematski planirati, organizovati, voditi u organizaciji i kontrolisati, kao važan deo ukupne strategije organizacije. 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. Mogući model koji su osmislili autori ovog rada dat je u prikazu Slikom 1.

Polazište modela je definisanje ulaznih **informacija** u sistem (kako organizacionih u tretmanu lokalnih, tako i globalnih), **razvrstavanje** u okviru osnovnih kriterijuma obrazovne strukture u samoj organizaciji, i komparativno u drugim organizacijama primenom upravljačkog sistema organizacije. Preporuka autora je da se primenjuje informaciono komunikacioni sistem – sa prednošću blagovremenog uključivanja zaposlenih i preciznijeg definisanja implicitnih znanja, kvalitetnim kadrovskim **analizama**, odnosno informacijama koje iz nje slede, a **interpretacijom** zajedno sa informacijama iz okruženja predstavlja ulaz u  **sintezu** potreba i stvaranje  **kreativnog rezultata** procesa modeliranja specijalnih oblika celoživotnog učenja za održivi razvoj. Model podrazumeva kontinuirani i iterativni proces celoživotnog učenja za održivi razvoj, pa se završava i počinje merenjem rezultata učenja i kontrolom kroz odgovarajuću **povratnu spregu** (Feed Back).

**Slika 1.** Modeliranje posebnih oblika celoživotnog učenja za održivi razvoj



Legenda:



**Napomena:** UIS – Upravljački informacioni sistem organizacije (sve je češće u primeni složenica Upravljački informaciono komunikacioni sistem - UIKS)

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 i grupa. Na individualno ponašanje i uspešnost, očekivanja, samopouzdanje i slično, deluju i očekivanja drugih, njihovo uverenje i pouzdanje u njihove mogućnosti. Stoga je predposlednja faza (u okviru procesa) 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 na očekivanim novim znanjima o održivom razvoju. Poslednji deo modela je povratna sprega, sa kvantitativnim i kvalitativnim merenjima i kontrolom ciljeva – novim ulazom u kontinuirani proces celoživotnog učenja za održivi razvoj.

## 6. 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 ima 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 drugom poslovnom jedinicom preduzeća ili partnerom iz zajedničkog ulaganja ili strategijske alijanse; 4. Putem akumulacije aktive u preduzeću u dužem vremenskom periodu“ (Milisavljević, M., 1997., str.175).

Zaposleni su jedini ekonomski i poslovni resurs koji se može samorazvijati i kod koga troškove razvoja (vreme, novac i energija) preduzeće može u najvećoj meri prebaciti na pojedinca, ili podeliti sa njim. „Zaposleni, njihova znanja i sposobnosti, jedini su resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego raste.“ (Stamenković, S., 2007., str. 145). Drugim rečima, potrebna je organizaciona sredina, radna kultura i klima uvaženog zaposlenog kroz tretman 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. Upravljenje ljudskim resursima je zasnovano upravo na usaglašavanju ovih ciljeva i tretiranju pojedinca kao integralne, kompleksne ličnosti.“ (Suša, 2009., str. 32). Zaposleni 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.

*Knowledge management* (KM), menadžment znanja, je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svom fokusu ima znanje unutar okvira organizacije. Obrazovna funkcija u preduzeću predstavlja kompleksnu aktivnost i zadatak koji se ostvaruje u okviru menadžmenta ljudskih resursa i 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 učenja sa usvajanja znanja i veština koja su neophodne za uspešno obavljanje posla, sve više se pomera na stvaranje uslova u kojima zaposleni razumeju razloge zašto se nešto radi i motivišu za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta, na osnovama održivog razvoja.

„Procena koristi dobijenih primenom posebnih oblika celoživotnog učenja za održivi razvoj, stvara i novo merljivo znanje o dugotrajnim efektima ugradnjom u osnovu i kulturu svake organizacije“ (Stamenković, S., 2008., str. 54), uvodeći u imperativ potrebu izgradnje novih koncepata celoživotnog učenja za održivi razvoj, koja sve više postaje opšti pojam za sve organizacione aktivnosti i programe koji su usmereni na podizanje i razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih u društveno odgovornim kompanijama.

## LITERATURA

- Cvetković, N. (2003). *Analiza poslovanja preduzeća*, Beograd, Megatrend Univerzitet.
- Hofer, C i dr. (1978), *Strategy formulation*, Andytical Concepts-St. Paul West Publishing.
- Jovanović-Božinov, M. et. al. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Megatrend.
- Kulić, Ž. et. al. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Banja Luka, Zavod distrofičara.
- Kvartalni monitor QM 42*, (jul-septembar 2015). str. 5, preuzeto dana 12.02.2016. <http://www.fren.org.rs/sites/default/files/qm/uvodnik42.pdf>
- Levi-Jakšić, M., i drugi (2003). *Menadžment operacija i kvaliteta*, Beograd, Megatrend Univerzitet.
- Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, i *The Human Organization – Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill.
- Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Beograd, Univerzitet „Braća Karić”.
- Mašić, B. (2010). Knowledge Management, Beograd, Zbornik radova, Fakultet za menadžment Univerziteta „Braća Karić”.
- Milislavjević, M. (1997). *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Beograd, Poslovna škola „Megatrend“.
- Milislavjević, M. (2010). *Savremeni strategijski menadžment*, Beograd, Megatrend univerzitet.
- OECD (1992). *Technology and Economy, The Key Relationships*, Paris.
- Stamenković, S. (2007). *Strategijski menadžment u saobraćaju Srbije*, Negotin, Bor; Monografija, Inorog.
- Stamenković, S. (2008). *Strategije kontrakcije i zaokreta put u poslovni uspeh preduzeća i privrede u tranziciji*, Beograd, Zbornik radova Megatrend univerziteta.
- Stamenković, S. et. al. (2008). *Corporate social responsibility*, KDO-Dimenzije uspešne konkurentske strategije kompanije, New York, Denbridge Press.
- Suša B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad, CEKOM-books d.o.o.
- Vlada R. Srbije (2008). *Nacionalna strategija održivog razvoja*, Beograd.
- Vlada R. Srbije (2012). *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*, Beograd.

*Original scientific paper*

Received: 30. 11. 2016.

Accepted: 17. 1. 2017. (pp. 183-204)

UDC 005.591:005.21

502.131.1:37.018.48

## **STRATEGIC CHANGE MODELING OF SPECIAL FORM LIFELONG LEARNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT\***

Slobodan Stamenković, PhD<sup>1</sup>, Bojana Živković<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

The direction of changes in economy and enterprises must be executed within frame of integral market of European Union and according to the defined strategy and policy of development. Strategic management gives us answers on questions about necessary changes in globalized and very complex surrounding. Basic strategies of economy and companies in transition are contraction and twist strategy. A new way of doing business include business organizations need to adapt to new conditions, and in particular the need to adapt employees. Sources organizations have strategic value depending on the extent to contribute to the development of skills, the essence of competence and most importantly - sustainable competitive advantages. Therefore, organizations need to develop lifelong learning for sustainable development, understood as the acquisition of knowledge and increasing the level of ability (capacity) of the individual to think constructively, evaluate and solve problems, experiencing a change of approach and interpretation primarily as a result of a combination of better education, improving the socio-economic status, environmental and technological complex society that cares about the future of the coming generations.

### **KEY WORDS**

STRATEGIC MANAGEMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, TURNAROUND STRATEGY

---

\* This paper presents remodelled and changed version of the original paper entitled "Modeling of Special Form lifelong Learning for Sustainable Development", published in the Proceedings of 6th International Symposium on Natural Resources Management, Faculty of management Zaječar, 2016, pp. 162-168.

<sup>1</sup> Full Professor, Faculty of Management Zaječar, sstamenkovic@nezbit.edu.rs

<sup>2</sup> Assistant, Faculty of Management Zaječar, bzivkovic@nezbit.edu.rs