

UDK 005.336.4

XV Međunarodni naučni skup SM 2010  
Subotica - Palić

**UČENJE – OBUKA I RAZVOJ – U KOMPARATIVNOM  
MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA**

**Prof.dr Božidar Leković**, Ekonomski fakultet Subotica

**Prof.dr Gizela Štangel Šušnjar**, Ekonomski fakultet Subotica

**Sažetak:** Sagledavanje fenomena učenja predstavlja sagledavanje svih promena koje nastaju kao rezultat učenja. Da bismo shvatili način na koji ljudi uče moramo prodreti u osnove našeg (humanog) razvoja. Učenje je rezultat odnosno, kreacija našeg uma u kojem se odvijaju brojni nevidljivi procesi što otežava metodološko istraživanje ovoga problema. „Kapacitet” učenja se znatno razlikuje od osobe do osobe, pored toga postoje i bitne razlike u stilu učenja i u kreativnosti pojedinca.

Osam istaknutih autora su objavili svoje zajedničko mišljenje o prirodi učenja, o koristi koje ono pruža i dali svoje preporuke za organizacije u pogledu primene različitih tehnika učenja kako bi rezultati bili optimalni.

Izdvajamo nekoliko misli iz radova pomenutih autora:

- Učenje je centralni resurs 21. veka
- Učenje je najznačajnije, najprimamljivije, najzaslužnije i najprijetnije iskustvo koje pojedinac ili grupa može doživjeti. Sposobnost da se sve više nauči o učenju, da neko postane „majstor” učenja, glavni je izazov ovoga veka.<sup>1</sup>

Po njihovim tvrdnjama bilo bi neodgovorno tretirati učenje kao jedan od mnogih automatskih procesa humanih bića. Po njihovom mišljenju pojedinci često uče bez nekih posebnih planova, bez da su planirali i organizovali aktivnost učenja oni jednostavno pristupaju učenju kao šansi u životu, kao promeni kvaliteta života.

U savremenim uslovima kao što je jačanje i sve globalnije privredno takmičenje, sve brže i kraće tehnološke promene, sve kraće vreme aktivnosti u odnosu na dužinu života, „normalan” rast nezaposlenosti, strukturalna nezaposlenost, sve skupa upućuje na taklav zaključak da klasičan način obrazovanja više nije dovoljno za upravljanje navedenim napetostima.

**Ključne reči:**

---

<sup>1</sup> J. Mullins: Management and Organizational Behavior, Sixth ed. Prentice Hall, 2002. str. 354.

## I Uvod

U prošlosti su sve organizacije zalagale za stabilnost i predvidivost u svim oblastima uključujući i oblast učenja. Menadžeri su bili zadovoljni takvom organizacijom rada u kojoj je „stariji”, iskusniji radnik raspolagao sa potrebnim „know-how”-om i imao zadatak da pomaže svima sa savetima. Ovo ogromno znanje su kumuliralo tokom radnog veka u „glavi” samo jednog radnika koji je na taj način bio najiskusniji i najmudriji radnik. Formalno organizovana baza podataka nije postojala a razmena informacija sa radnicima je bila površna. Takav obim nagomilanog „neizrečenog” znanja se teško mogao „predati” mlađim generacijama a predstavljao je značajan elemenat organizacione kulture i procesa socijalizacije. Stari radnici su pored toga što predstavljaju značajan izvor informacija za mlade radnike, javljaju i kao potencijalni učitelji. Oni se tretiraju kao mentori u organizaciji i bivaju duboko cenjeni od strane mladih radnika.

Danas, u savremenim uslovima tradicionalni pristup više nije održiv iz više razloga. Strategija redukcije broja zaposlenih, samim tim otpuštanja imaju negativan efekat upravo po ovu kategoriju radnika. Smanjenje broja zaposlenih pre svega šteti odnosima među zaposlenima, osim toga uništava moćnu i značajnu rezervu znanja i veština.

Prema rečima Nonaka, preduzeća mogu postići značajnu kompetitivnu prednost ukoliko su sposobna da kreiraju nove forme znanja. Prema Njemu se znanje može identifikovati kao jedno od trajnih kompetitivnih prednosti preduzeća.

Kolbov ciklus učenja predstavlja jednu alternativnu teoriju učenja, dok Piaget-ova teorija kognitivnog razvoja kombinuje interne i eksterne faktore učenja.

Praksa pokazuje da preduzeća imaju različiti pristup upravljanju znanjem. Centar za istraživanje procesa u poslovanju (The Business Processes Resource Centar) pri Warwick Univerzitetu, navode četiri osnovna pristupa upravljanju znanjem, koje se javlja u praksi preduzeća:

- Kompanije koje vrednuju znanje – znanje je za njih intelektualni kapital.
- Kompanije koje intenzivno koriste intelektualnu imovinu. Takve kompanije imaju odeljenja za istraživanje i razvoj, imaju mogućnost da otkriju nove, nekonvencionalne načine za iskorišćavanje postojeće baze znanja.
- Kompanije koje „ne zaboravljaju” znanje. Nove informacije koje se formiraju realizacijom pojedinih projekata, stavljaju se na raspolaganje svim radnicima i onima koji nisu uključeni u projekte.
- Kompanije koje su prepoznale značaj menadžmenta ljudskih resursa, zagovaraju potrebu za ekspertima, identifikuju savremene načine upravljanja njima, podržavaju inovativnost i kreativnost.

Mada se savremena literatura iz oblasti menadžmenta masovno zalaže za to da organizacije moraju postati „učeće organizacije”, ipak, „upravljanje znanjem” teško prodire u organizacije pošto zadatak nije nimalo jednostavan.

Znanje se na drugačije načine razvija kod pojedinca, odnosno u organizacijama, u vidu procesa koji su veoma različiti i teško shvatljivi. Još ni danas nije postignut konsensus na temu kako se formira znanje u složnu i jedinstvenu nauku.

Pitanje koje se odnosi na sastavne elemente intelektualne svojine, isto je izuzetno sporno. Ova tema nalazi se u centru pažnje brojnih, poznatih univerziteta, koji se između ostalog bave istraživanjem načina kako se znanje kao intelektualan svojina komercijalizuje i biva široko rasprostranjeno.

Mnogi savremeni termini koje se koriste kao elementi pristupa „upravljanju znanjem” vuku poreklo iz koncepta „učeće organizacije”.

Teorijski deo prate istraživanja koja trogodišnje organizuje međunarodna organizacija CRANET. Ova istraživanja su rađena za period od 2005. do 2008. godine i to u 40 zemalja sveta a podaci su dobijeni od zaposlenih u privatnom i javnom sektoru. Obrada podataka, međutim još uvek nije završena tako da se naše izlaganje oslanja na podatke (koje smo dobili neobrađene) 15 zemalja sveta, među kojima je i naša zemlja. Ono što smo uočili poređenju Cranet istraživanja za 2005. godinu i upitnika za 2008. godinu jeste bitna razlika u karakteru podataka za 2008. godinu, upravo za sekciju OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH, u odnosu na 2005. godinu. Pre svega, iz upitnika za 2008. godinu dobijamo mnogo više podataka i to takvih koji mogu poslužiti za seriozniju analizu, osim toga dat je veliki broj metoda kojima se vrednuje efikasnost obuke (osam metoda),

odnosno metode za razvoj karijere (čak 14 metoda). Svi podaci su grafički prikazani, objašnjeni i analizirani.

## II Obuka i razvoj karijere kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa

U vezi sa ovako naslovljenom temom puno je takvih problema koji se međusobno prepliću pa je teško zauzeti stav o tome šta ovim aktivnostima prethodi a šta se može kvalifikovati kao rezultat, i koje su to sposobnosti od kojih zavisi uspešnost aktivnosti na području obuke i razvoja. Rezultat učenja je znanje, dok obuka ili trening obuhvata takve aktivnosti koje omogućavaju, olakšavaju i ubrzavaju sticanje znanja neophodnih za uspešno obavljanje posla. Ono što je u osnovi svih ovih pojmova su intelektualne sposobnosti a unutar njih kao najznačajnija – inteligencija. Intelektualni kapital predstavlja zbir onoga što zaposleni znaju i što čini osnovu konkurentne prednosti organizacije. Pojam koji se svakako dovodi u vezu sa već pomenutim su učeće organizacije koje su rezultat razvoja individualnih i kolektivnih potencijala.

Polazimo od najširih pojmova a to je obrazovanje i učenje. **Obrazovanje** označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, veština i sposobnosti kojima se individua osposobljava za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. Nivoi obrazovnih potreba uređeni su po višestepenoj hijerarhiji. Na prvi nivo su smešteni ti oblici obrazovanja koji omogućavaju osposobljavanje za posao koji trenutno obavljaju i kojima se postiže poboljšanje uspešnosti na radu. Drugi nivo omogućava takvo sticanje znanja i veština kojima se postiže horizontalna mobilnost što odgovara širenju posla (Job enlargement). Treći nivo vodi računa o razvoju individualne karijere i priprema pojedinca za kompleksne poslove koji su povezani sa odgovornošću. Četvrti nivo projicira obrazovne potrebe u daljoj budućnosti.

„**Učenje** je sticanje veština i znanja koja rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, veština, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključivati na temelju promjene ponašanja. O učenju se može zaključiti onda kad se promjeni ponašanje ili učinak pojedinca.”<sup>2</sup>

Reynolds (2002) ističe da se učenje mora razlikovati od obuke i kaže: „Učenje je proces u kome osoba stiče novo znanje, veštine, pri čemu je obuka jedan od više mogućih odgovora koje organizacija može ponuditi da unapredi učenje”.<sup>3</sup>

„Učenje je stalna promena u ponašanju (ili tendenciji) kao rezultat čovekove interakcije sa okruženjem. Učimo pomoću naših čula, posmatranjem ili iskustvom. Rezultat učenja postaje evidentan kada se čovek počinje ponašati na nov način”.<sup>4</sup>

Kao što smo rekli, proces učenja je menjanje pojedinca u toku novih aktivnosti. Ono što nije dato biološkim nasleđem stečeno je učenjem, dakle radi se o procesu koji je neophodan da bi se čovek održao i proces kome zahvaljujemo razvitak čoveka i formiranje njegove ličnosti.<sup>5</sup>

O učenju možemo govoriti u slučaju kada pojedinac svesno stiče novo znanje ali se može posmatrati i kao spontani proces – učenje kao rezultat nenamernih akcija, kada stičemo i memorišemo informacije potpuno automatski.

Sposobnost učenja determinisana je urođenim sposobnostima kao i iskustvima, doživljajima koje smo stekli u procesu socijalizacije. Učenje povezuje svet pojedinca sa socijalnim okruženjem i istovremeno je individualno i socijalno.

Brzina kojom ljudi uče može se meriti krivom učenja. Proces učenja se odvija u nekoliko faza, od kojih prva predstavlja početno napredovanje koje je često i relativno brzo, jer se koriste ranije stečena znanja, druga

<sup>2</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber „Management ljudskih potencijala” Golden marketing, Zagreb, 1999.

<sup>3</sup> Michael Armstrong „Human Resource Management Practice” Kogan Page, London, 2007

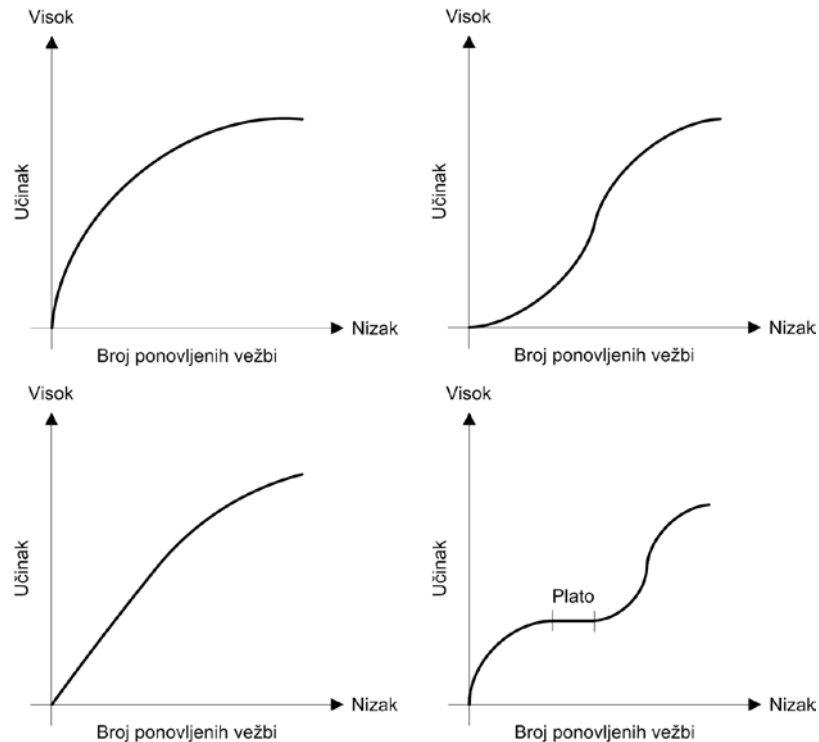
<sup>4</sup> Veronika Zimanji, Gizela Štangl Šušnjar „Organizaciono ponašanje” Ekonomski fakultet, Suboica, 2005 str.105

<sup>5</sup> Gizela Šušnjar „Nauka o radu” Ekonomski fakultet, Suboica, 1995. str.164

faza se odvija u uslovima usporenog napredovanja jer je potrebno do tada naučeno povezati u nove celine, dok treća faza označava ponovno ubrzano napredovanje nakon što je utvrđeno i međusobno povezano ono što je prethodno naučeno. Period usporenog napredovanja u učenju predstavlja plato ili zastoj u učenju. Do tog zastoja dolazi uglavnom zbog teškoća oko prelaska na složenije aktivnosti, ali katkada i zbog slabljenja ili gubitka interesa za rad i dalje učenje.

U nastavku, šemama ilustrujemo „krivu učenja” koja se katkada naziva i „ekonomijom sposobnosti”.<sup>6</sup>

Slika 1  
Kretanje „krive  
učenja”



„Učenje se odvija u kombinaciji dveju karakteristika, ono se može postići putem učenja iz iskustva (learning from experience) koje se tretira kao pasivno, međutim učenje može podrazumevati i rešavanje problema (problem solving), što se uzima kao aktivni proces. Učenje se retko kada odvija samo po jednom ili drugom procesu”.<sup>7</sup>

Učenje se, nadalje, može klasifikovati kao A. motorično, senzorno ili perceptivno, verbalno, odnosno B. nenamerno, namerno, eksplicitno, prećutno (latentno), svesno znanje, „automatsko znanje, objektivizirano znanje i kolektivno znanje.

U istraživanju procesa učenja nastale su brojne teorije. Najznačajniji pravci razvoja bihejvioralnih teorija su teorije klasičnog kondicioniranja (vezuje se za ime Pavlov-a) i teorije operantnog kondicioniranja (vezuje se za ime SKINNER-a) koji smatraju da je operantno ponašanje takvo ponašanje koje je dobrovoljno i naučeno, nasuprot refleksnom, dakle, nenaučenom ponašanju. Teorije socijalnog učenja predstavljaju dalji razvoj bihejvioralnih teorija (vezuje se za MILLER-a i DOLLARD-a) koji su svoja istraživanja fokusirali na društveno učenje a osnovni faktori takvog učenja su imitacija i oponašanje.

Pošto ove početne teorije ne objašnjavaju proces kompleksnog učenja nastaju kognitivne teorije koje tumače razloge postojanja razlika u načinu učenja od pojedinca do pojedinca. Najznačajniji predstavnici kognitivne teorije (škole) su KHOLER, TOLMAN, PIAGET, DAVIS i KOLB. Poznat je Kolb-ov „krug učenja” koji dokazuje da se ono modifikuje u zavisnosti od osobina ličnosti, dakle subjekta učenja.

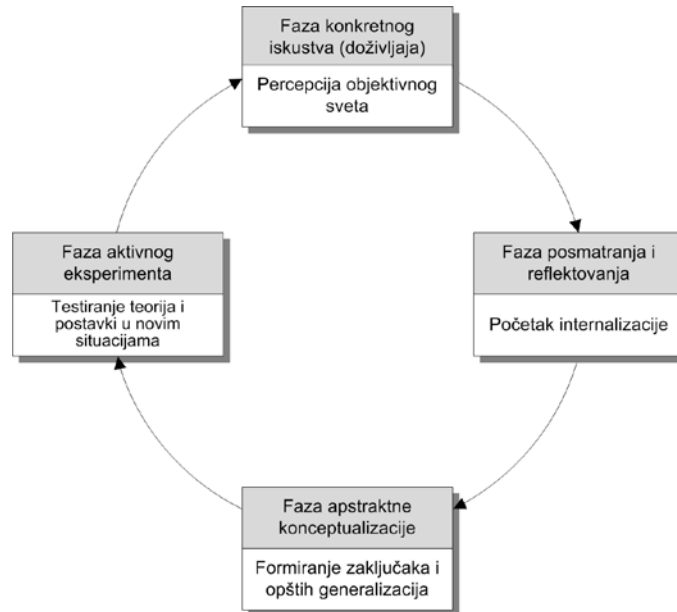
<sup>6</sup> Gizela Štangl Šušnjar: “Nauka o radu” Ekonomski fakultet, Suboica, 1995.

<sup>7</sup> Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status. str.423

Kolb je identifikovao četiri različita tipa učenja.<sup>8</sup>

- Prilagodljiva forma – u kojoj dominiraju doživljaji, iskustvo.
- Divergentna forma - u kojoj se preferiraju konkretni doživljaji koji su posmatrani sa različitih gledišta.
- Administrativna forma (uporedna forma), koja se kreće između refleksija i konceptualizacija, i koja je usmerena ka razvoju novih teorija.
- Konvergentna forma – preferira nove ideje i njihovo testiranje u praksi.

Slika 2  
Kolbov krug  
učenja



Efekat učenja je ono što nazivamo iskustvom pojedinca tj. navike, veštine, i znanja. **Znanje** se sastoji u usvajanju simboličke građe kao što su pojmovi, činjenice, principi, zakoni i modeli intelektualnih operacija. Do znanja se dolazi usvajanjem i retencijom sadržaja ali i mišljenjem, tako što se uočavaju i otkrivaju bitne veze koje postoje među različitim podacima. Znači, spoznajno područje podeljeno je na znanje i razvijanje onih veština koje omogućavaju primenu tog znanja. Spoznajni kontinuum ide od kategorija koje se odnose na pojedinosti, zatim dolaze sve složenije koje označavaju više stepene apstrakcije i generalizacije. Na početku kontinuum je (1) znanje i to znanje pojedinosti, zatim (2) sledi shvatanje i razumevanje (sposobnost da se stečeno znanje prepriča ili protumači), zatim (3) dolazi primena (upotreba apstrakcija u određenim i konkretnim situacijama), zatim (4) sledi analiza (stepen znanja koji omogućava razlaganje celine na delove i utvrđivanje odnosa među delovima), tu je, zatim (5) sinteza (sposobnost da se od elemenata napravi celina i da se izrade planovi i programi i da se formulišu hipoteze na osnovu datih faktora) i najzad (6) evaluacija (odnosi se na sposobnost procene vrednosti usvojenog znanja).

Postoje bitne kategorizacije znanja. Interesantna je tipologija znanja koja razlikuje deklarativno (stečeno) znanje, proceduralno (dinamično) znanje, kauzalno, kondicionalno i relacionalo. Znanje se može posmatrati i kao individualno i kolektivno. Po autorima Nonaka i Takeuchi najznačajnija je podela na implicitno (tacit) i eksplicitno znanje.

U sticanju znanja NONAKA (1991. i 1994.) razlikuje pomenuta dva načina, koji se po mišljenju autora uzajamno dopunjavaju. On dalje ističe da su ove komponente za pojedinca bazične ali da u razvoju znanja ipak odlučujuću ulogu ima društvena interakcija.

Kritičari NONAKA pristupa smatraju da je prećutno znanje sastavni element svakog znanja pošto je sticanje znanja (pojedinačnog) moguće jedino učešćem jedinice u društvenoj praksi. Nadalje, pristup NONAKA se kritikuje i zbog toga što on smatra da se radi o takvom svojevrsnom entitetu koji se oblikuje u čovekovom

<sup>8</sup> Veronika Zimanji, Gizela Štangl Šušnjar: „Organizaciono ponašanje”, Ekonomski fakultet, Suboica, 2005. str.113

mozgu potpuno nezavisno od materijalnih činilaca (tehnologije) koji struktuiraju organizaciju. U smislu ove kritike treba izbeći oštro podvajanje pojedinaca (individue) i društva tj. zajednice, odnosno, društvene otepljenosti od tehnologija. Znanje se mora tumačiti kao neraskidiv deo učenja i aktiviteta.

Razvijajući ovu kategorizaciju učenja SPENDER (1996) nastoji da pojmovno razdvoji određene tipove znanja što će biti podobno za zasnivanje jedne dinamične i na znanju građene teorije organizacije. Spender razlikuje četiri „idealna - tipa” i to: svesno znanje (conscious knowledge), u praksi usvojeno, samo po sebi razumljivo „automatsko znanje” (automatic knowledge), objektivizirano znanje – za šta nauka pruža primere i „kolektivno znanje” usvojeno u procesu socijalizacije.

Zbir svega onoga što zaposleni u organizaciji znaju predstavlja najjednostavnije tumačenje pojma **intelektualnog kapitala**. Njega čine znanje, veštine, iskustvo, informacije, intelektualno vlasništvo, poznavanje tehnologije, procesa i mnogo toga drugoga. Intelektualni kapital, po jednom pristupu, deli se na ljudski kapital (sve ono što pojedinac poseduje – znanje, veštine, iskustvo) i strukturalni kapital. Strukturalni kapital se deli na organizacijski koji može biti procesni (strategija organizacije, organizaciona struktura, organizaciona pravila i procedure, organizaciona kultura) i inovacijski kapital (patenti, podaci, tehnologija) a druga podvrsta strukturalnog kapitala je potrošački kapital.

Ovim dolazimo do još jednog veoma važnog pojma a to je **inovacija** koja rezultira u inovacijskom kapitalu i inovacijskoj organizaciji. Rezultat inovacijske aktivnosti je takva organizacija koja se stalno menja, obnavlja i inovira, dakle inovativna organizacija.

Pitanje koje se odnosi na sastavne elemente intelektualne svojine je izuzetno sporno. Ova tema se nalazi u centru pažnje brojnih poznatih univerziteta, koji se između ostalog bave istraživanjem načina kako se znanje kao intelektualna svojina komercijalizuje. Ideja da mesto istraživanja i razvoja budu univerziteti široko je rasprostranjeno mišljenje, međutim, istovremeno se javlja problem vlasništva ideja i izuma. Dok univerziteti imaju interes da njihove inovacije postanu dostupni široj javnosti, industrija ima interes da se sve to patentira i zaštititi.

Pitanje finansijske vrednosti nekog izuma i inovacije još više komplikuje situaciju, a pri svemu ovome ne sme se zaboraviti ni pitanje vlasništva i pravne zaštite intelektualne svojine.

Novi pojam „**upravljanje znanjem**” u potpunosti je u harmoniji sa gledištem da su ljudi osnovni tzv. humani fond organizacije. Ono obuhvata zaštitu ljudskih iskustava i mudrosti i zagovara nastojanje da kompanije koriste znanje koje im stoji na raspolaganju. Elementi neophodni za efikasno upravljanje znanjem u organizaciji su: (1) posvećivanje pažnje permanentnom učenju, (2) kombinacija znanja i iskustva, (3) podela postojećeg znanja, saradnja i komunikacija, (4) laka dostupnost informacija, i (5) korišćenje i razvijanje postojećeg znanja.

Mnogi savremeni termini koji se koriste, kao elementi pristupa „upravljanju znanjem” vuku poreklo iz koncepta „učeće organizacije”.

Istraživanja na području **organizacionog učenja** se mogu klasifikovati zavisno od njene celovitosti (jedinka ili organizacija) ili zavisno od ciljeva istraživanja (opisna ili propisna). Argyris i Schon (1978) su razvili model učenja koji je nazvan modelom „jednostruke petlje” (single – loop learning) i modelom „dvostruke petlje” (double – loop learning).

Učenje po modelu „jednostruke petlje” je odgovor na promene koje se dešavaju u unutrašnjem i spoljnjem okruženju organizacija, odnosno, takav metod korigovanja nastalih grešaka čiji je cilj da se održe i ojačaju elementi postojećeg sistema organizacija, dok se model učenja po „dvostrukoj petlji” sastoji u rešavanju problema u skladu sa postojećim ciljevima, normama, vrednostima, u krajnjoj liniji, u uslovima kognitivne mape organizacije, koja služi kao osnova.

Bazična kategorija organizacionog učenja je rutina: ona se može pratiti kao jedinstvo nagomilane „količine” sposobnosti, pravila i vremenom ustaljenih uzora ponašanja, koji se identifikuju kroz takve oblike ponašanja koje se mogu unapred prognozirati i koji se ponavljaju uvek u istoj formi. Ove rutine se mogu potpuno osamostaliti – biti nezavisni od učesnika procesa aktivnosti obzirom na to da rutinske aktivnosti organizacija može da ponavlja i onda kada se njeni članovi promene. Na taj način rutina postaje deo takve pojave koja se naziva „memorijom organizacije”.

Rutinsko izvršavanje aktivnosti vodi na nivou organizacije do učenja po modelu „jednostrukih petlji” u cilju postizanja dobrih učinaka članovi organizacije ponavljaju ranije forme ponašanja, katkada ih modifikujući shodno stečenim iskustvima.

Jedinka može imati svoju kognitivnu mapu a tako isto i organizacija, što je zapravo zbirni skup pojedinačnih kognitivnih mapa. Kognitivna mapa ima sličnu ulogu kao organizaciona kultura: osigurava to da se u slučaju promene njenih članova održi relativno nepromenjena kognitivna mapa organizacije.

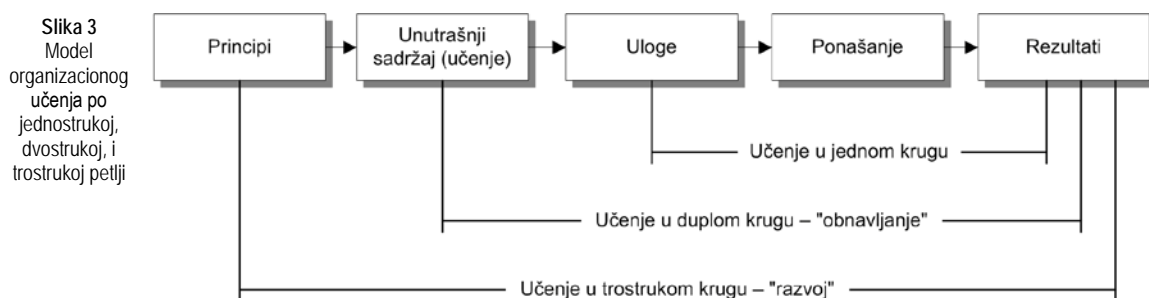
O pravoj promeni može biti govora samo onda kada dođe do promena u kognitivnoj mapi, odnosno, pri učenju po „dvostrukoj petlji”.

U procesu učenja po dvostrukoj petlji na individualnom nivou nastaju nova, drugačija inovativna rešenja za probleme, ova se nova rešenja u kodiranoj formi ugrađuju u kognitivnu mapu organizacije. Idealnom se smatra ona organizacija koja ne ostaje pri ranije postavljenim ciljevima, normama, sistemima vrednosti, pogledima na svet, odnosno, njenu delatnost ne sputavaju zastarela pravila, metodi rada i šeme rešavanja problema.

Organizacijsko učenje je takav proces koji ima dve forme: korišćenje starih uverenja i oprobanih metoda, odnosno otkrivanje novih mogućnosti. Cilj korišćenja starih oprobanih metoda je da se postojeće organizacione sposobnosti, tehnologije i paradigme poboljšaju i razviju. Rezultat ovog procesa je neizvestan, dalek i po pravilu negativan. Na duži rok ovo može biti samouništavajuće. Obezbeđenje ravnoteže između ove dve forme učenja je osnovno pitanje preživljavanja organizacije.

Treći nivo učenja, ili učenje u trostrukom krugu (triple loop learning), fokusira pretpostavke i principe organizacije i traži odgovor na pitanje da li su te pretpostavke i principi adekvatni. Ovaj nivo učenja je najteže postići.<sup>9</sup>

Slikovito, ova tri nivoa učenja pokazuje naredna slika.



Učenje prema tome ima svojih zamki. Ukoliko delotvornost iskustva iz bliske prošlosti zamagle mogućnost učenja u daljoj budućnosti, onda opada motivisanost organizacije za eksperimentisanje radikalno novim tehnologijama i paradigmama.

Znanje je u organizacionoj kulturi kritični faktor, koji ukazuje na meru u kojoj je učenje vrednovano u nekoj organizaciji. U nekim organizacijama su više podržavane vrednosti kao što su poverenje, otvorenost i kreativnost, dok se u drugima više pažnje posvećuje razvoju sistema komunikacija i informacionim mrežama. Odabrana strategija upravljanja ljudskim resursima i primenjena politika takođe bitno uslovljava postojanje povoljne klime za učenje.

## Obuka i razvoj karijere zaposlenih

Obuka je proces učenja koji uključuje sticanje veština, usvajanje pravila i formiranje stavova.

<sup>9</sup> Gizela Štangl Šušnjarić, Veronika Zimanji: „Menadžment ljudskih resursa”, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005. str.197.

Obuka se, uopšte uzev odnosi na planirani pokušaj kompanija da unaprede proces sticanja znanja, veština ili sposobnosti zaposlenih.

„Trening općenito znači svaki manje ili više organizovan program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike”.<sup>10</sup>

„Obuka obuhvata formalne procedure koje kompanija primenjuje da omogući učenje, tako da ponašanje koje iz toga rezultira doprinese ostvarivanju ciljeva kompanije”.<sup>11</sup>

Iz ovih definicija proizilazi da se obuka mnogo šire određuje od samog sticanja znanja, veština ili sposobnosti, ona podrazumeva i proces promene ponašanja i stavova zaposlenih na način koji će doprineti ostvarivanju ciljeva organizacije.

Pod uticajem promena u preduzećima današnjice se sve više brišu razlike između treninga i obrazovanja. Umesto jednostavnog treninga koji upućuje radnika kako treba raditi, organizacije podstiču zaposlene da misle, uče i stalno se razvijaju, pružajući i podržavajući sticanje znanja putem obrazovnih procesa.

Karijera se odnosi na dobijanje posla, kretanje između poslova, položaja, nivoa odgovornosti i izazova. Karijera može biti posmatrana kao držanje pozicije unutar zaposlenja. Karijera se posmatra i u kontekstu mobilnosti u organizaciji. Karijera se, nadalje može posmatrati kao karakteristika samog zaposlenog. Svaka karijera se sastoji od različitih poslova, pozicija, i iskustva. Najadekvatnije posmatranje karijera je da je ono „bezgranično”, to može uključiti kretanje kroz nekoliko zaposlenja ili čak preko različitih zanimanja.

Po tradicionalnom shvatanju, razvoj i uspeh u karijeri definisani su u smislu poslovnog uspeha koji se može lako i jasno izmeriti. Danas je, međutim potrebno razmotriti novi model, pošto karijera sve više ima ciklični karakter, odnosno, ona obuhvata periode početnog upoznavanja sa veštinama, ovladavanja njima i prelazak na nove veštine. Razvoj karijere se često sastoji od lateralnog pre nego vertikalnog kretanja, a iskustvo iz više različitih oblasti je neophodno za ovladavanje višestrukim sposobnostima i stalnu zaposlenost. Pozne karijere se sve češće definišu kao fazno penzionisanje. U ovim, savremenim uslovima, konačni cilj je psihološki uspeh, osećanje ponosa i lične ostvarenosti koje dolazi od postizanja najvažnijih ciljeva u životu pojedinca, bez obzira na to da li su to uspeh, porodična sreća, unutrašnji mir, ili nešto drugo.

Stručnjaci su se godinama bavili time da odrede stadijume u karijeri i da razvojne zadatke smeste u šire faze razvoja karijere. Stručnjaci se vrlo malo slažu, ako su uopšte i slažu, oko toga da li su faze u karijeri povezane sa životnom dobi ili ne. Većina teoretičara postavlja starosne okvire za svaku fazu životne dobi, koje se u velikoj meri razlikuju. Stoga, možda ima više smisla razmišljati o fazama u karijeri u odnosu na vreme, to bi omogućilo „satu karijere” da za različite osobe krene sa različitih tačaka, u zavisnosti od njihove prošlosti i prethodnog iskustva.<sup>12</sup>

Ovakav pristup prihvata postojanje razlika u fazama kroz koje pojedinci mogu prolaziti, zatim preklapanje zadataka i problema sa kojima se mogu sretati u svakoj od faza i značaj prelaznih perioda između faza.

Mnogi autori su pokušavali da ilustruju idealne faze uspešne karijere povezujući određenu fazu sa životnom dobi. Autori Hall i Nougaim (1968) predlažu pet faza u karijeri, kao i Greenhaus i Callanan (1994). Putanje menadžerske karijere su bitno drugačije od ostalih, za njih Ivancevich koristi drugačiji model razvoja karijere.

Na osnovu dugoročne studije Schein (1978) je ustanovio pet „sidra karijere” (career anchors) koja objašnjavaju način na koji pojedinac odlučuje o svojoj karijeri. Pod „sidrom karijere” Schein podrazumeva svest o sopstvenom talentu i sposobnostima, svest o sopstvenim motivima i potrebama i svest o sopstvenim stavovima i vrednostima. Schein navodi pet osnovnih „sidra” (ciljeva), i to:

<sup>10</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber

<sup>11</sup> Gizela Štangl Šušnjar, Veronika Zimanji: „Menadžment ljudskih resursa”, Ekonomski fakultet, Suboica, 2005. str.241

<sup>12</sup> Gizela Štangl Šušnjar, Veronika Zimanji: „Menadžment ljudskih resursa”, Ekonomski fakultet, Suboica, 2005. str.262



- Tehničko – funkcionalna kompetentnost;
- Menadžerska kompetentnost;
- Sigurnost i stabilnost;
- Kreativnost;
- Autonomija i nezavisnost.<sup>13</sup>

Ova tema bi bila nedorečena ukoliko se ne bismo makar na kratko osvrnuli na međunarodni aspekt obuke i razvoja karijere. Međukulturalno obučavanje je mnogo više od učenja jezika, ono treba da obezbedi shvatanje vrednosti nove kulture, uključujući detalje iz njene istorije, folklor, ekonomije, politike, religije, društvene klime i poslovne prakse. Da bi razumeli moguće varijete obuke inostrano angažovanih menadžera Tang (Tung) predlaže kontinuelnu mrežu odlučivanja u vezi prirode i nivoa obuke.

Ovaj model ističe dva kriterijuma za donošenje odluke prilikom obuke, a to su: (1) nivo zahtevane interakcije između pojedinca i pripadnika zemlje domaćina i (2) sličnosti između nove kulture i izvorne kulture pojedinca. Ključno o čemu Tang raspravlja jeste:<sup>14</sup>

- Ako je zahtevana interakcija između pojedinca i pripadnika kulture zemlje domaćina mala i uz to nivo neslaganja između izvorne kulture pojedinca i kulture zemlje domaćina mali, onda se obuka usmerava na zadatak i ciljeve koji su povezani sa poslom pre nego na ciljeve koji su povezani sa kulturom.
- Ako postoji visok nivo zahtevane interakcije između pojedinca i pripadnika kulture zemlje domaćina i velika neslaganja između kultura, onda se obuka mora usmeriti na razvoj međukulturalnih veština kao dodatak novom poslu.

Autori Mendenhall, Dunbar i Odu (Mendenhall, Dunbar, Oddou) predložili su model koji je izgrađen na Tang modelu i navode tri dimenzije: (1) metode obuke, (2) nivo obuke i (3) dužinu trajanja obuke, koje povezuju sa nivoom interakcije i sličnostima u kulturi. Tako, na primer, ako je zahtevani nivo interakcije nizak a stepen sličnosti između izvorne kulture pojedinca i kulture zemlje domaćina visok, dužina obuke bi najverovatnije trebala da traje manje od jedne nedelje.

Ukoliko pojedinac ide u izaslanstvo u trajanju od 2-12 meseci i ako je očekivani nivo interakcije sa članovima host culture osrednji, onda nivo treninga – obuke treba da je viši a trajanje obuke duže od 1 do 4 nedelje.

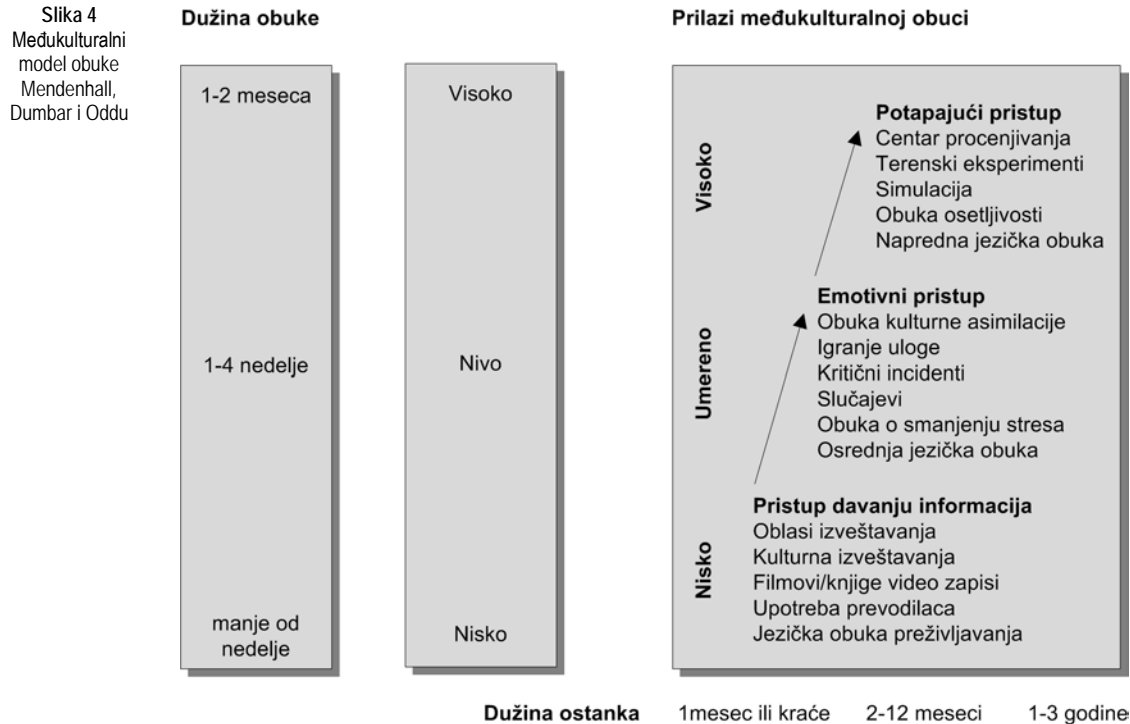
Jedna drugačija kombinacija: pojedinac ide u novu i drugačiju kulturu zemlje domaćina a nivo interakcije je visok, nivo međukulturalne obuke bi trebao da bude visok i obuka bi trajala oko dva meseca.

U nastavku dajemo međukulturalni model obuke Mendenhall, Dunbar i Oddu.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Gizela Štangl Šušnjar, Veronika Zimanji: „Menadžment ljudskih resursa”, Ekonomski fakultet, Suboica, 2005. str266

<sup>14</sup> Peter J. Dowling, Marion Festing and Allen D. Engle: „International Human Resource Management – Managing People in a multinational context”. South – Western, CENGAGE Learning, 2008.

<sup>15</sup> Dennis R. Briscoe, Schuler R.S. Claus: International Human Resource Management. Routledge, London, 2009



Kroskulturalna obuka je povezana sa pripremom zadataka ekspatrijanata a ta priprema se odnosi na prenos znanja o osnovnim vrednostima, verovanjima, ponašanju i kulturnim normama, specifičnim za zemlje u koje će biti poslati.

Cilj kroskulturalnog razvoja je da se stvori temeljna spoznaja drugih društava, poslovne prakse i fundamentalnih vrednosti internacionalnog menadžmenta.

Jedan od ciljeva razvojnih programa menadžmenta u globalnom okruženju jeste razviti kadar menadžera koji se uzima kao globalni mind –set. Globalna perspektiva podrazumeva osetljivost na više kultura i njihove razlike, radno iskustvo u više zemalja, znanje i spremnost za to kako tražiti kupce, finansijske izvore i zalihe, tehnologiju, inovacije i zaposlene širom sveta.

Znati kako živeti i raditi u inostranim kulturama je osnovna sposobnost ljudi sa globalnim mind –setom. Za većinu ljudi razvijanje mind – seta je istovremeno emocionalno obrazovanje kao i intelektualno. To je orijentacija u svetu koja dopušta pojedincima da vide stvari koje drugi ne opažaju. Globalni mind – set podrazumeva sposobnost posmatranja sveta iz široke perspektive, uvek tražeći neočekivane trendove i mogućnosti koji mogu predstavljati pretnje ili šanse da se postignu lični, profesionalni i organizacioni ciljevi. Mišljenja oko toga koje su karakteristike onih koji poseduju globalni mind – set su veoma različita, međutim sinteza tih mišljenja omogućava da se opišu te karakteristike. Oni koji poseduju globalni mind – set ispoljavaju sledeće sposobnosti:<sup>16</sup>

- **Upravljaju globalnom konkurentnosti.** Oni imaju šire poslovne veštine, izražavaju sposobnost da vode poslove na globalnom nivou jednako dobro kao i da kreiraju i upravljaju kompleksom internacionalnih struktura i strategija. Oni dokazuju postojanje nacionalnih razlika, globalnih trendova i opcija.
- **Rade i komuniciraju sa višestrukim kulturama.** Oni imaju sposobnost uzajamnog delovanja sa ljudima iz više kultura, sa osetljivošću na razlike u kulturi i jeziku.
- **Upravljaju globalnom složenosti, kontradikcijama i konfliktima.** Razvijaju osećaj prema različitim kulturama i kulturnim vrednostima; funkcionišu efektivno u različitim kulturnim

<sup>16</sup> Dennis R. Briscoe, Randall S., Schuler and Lisbeth Claus: „International Human Resource Management; Policies and practices for multinational enterprises”; Third Edition, Routledge, London, 2009

okruženjima; uzimaju u obzir više varijabli kada rešavaju probleme i nisu obeshrabreni nepovoljnim okolnostima.

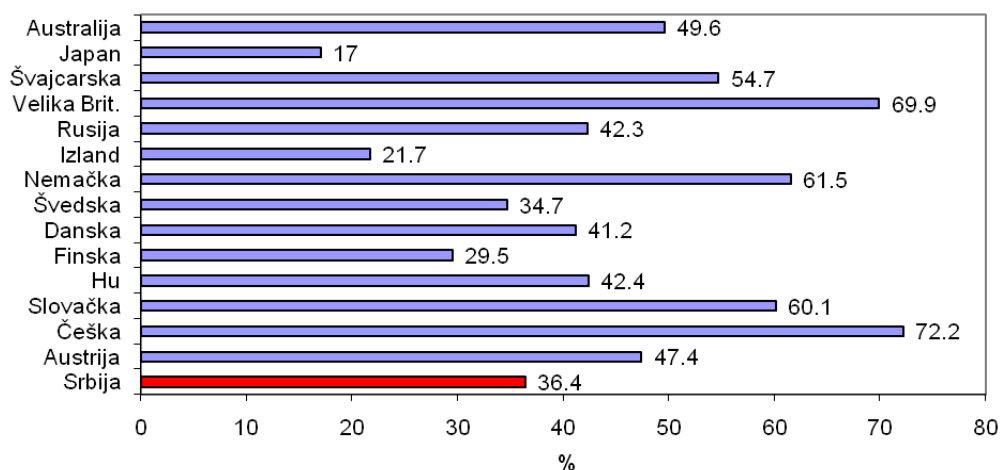
- **Upravljaju organizacionim prilagodavanjem.** Pokazuju sposobnost upravljanja organizacionim promenama kao odgovor na nove situacije. Oni pokazuju sposobnost da preformulišu strukturu svojih referenci, da budu fleksibilni, menjajući svoju organizacionu kulturu, kada je neophodno. Oni poseduju široku radoznalost i otvorenost ka drugačijem načinu življenja i govora, iz kojih crpe ideje za organizacije.
- **Upravljaju timovima ljudi iz različitih kultura.** Cene raznolikost prisutnu u takvim timovima i sposobni su da ih obučavaju, koordiniraju njihov rad, i posreduju u sukobima tih timova. Povezuju se sa različitim grupama ljudi i sposobni su da razviju potrebno poverenje i timski rad koji je bitan za efikasno nastupanje takvih timova.
- **Upravljaju nezavisnošću i haosom.** Oni mogu donositi odluke u trenutku neizvesnosti i videti uzroke i veze haosa globalnog slučaja i događaja. Pokazuju široku radoznalost za druge kulture i ljude koji žive u njima.
- **Upravljaju ličnim i organizacionim globalnim učenjem.**

### III Delimični rezultati CRANET istraživanja komparativnog menadžmenta ljudskih resursa za pojedine zemlje Evrope i Sveta 2008. godina – pitanja vezana za obuku i razvoj karijere zaposlenih

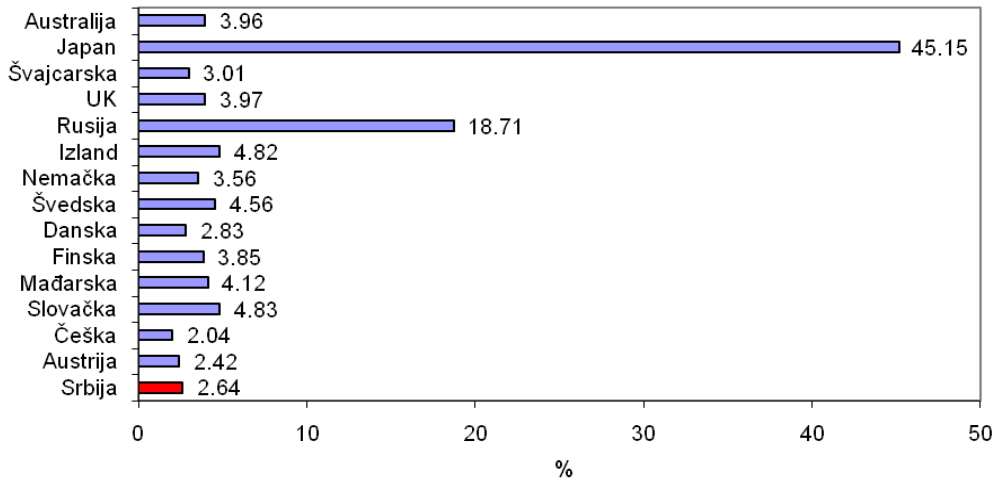
Upitnik sadrži pitanja o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima u organizaciji ili delu organizacije (oddeljenje, poslovna jedinica, departman itd.). Upitnik se koristi za istovremeno dobijanje podataka od zaposlenih u privatnom i javnom sektoru u 40 zemalja, međutim, do okončanja ovoga referata dobili smo podatke za 15 zemalja sveta, što znači da ostajemo u obavezi prema čitaocima da ovu analizu upotpunimo u momentu dobijanja sveobuhvatnog Izveštaja. Istraživanje se odnosi na period od 2005. do 2008. godine.

#### A. Obuka zaposlenih

Slika 5  
Udeo  
organizacija u  
kojima se vrši  
sistematsko  
vrednovanje  
obuke

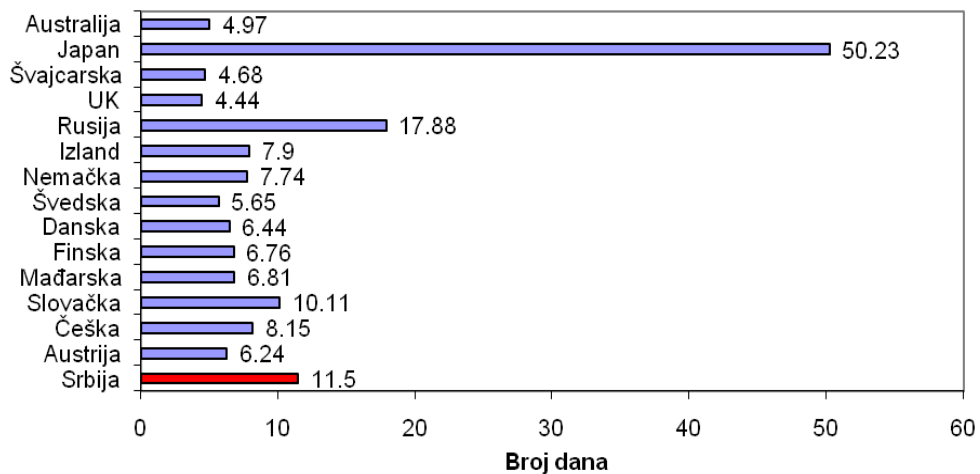


Slika 6  
Udeo troškova obuke u ukupnim godišnjim troškovima zarada

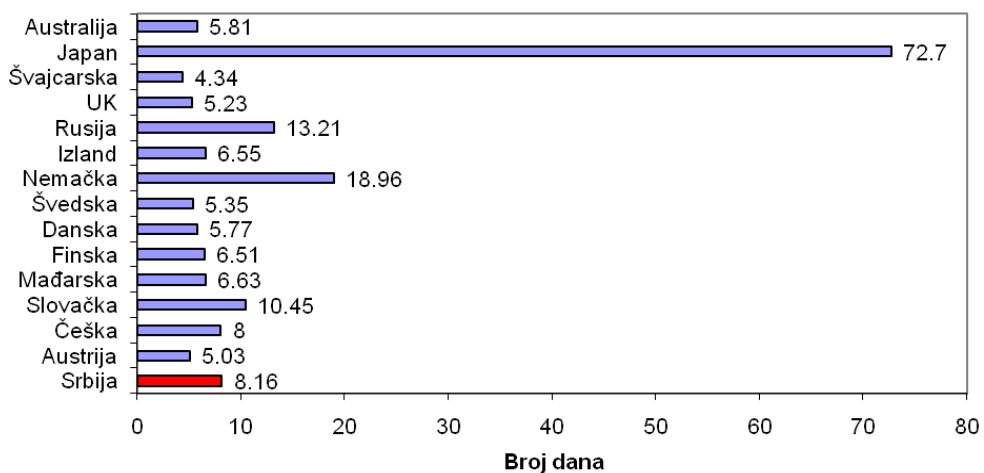


U većini zemalja troškovi obuke se kreću od oko 2% (Češka 2,04) do oko 5% (Slovačka 4,83). Dve zemlje, Japan sa 45,15% i Rusija sa 18,71% imaju iznenađujuće visok procenat izdvajanja, što ukazuje na opredeljenost kompanija da unaprede process sticanja znanja, veština i ostalih sposobnosti.

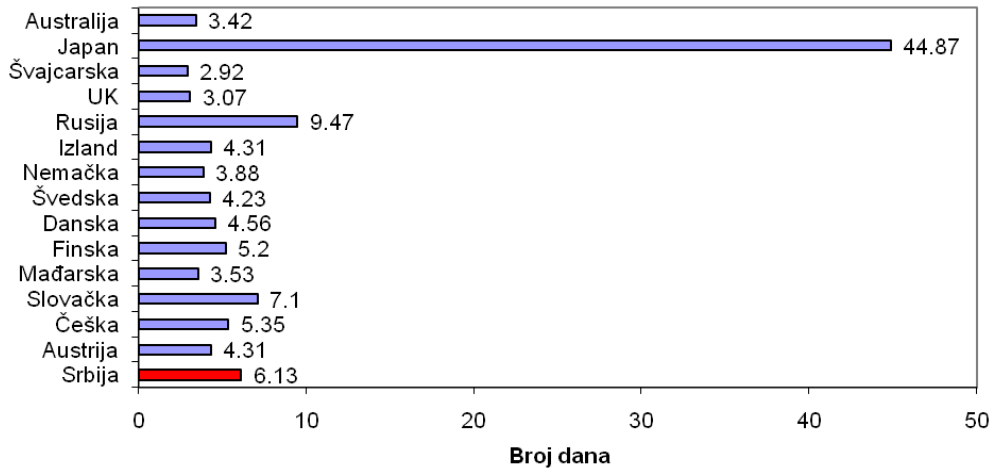
Slika 7  
Prosečno trajanje obuke za menadžere godišnje



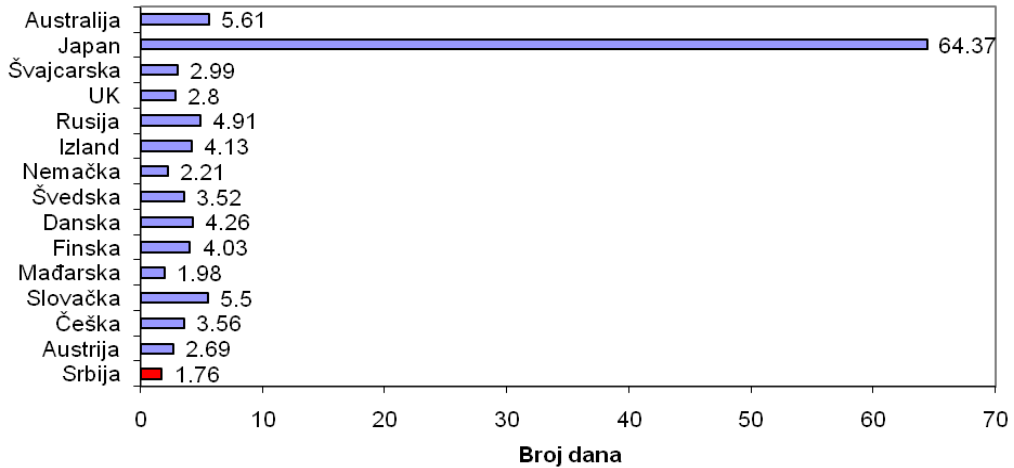
Slika 8  
Prosečno trajanje obuke za stručno-tehničko osoblje godišnje



Slika 9  
Prosečno  
trajanje obuke  
za  
administrativno  
osoblje godišnje



Slika 10  
Prosečno  
trajanje obuke za  
fizičke radnike  
godišnje

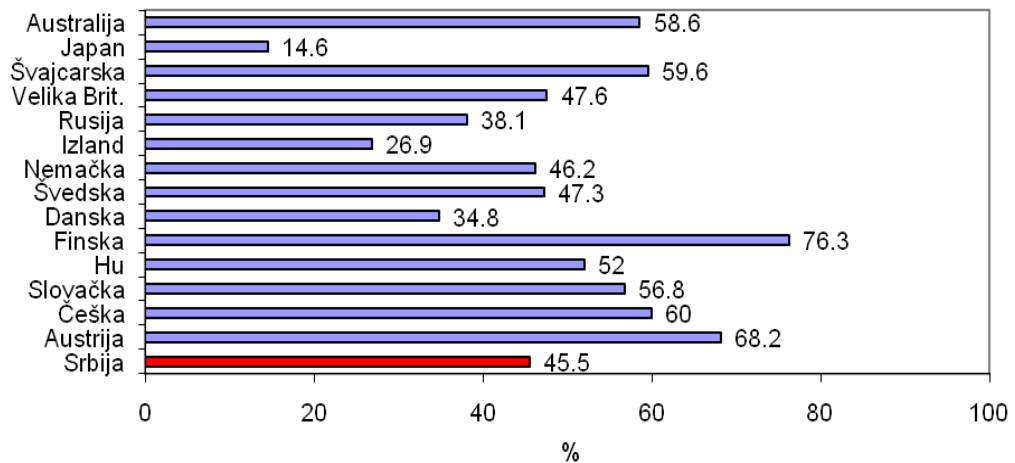


U pogledu prosečnog trajanja obuke shodno nagoveštajima u slici 1. Japan i Rusija obezbeđuju najduže prosečno trajanje obuke. Prosečno trajanje obuke za fizičke radnike je u svim zemljama (izuzetak je Japan) osetno kraće u poređenju sa ostalim kategorijama zaposlenih.

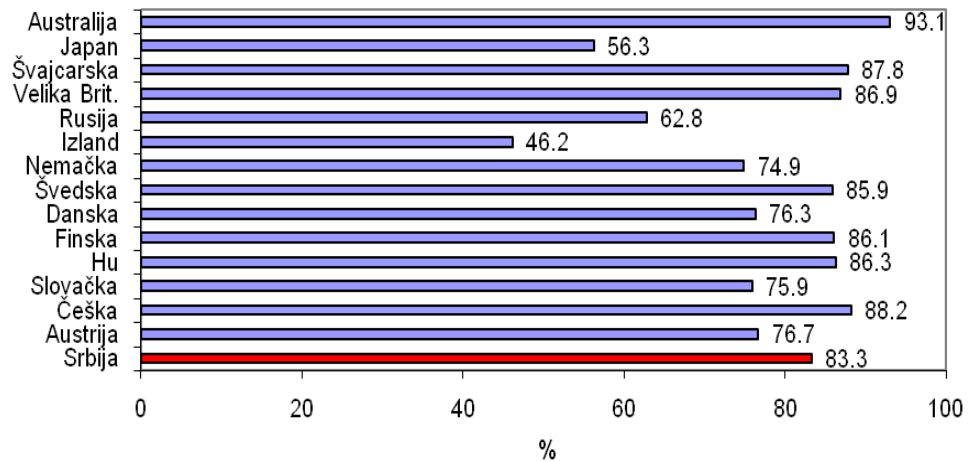
Analizu nastavljamo vrednovanjem efikasnosti obuke u zavisnosti od odabrane tehnike vrednovanja za one kompanije koje izjavljuju da sistematski vrednuju efikasnost obuke. Nude se sledeće tehnike:

1. Ukupan broj dana obuke u jednoj godini po zaposlenom.
2. Dostizanje ciljeva obuke i plana razvoja kadrova.
3. Vrednovanje reakcije polaznika odmah nakon obuke.
4. Merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke.
5. Merenje radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci posle obuke.
6. Neformalni feedback (povratne informacije) linijskih menadžera.
7. Neformalni feedback (povratne informacije) od zaposlenih.
8. Povrat investicija (ulaganja) u obuku zaposlenih.

Slika 11  
Udeo organizacija u kojima se vrednovanje obuke vrši metodom Ukupan broj dana obuke po zaposlenom



Slika 12  
Udeo organizacija u kojima se vrednovanje obuke vrši metodom dostizanja ciljeva obuke i plana razvoja kadrova

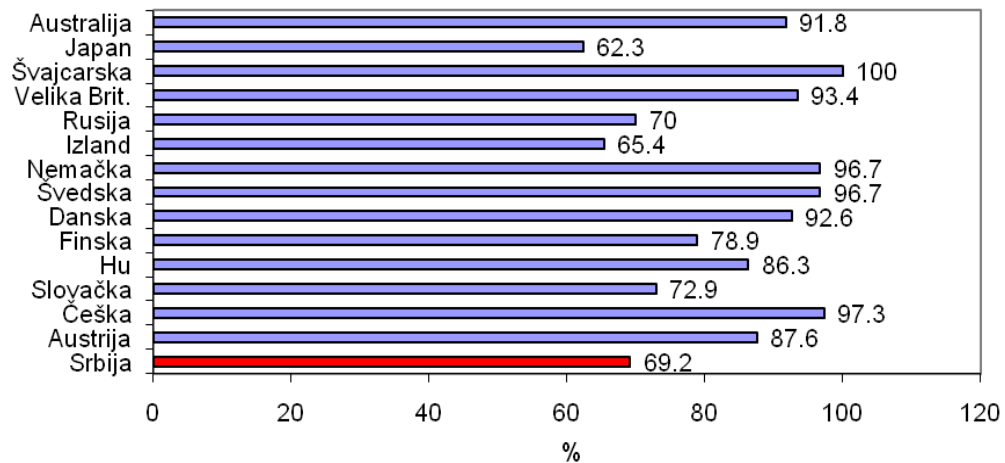


Metodom dostizanja ciljeva obuke i plana razvoja kadrova, dobijamo odgovore koji će služiti kao ishodište u koncipiranju obrazovnih programa. Ciljevi obuke se mogu odnositi na povećanje radne uspešnosti a mogu biti i bihevioralni, kod kojih se ciljevi odnose na akcije ili ponašanja koja se mogu uočiti i meriti.

Plan razvoja kadrova ima ključnu ulogu u ostvarivanju ukupne strategije i poslovnih planova organizacije. Cilj plana razvoja karijere je da se identifikuju talenti, zaposleni sa visokim razvojnim potencijalima i budući menadžeri, poboljša zadovoljstvo poslom i identifikacija sa organizacijom i uopšte uzev razvija pozitivan stav kod zaposlenih. Kod planiranja karijere veći je naglasak na organizacijskim aktivnostima. Kada pojedinac razmatra opcije u razvoju karijere, on uzima u obzir i one izvan postojeće organizacije, dok se organizacija usmerava na zadržavanje i razvoj zaposlenih u sopstvenim okvirima.<sup>17</sup>

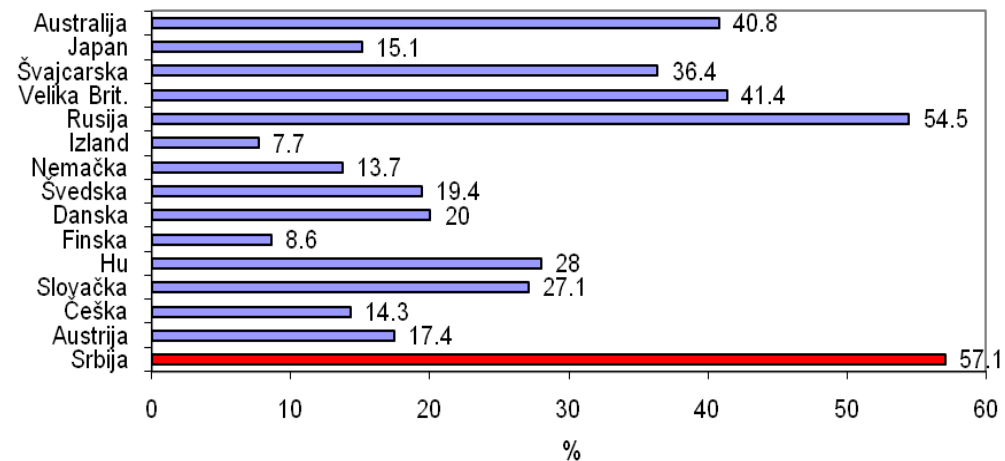
<sup>17</sup> Koncipirano prema: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001. str. 833.

Slika 13  
Udeo  
organizacija u  
kojima se  
vrednovanje  
obuke vrši  
metodom  
vrednovanja  
reakcije  
polaznika odmah  
nakon obuke



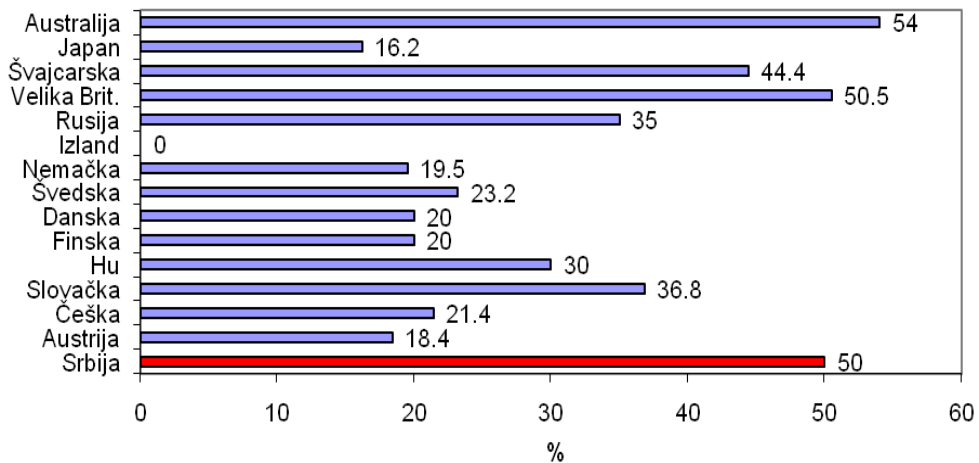
Ovom metodom se proveravaju rezultati samo posle završetka programa obuke. Ovaj metod je pogodan onda kada se od obučavanih očekuje da imaju sličan nivo znanja, slično ponašanje ili postižu slične rezultate obuke.

Slika 14  
Udeo  
organizacija u  
kojima se  
vrednovanje  
obuke vrši  
metodom  
merenja radnog  
učinka polaznika  
pre i odmah  
nakon obuke

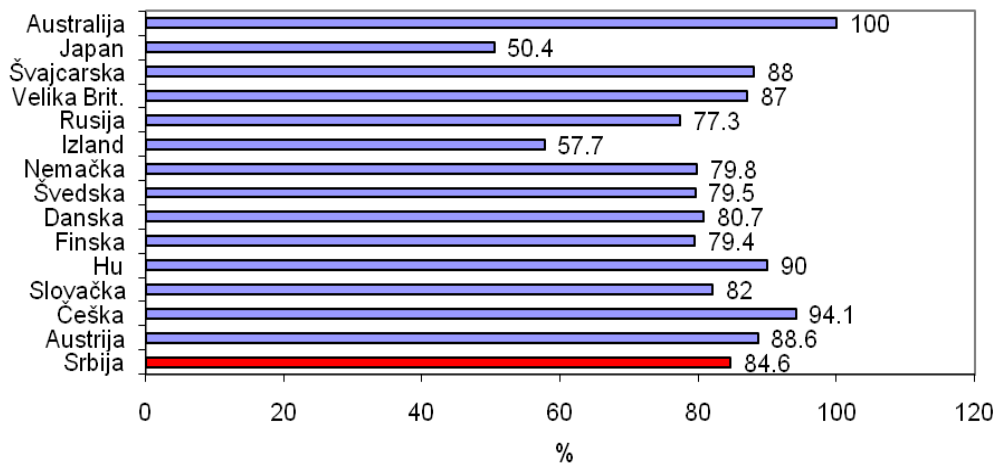


Ova metoda koja prati promene u ponašanju i rezultatima pre i posle obuke, može dati nerealne rezultate jer se promena ponašanja ili bolji rezultati u radu mogu postići i kao rezultat veće motivacije, a ne samo većeg znanja i apliciranja naučenoga.

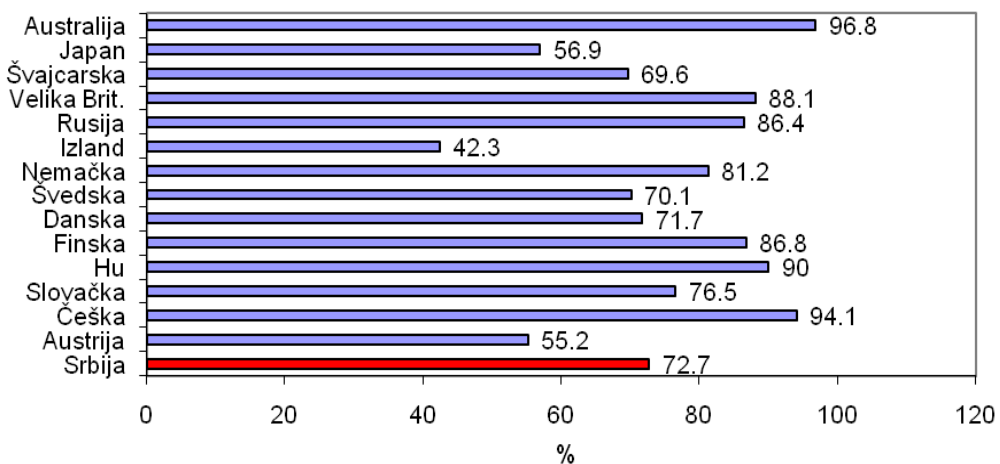
**Slika 15**  
Udeo organizacija u kojima se vrednovanje obuke vrši metodom merenja radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci posle obuke



**Slika 16**  
Udeo organizacija u kojima se vrednovanje obuke vrši metodom neformalnog feedback-a linijskih menadžera



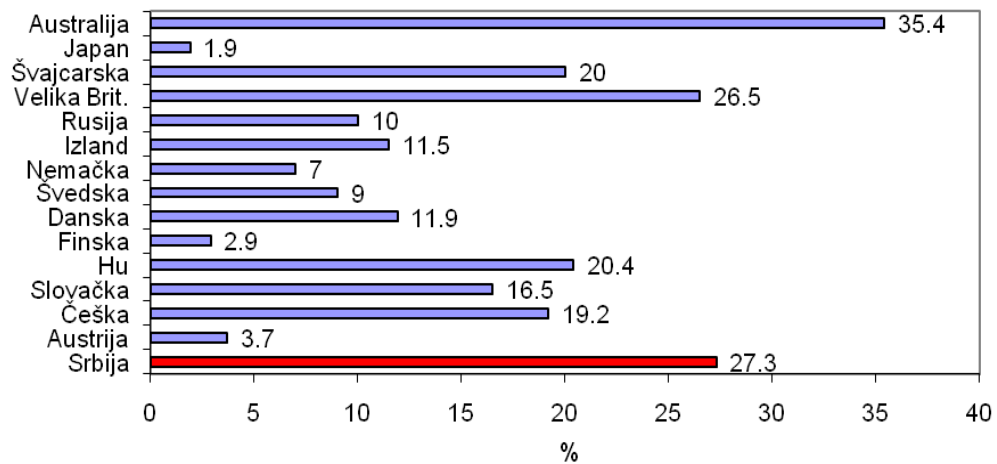
**Slika 17**  
Udeo organizacija u kojima se vrednovanje obuke vrši metodom neformalnog feedback-a od zaposlenih



Prethodne dve metode vrednuju rezultate obuke na osnovu povratnih informacija od linijskih menadžera (linijski menadežeri - obučavani) odnosno od obučavanih (obučavani – menadžer). Feedback na liniji menadžer – obučavani ima dve funkcije: motivisanje polaznika za učenje i davanje informacija o uspešnosti. Feedback na liniji obučavani – menadžer govori o razlozima uspeha ali i neuspeha obuke.



Slika 18  
Udeo  
organizacija u  
kojima se  
vrednovanje  
obuke vrši  
metodom povrat  
investicija (Rol)



Povrat uloženg, odnosno, određivanje ekonomske korisnosti programa obuke je završni korak – završna komponenta procesa obuke. Postoje različite vrste analiza ekonomske korisnosti obuke kao što je recimo praćenje direktnih i indirektnih troškova obuke, kakvi se rezultati postižu, odnosno koji je uticaj obuke na rad i rezultate rada. Potreba da proceni vrednost uloženg novca, često se radi na osnovu isplativosti, što skreće pažnju na kratkoročno razmišljanje. Razlozi da se meri uticaj i doprinos obuke su više operativnog karaktera nego strateškog. Podaci za evaluaciju se uglavnom koriste kao povratne informacije pojedincima o obuci a manje kao osvrtnje na investicione odluke.

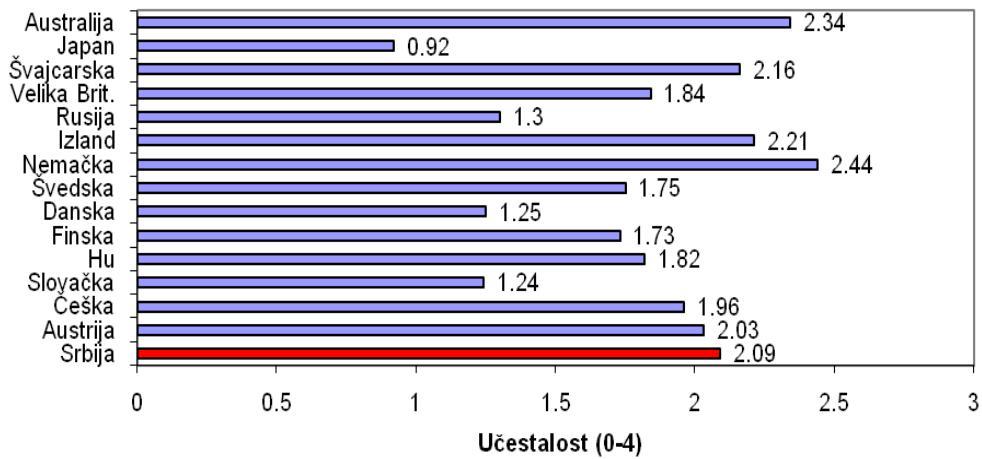
## B. Razvoj karijere zaposlenih

Razvoj karijere vrednujemo pomoću sledećih metoda:

- A. Specijalni zadaci/projekti za stimulaciju učenja/obuka na poslu
- B. Uključivanje u kros-organizacione/kros disciplinarne/krosfunkcionalne zadatke
- C. Učestvovanje u radu projektnih timova
- D. Networking
- E. Formalni planovi karijere
- F. Centri za razvoj
- G. Planovi sukcesije
- H. Planirana rotacija
- I. Šeme za ubrzano napredovanje
- J. Iskustvene šeme (interni premeštaj u druge organizacione jedinice unutar iste zemlje ili u inostranstvu)
- K. Privremeni eksterni premeštaj u druge organizacije
- L. Coaching (Rad sa ličnim trenerom)
- M. Mentorstvo
- N. Računarski paketi/e-learning
- O. Drugo

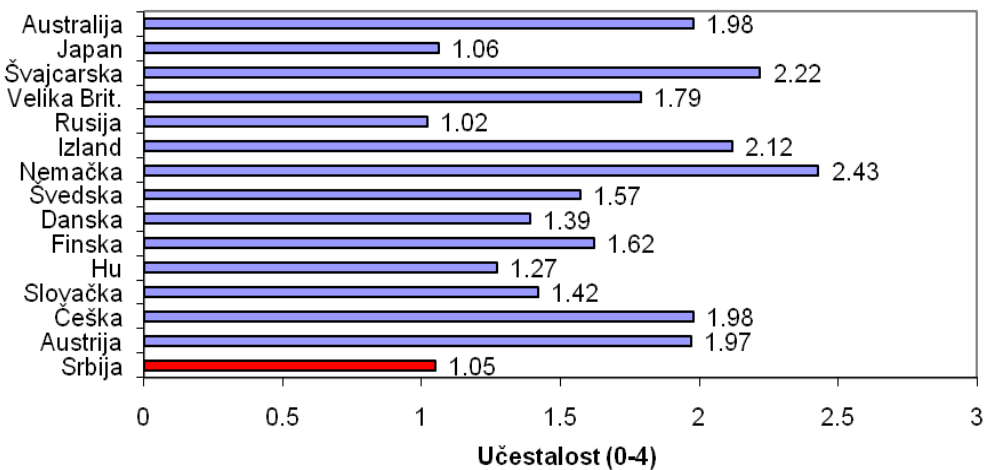
Svi odgovori se vrednuju po petostepenoj skali od nimalo (0) do u vrlo značajnoj meri (4).

Slika 19  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Projekti za stimulaciju učenja/obuke na poslu i specijalni zadaci

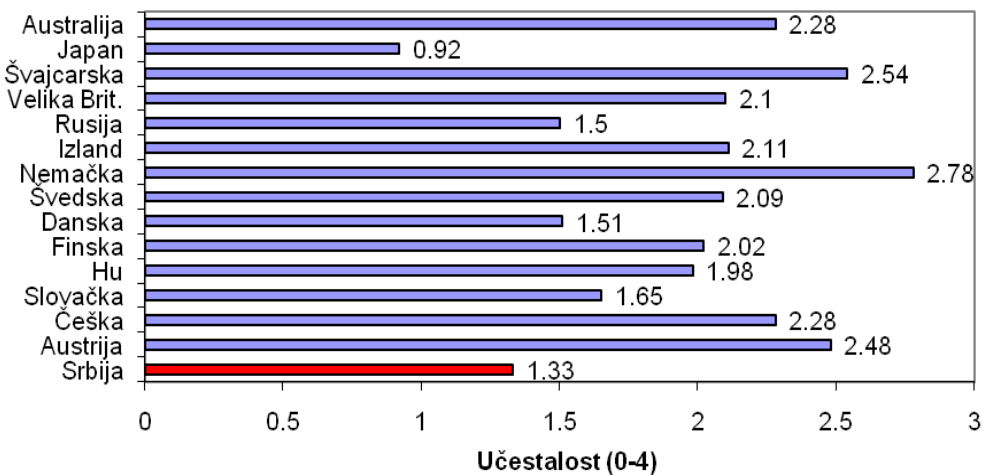


On-the-Job Training se praktikuje u slučaju angažovanja nove radne snage, u slučaju dodatne obuke iskusnih radnika zbog uvođenja nove tehnologije kao i obuke u slučaju unapređenja ili premeštanja.

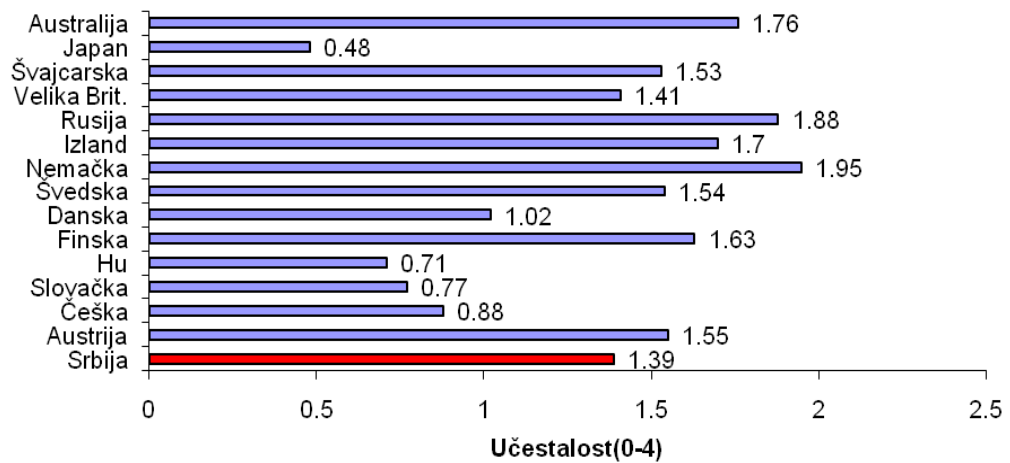
Slika 20  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Uključivanje u kros organizacione/kros disciplinske/kros funkcionalne zadatke



Slika 21  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Učestvovanje u radu projektnih timova

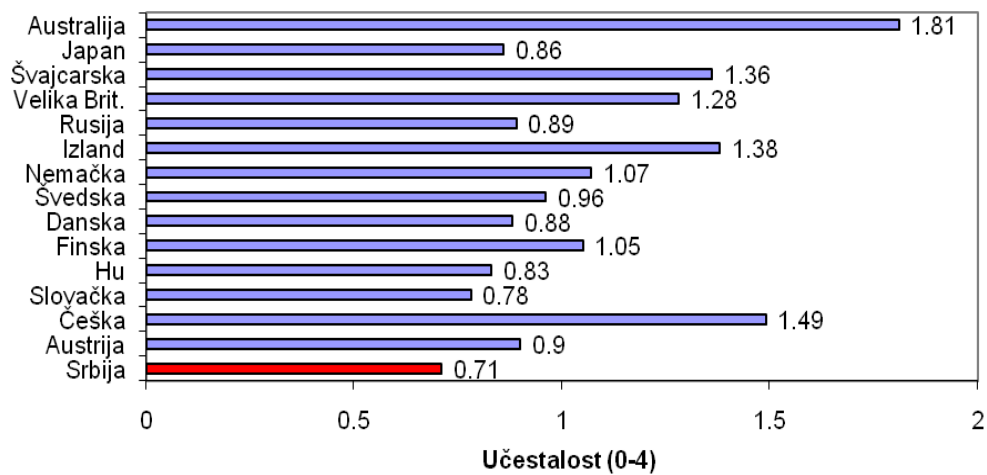


Slika 22  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Umrežavanje (networking)



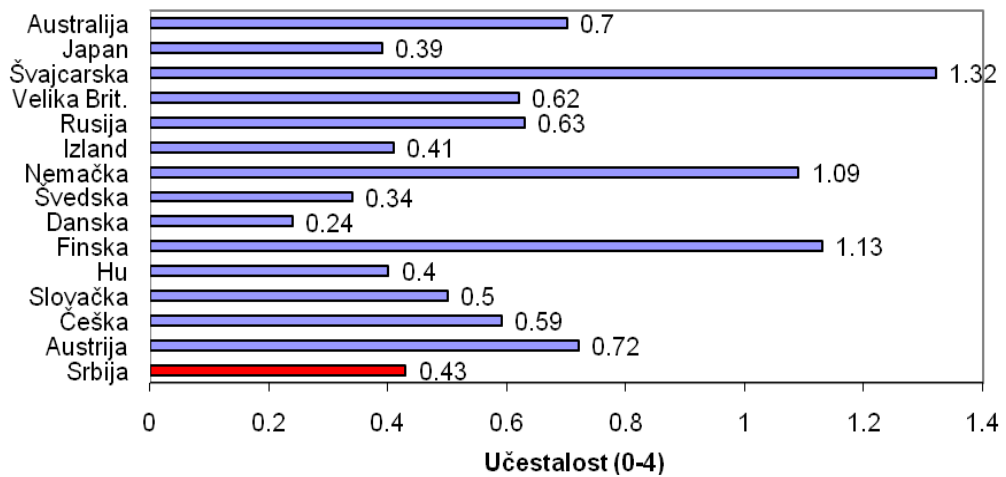
Ova metoda omogućava da pojedinci održavaju mrežu kontakata i formalnih i neformalnih veza sa osobama unutar organizacije i van nje, koje im mogu pomoći pri zapošljavanju, razvoju karijere i napredovanju, dobijanju poslova, rešavanju poslovnih problema i drugoga.

Slika 23  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Formalni planovi karijere



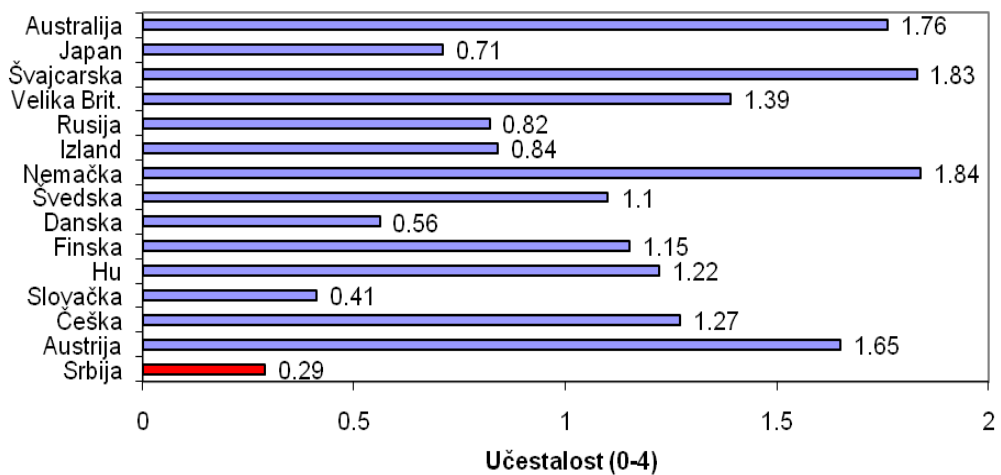
Razvoj karijere obuhvata i individualne aktivnosti planiranja karijere i organizacijske aktivnosti upravljanja karijerom. Organizacijsko i individualno planiranje karijere moraju biti međupovezani i usklađeni.

Slika 24  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Centri za razvoj



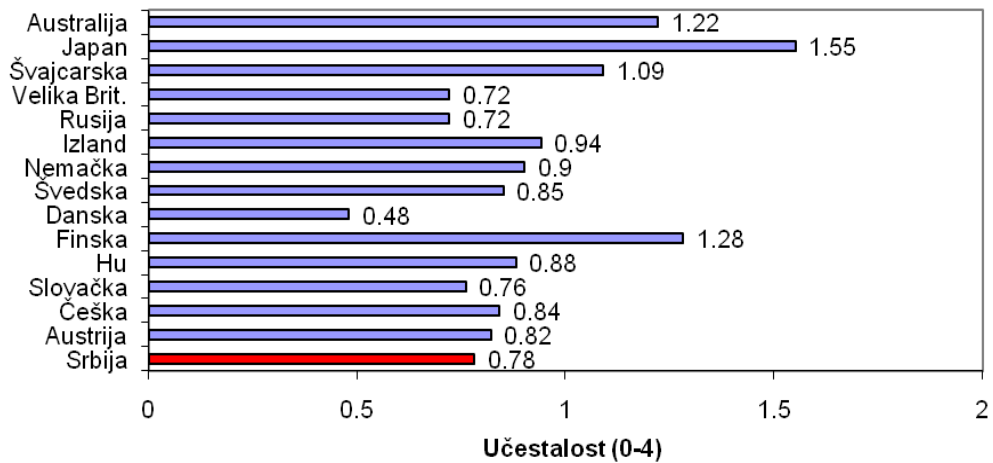
U centrima za razvoj (development centres) procenjuju se snage i slabosti pojedinca i daju povratne informacije kao i razvojni planovi kako bi svako mogao da iskoristi svoj potencijal do maksimuma.

Slika 25  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Planovi sukcesije



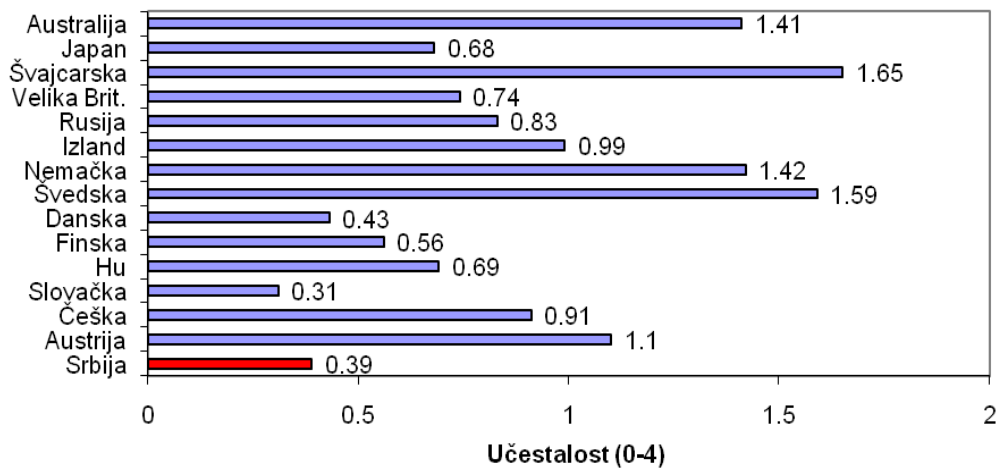
Plan sukcesije predstavlja metod koji obuhvata planove za zamenu postojećih zaposlenih na ključnim pozicijama. Svrha upotrebe ove metode je da se organizacija pripremi za nepredvidive promene na ključnim pozicijama, po pravilu je to viši i srednji menadžment. Plan sukcesije sadrži procenu znanja, veština i sposobnosti trenutnih izvršilaca i potencijalnih kandidata za ta mesta u budućnosti.

Slika 26  
Učestalost  
korišćenja  
metode za razvoj  
karijere  
Planirana rotacija

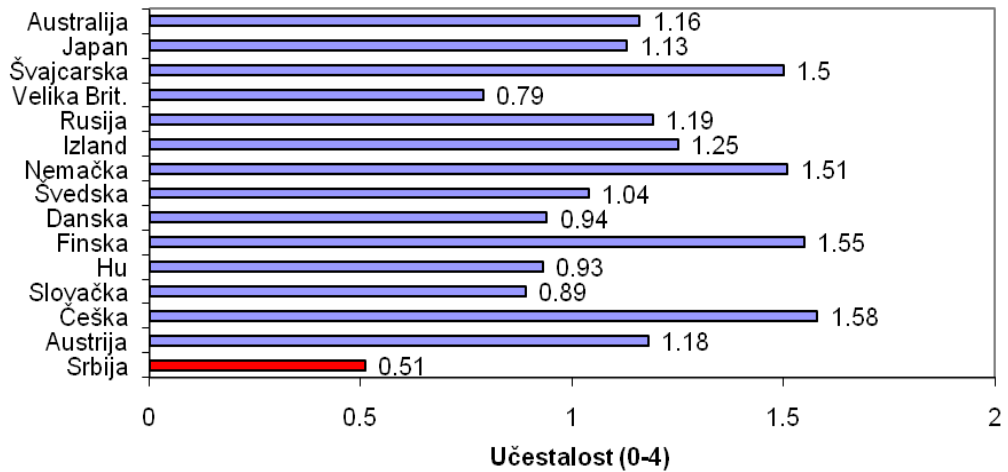


Plan zamene navodi trenutno zaposlene na svim pozicijama, vrednuje njihov učinak i ocenjuje spremnost za napredovanje. Ova tehnika omogućava da stručnjaci vode računa o identifikaciji pojedinačnih potreba za razvojem karijere i o integraciji pojedinačnih ciljeva sa ciljevima kompanije. Cilj ove tehnike se odnosi na obezbeđenje kompetentnih izvršilaca pre svega za bližu budućnost, odnosi se, dakle na aktuelno znanje i mogućnosti zamene a ne razvoje potencijale i programe razvoja zaposlenih.

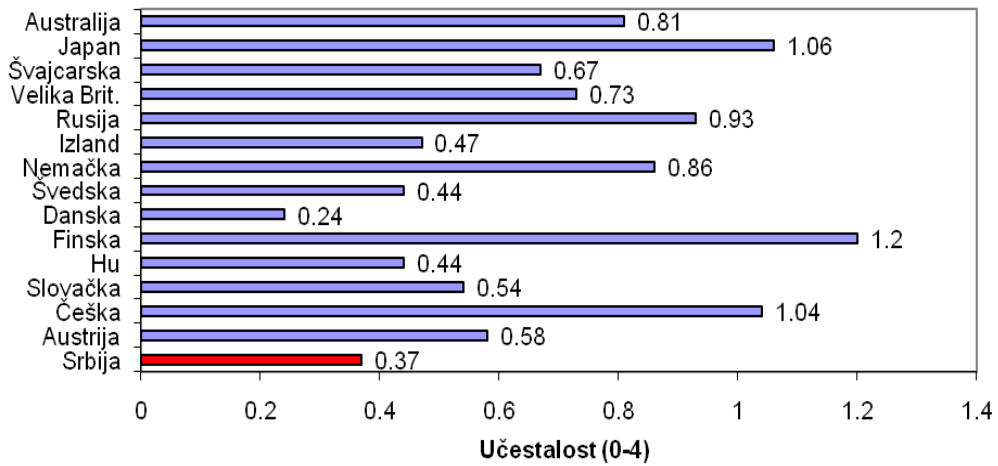
Slika 27  
Učestalost  
korišćenja  
metode za razvoj  
karijere Seme za  
ubrzano  
napredovanje



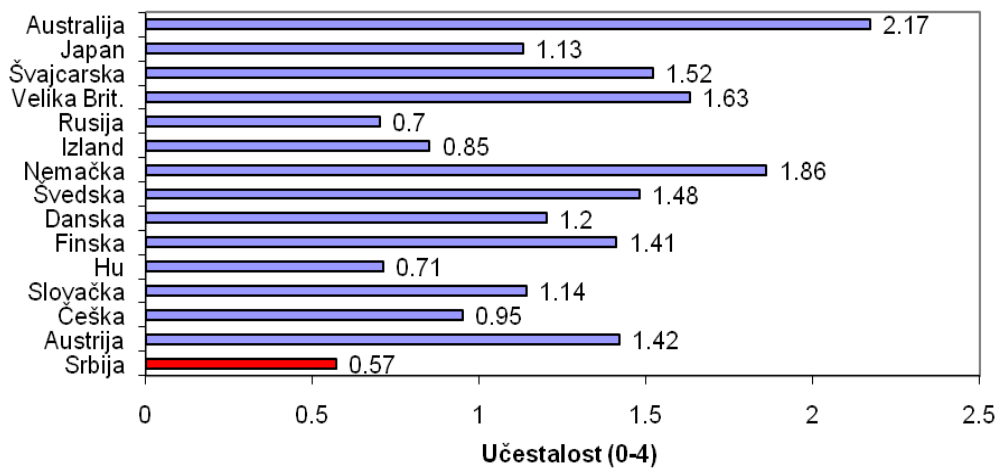
Slika 28  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Interni premeštaj u druge organizacione jedinice (unutar iste zemlje ili u inostranstvu)



Slika 29  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Privremeni eksterni premeštaj u druge organizacije



Slika 30  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere Rad sa ličnim trenerom

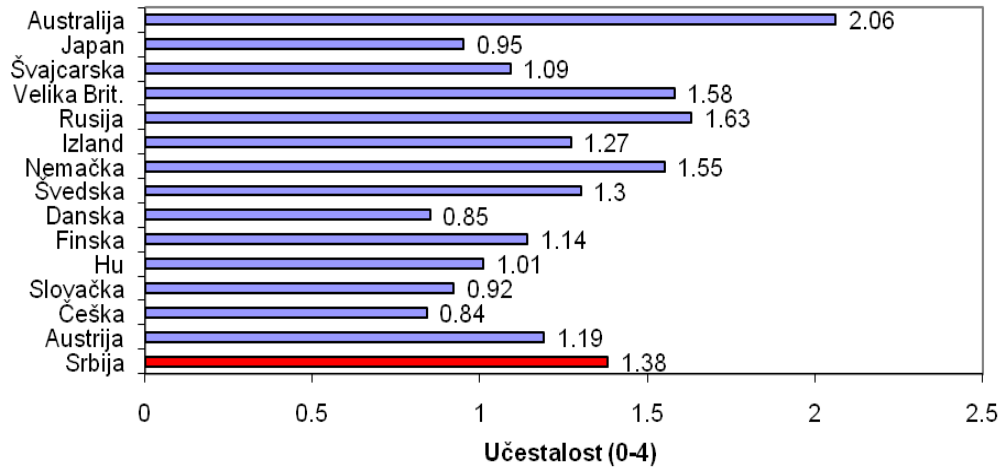


Coaching je oblik savetovanja sa ciljem da se pomogne u rešavanju problema ili razvoju ličnih potencijala

pojedince ili timova. Coach je kompetentan komunikator koji poseduje tehnike i veštine potrebne za prepoznavanje sposobnosti i unapređenje performansi zaposlenih na svim nivoima.

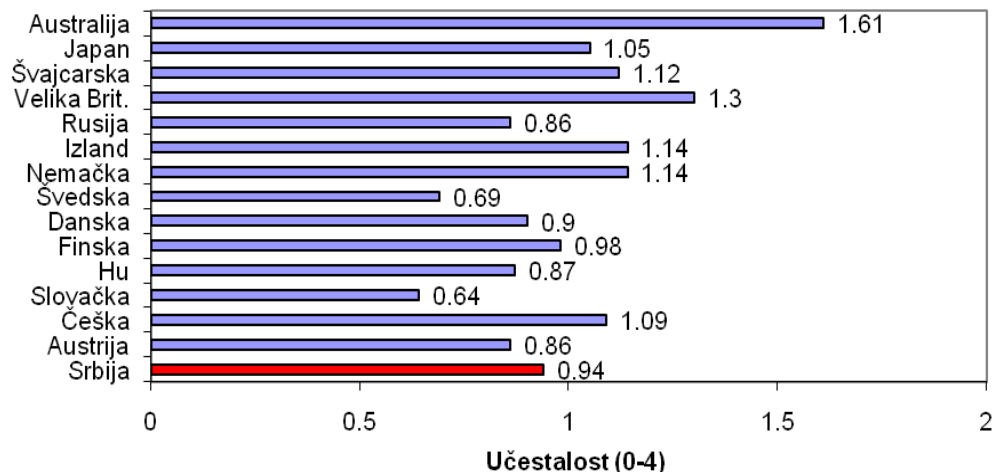
Choaching se koristi kao: (1) podrška u rukovodećim funkcijama, (2) prilikom pozicioniranja i razvoja unutar firme, (3) kao podsticaj za lični razvoj, (4) u upravljanju vremenom (time management) i samokontroli, (5) u upravljanju konfliktima, (6) u stvaranju timova i tako dalje.

Slika 31  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere: Mentorstvo



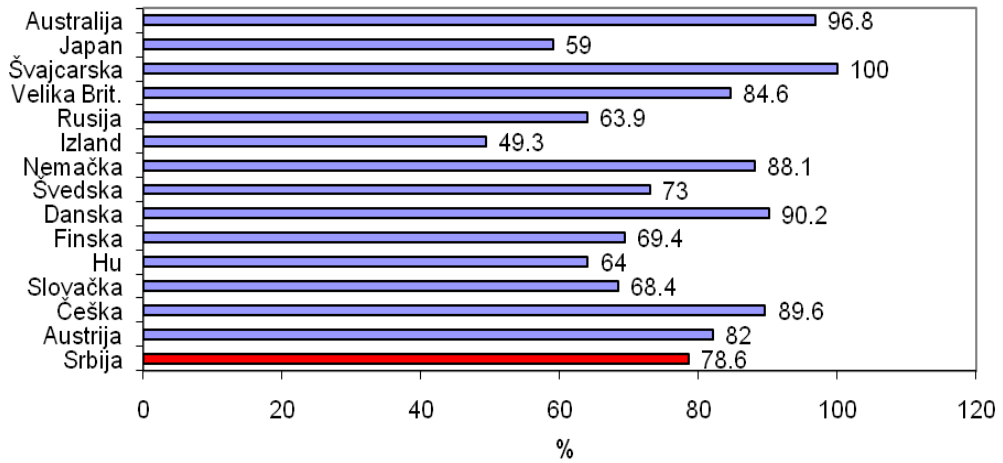
Mentor može biti i prvi menadžer pojedinca ali je to obično viši menadžer iz iste ili druge organizacione celine. Najčešće prednosti mentorstva su davanje primera i savetovanje. Mentorstvo je obostrano korisno. Mentori mogu biti na dobitku kroz priznavanje od strane saradnika, povećanog zadovoljstva poslom. Nedostaci mentorstva potiču od rizika prevelikog oslanjanja na mentore, opasnost od sticanja loših navika obzirom na to da su obučavanom uskraćeni drugi izvori ekspertiza a tu je i osećaj gubitka kada mentor ode.

Slika 32  
Učestalost korišćenja metode za razvoj karijere: Računarski paketi (e-learning)

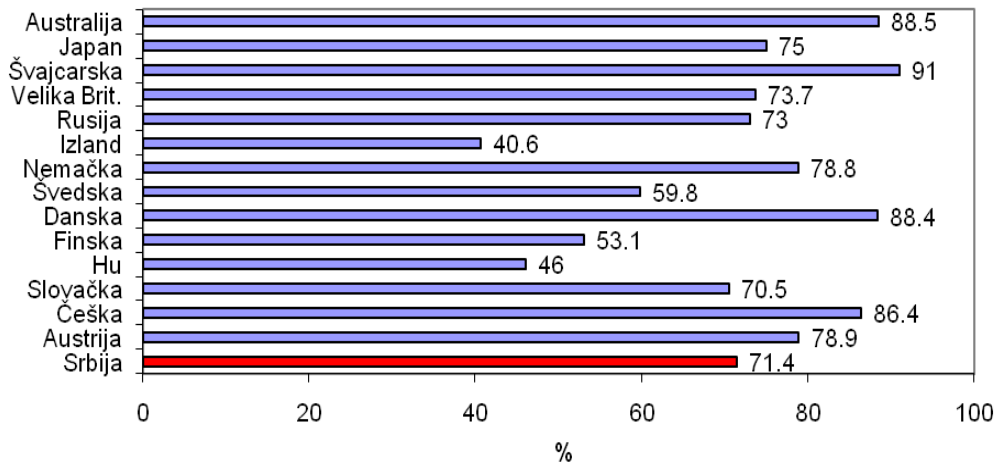


E-learning, odnosno, e-učenje zahteva velika ulaganja u hardver i softver i traži dosta vremena za osmišljavanje, ono je na duži vremenski period isplativo, pod pretpostavkom da se obezbedi brzo i fleksibilno obučavanje.

**Slika 33**  
 Udeo organizacija gde se podaci o vrednovanju koriste za obuku i razvoj zaposlenih



**Slika 34**  
 Udeo organizacija gde se podaci o vrednovanju koriste za donošenje odluka o kretanju karijere zaposlenih



## IV Rezime – Zaključci





## Literatura

1. Armstrong M. (2007). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Bahtijarević Šiber F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Briscoe D.R., Schuler R.S., Claus L. (2009). *International Human Resource Management*. London: Routledge.
4. Dowling P., Festing M., Engle D.E. (2008). *International Human Resource Management – Managing People in a multinational context*. London: South-Western, CENGAGE Learning.
5. Mullins L.L.. (2002). *Management and Organizational Behavior*. Harlow: Prentice Hall.
6. Štangl Šušnjar G., Zimanji V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
7. Šušnjar G. (1995). *Nauka o radu*. Subotica: Ekonomski fakultet.
8. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
9. Zimanji V., Štangl Šušnjar G. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.