

Fakultet za poslovne studije i pravo
Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo

RANIJE

Fakultet za strateški i operativni menadžment
UNIVERZITETA „UNION – NIKOLA TESLA“ U BEOGRADU

**SAVREMENI PROBLEMI I MOGUĆA
REŠENJA STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG
MENADŽMENTA**

MONOGRAFIJA

Beograd, 2018.

Monografija „Savremeni problemi i moguća rešenja strategije i strategijskog menadžmenta” nastala je kao rezultat rada istoimenog Drugog nacionalnog naučnog skupa održanog 5. marta 2018. godine u Beogradu.

Izdavač

Fakultet za poslovne studije i pravo
Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo
Ranije
Fakultet za strateški i operativni menadžment u Beogradu
Univerziteta „Union – Nikola Tesla” u Beogradu

Za izdavača

Prof. dr Maja Anđelković, dekan, Fakulteta za informacione tehnologije i inženjerstvo Beograd

Tehnički urednik

Zoran Bojanić

Redakcija

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo

Ranije
Fakultet za strateški i operativni menadžment u Beogradu
11070 Beograd,
Sajmište 29,
Jurija Gagarina 149A, Srbija
Tel: (381)(11) 31-31-246
Sajt: www.fsom.edu.rs
Mejl: info@fsom.edu.rs

Štampa

Beopress, Beograd

Tiraž

200

Godina

2018

ORGANIZATORI

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union – Nikola Tesla”, Beograd, Srbija

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union – Nikola Tesla”, Beograd, Srbija

PRESEDNIK ORGANIZACIONOG ODBORA

Doc. dr Dejan Ilić

NAUČNI ODBOR

Profesor emeritus Života Radosavljević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd, Predsednik naučnog odbora SPSSM.

Prof. dr Maja Anđelković, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Milan Radosavljević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Božidar Forca, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Milan Milošević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Dragoljub Sekulović, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Dušan Vasić, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Olja Arsenijević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Branko Tešanović, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Dragana Radosavljević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Dragan Trivan, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Milan D. Jovanović, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Aca Marković, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Radoje Cvejić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Dragan Milošević, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd.

Doc. dr Dejan T. Ilić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

ORGANIZACIONI ODBOR

Doc. dr Dejan T. Ilić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd, Predsednik organizacionog odbora.

Prof. dr Milan Radosavljević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Božidar Forca, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Dragoljub Sekulović, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Olja Arsenijević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Radoje Cvejić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Doc. dr Ivana Ilić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Mr Zoran Bojanić, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Mr Bojan Zdravković, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Mr Vladana Lilić, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

RECENZENTI

Profesor emeritus Života Radosavljević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd,

Prof. dr Božidar Forca, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd.

Prof. dr Olja Arsenijević, Fakultet za poslovne studije i pravo, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd.

Prof. dr Dragan Milošević, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd.

Prof. dr Dragoljub Sekulović, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Milijanka Ratković, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Prof. dr Radoje Cvejić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Doc. dr Dejan T. Ilić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

Doc. dr Ivana Ilić, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla”, Beograd.

STRATEGIJA OBRAZOVANJA I USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIH U SAVREMENIM USLOVIMA PRIVREDNOG RAZVOJA

Marjan Marjanović, Ana Matović, Milan Milošević

Teorija organizacije nudi mogućnosti objašnjenja za stalnu inovativnu promenu struktura. U radu će se diferencirati implicitni aspekt inovacije, razlike između koncepta, koji je vezan za zaposlene/proizvod i socijalno-kulturno/procesualno razumevanje, kao inovativna praksa. Za inovacije to znači, otvaranje prema neodređenosti, proširenje opcija razvoja i potpomaganje organizacije koja traži generisanje ciljeva. Za proces usavršavanje u organizaciji, to otvara pitanje o različitim polazištima, strategijama i metodama određivanja potreba, oblikovanje usavršavanja koje je orijentisano tržištu. Pitanje potrebe pri tome dobija na značaju i traga se za sistematikom određivanja potreba, tako što se diskutuje pitanje kako se potrebe konstruišu. U radu se analiziraju i aktivnosti vezane za obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenih, razvoj karijere, kao i razvoj organizacije.

ANALIZA OBRAZOVNIH POTREBA KAO POLAZIŠTE USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIH

Utvrđivanje, odnosno ispitivanje potreba, se u mnogim publikacijama smatra prvim korakom funkcionalnog ciklusa u radu sa odraslima. Cilj ispitivanja potreba je, da se što konkretnije i autentičnije utvrdi, „šta sve jedna grupa koja uči treba još da nauči do ispunjenja određenih zahteva kvalifikacije“ (Müller/Stürzl 1992, s. 193; Babić Kekez, 2013). Na osnovu toga, šta pri tom nastane - kao konstrukt - sledi postavljanje ciljeva, planiranje, sprovođenje,

i konačno kontrola uspeha i osiguravanje kvaliteta obrazovne ponude. Pri ovome postupku, koji se može kategorisati kao klasično-tradicionalni, potreba za obrazovanjem i kvalifikacijom se definiše kao diferencija između postojeće kvalifikacije (JE-kvalifikacije) i potrebne kvalifikacije (TREBA-kvalifikacije) (Domsch/Harms/ Sticksel 1998). Zadatak odgovarajuće analize potreba je „utvrđivanje onih znanja, sposobnosti i ponašanja, kojim zaposleni treba da raspolaze sve do nekog utvrđenog horizonta planiranja u budućnosti, ako namerava uspešno da savlada program učinaka u koji su uključena sva postojeća znanja i znanja koja slede“ (Drumm 1995, s. 185; Čekić Maković, 2015). Čini se, kao da je sve potencijalno moguće, samo primenom najnovijih postupaka „otkrivanja“, saopštavanja, konsenzualizovanja, a da pri tome implicitna konstruktivnost upotrebljivanih pojmova, očekivanja i mentaliteta, koji su specifični za određenu struku, ne mogu, taj proces, ni na koji način, da izobličie.

Ovo upozorenje pokazuje, da debate o potrebama jačaju terminologiju (pojmovnost) i transportuju implicitni pogled na stvari, koji više obećava nego što može da ispuni – habitus - koji je, koliko god čudno zvučalo - preduslov, da rad sa odraslima, odnosno andragogija dobije na značaju, da bude više društveno respektovana – za svoja obećanja, a ne za svoje stvarne mogućnosti, za nauku rekonstrukcije i promišljanja ne postoji stvarna „primena“. Adorno, u tom kontekstu, govori o jednoj „teoriji saznanja, koja voli da je u pravu“, koja se i za prikazani mehanizam može uzeti u obzir. Takva teorija saznanja tvrdi mnogo više, nego što može, i „prodire“ „u egzaktnost (tačnost) ..., tamo gde je jednoznačnost stvari prosto nemoguća“ (Adorno 1980, s. 29) i upravo na tom putu „sabotira uvid (razumevanje) i služi održavanju lošeg“ (Ibidem).

Kako deluje, praksa koja „voli da je u pravu“, može se između ostalog videti u tome, što odlučna i preneglašana orijentacija prema potrebama za sobom ostavlja više nerešenih pitanja, nego što ih rešava. Pri tome se, gotovo bez ikakvih prepreka, pretpostavlja, da su potrebne-kvalifikacije jednog saradnika jasno opisane u opisu radnog mesta, profila zahteva, i priručnika organizacije i da su na raspolaganju konkretna znanja o ciljevima kao i sadržajima budućeg razvoja, što nije uvek slučaj – odnosno, pre bi se reklo da je to redak slučaj. Znanja koja se odnose na budućnost razvoja struktura kvalifikacija u pojedinačnim oblastima (branšama), kao i na konkretnim radnim mestima, nisu samo poprilično neodređena, već postoje i osnovane sumnje u to, da li se ona uopšte mogu prognozirati dovoljno vremena

unapred. Stoga se u andragoškim debatama, već duže vreme probio stav, da se ne radi samo o tome, da se kvalifikacije prilagode budućim sadržajnim zahtevima; već sve više dobija na značaju pitanje, koje kompetencije ljudi treba da poseduju, da bi onda mogli produktivno uređivati nastale promene, kada sa njima budu konkretno konfrontirani.

Takva razmišljanja omogućavaju dodatnu podršku za koncept orijentacije prema potrebama u kontekstu nesigurnog i neosiguranog razvoja. Ako nam je ekonomija obrazovanja 70-tih godina, između ostalog, ostavila uvid u to, da pitanja obrazovanja i usavršavanja nisu vezana samo za stvarne potrebe, već i za ponudu kvalifikacija (krilatica: „potražnja koja je indukovana ponudom“), tako su komparativna istraživanja obrazovanja ukazala na to, da stvaranje radnih mesta – dakle „zahteva“ na licu mesta – nisu samo reference (uporedive veličine), nego su i rezultat kvalifikacija i razvoja kompetencija (Arnold 1997, s. 61). Drugim rečima: zahtevi koji se odnose na radna mesta ubuduće će se morati orijentisati kako na kompetencije potencijalnih radnika, tako i prema zahtevima, koje sami radnici žele da ostvare na tim radnim mestima i za šta se – sa punim pravom – bore preko sindikalnih udruženja.

POTREBA ZA OBRAZOVANJEM U ORGANIZACIONOM KONTEKSTU

U analizi obrazovnih potreba, često se stiče utisak, da je argumentacija potreba preopterećena i prožeta mnogim očekivanjima, koja su povezana sa tim, da je pozicija kao i argumentovana relevantnost usavršavanja u mnogim organizacionim kontekstima nerazjašnjena. Takva organizaciona nejasnoća usavršavanja nastaje posebno u tzv. „oblastima koje se preklapaju“, u kojima je – da se sistemsko-teorijski izrazimo „... proces vaspitanja (ostao) vezan za ispunjenje, za primat neke druge funkcije“ (Luhmann/Schorr 1979, s. 54; Miljković, Schramm, 2015). Takve institucije „služe“ – drugačije nego npr. javne ponude usavršavanja – jednoj nadređenoj organizacionoj težnji (npr. razvoj proizvoda, osiguranje tržišta, pomoć u kriznim situacijama), koja je manje ili više eksplicita. Odgovorni za planiranje i oblikovanje usavršavanja su zbog toga funkcionalno simbolički povezani u organizacioni kontekst i suočeni sa nekim vidom dvojezičnosti, koji sa sobom može da donese nesporazume i profesionalna uplitanja, koji moraju da se uvide i razjasne, pre nego što bilo kakav „alat“ može da omogući navodno veću strogost i preciznost

utvrđivanja potreba. Takvi „alati“ sadrže npr. osmišljenu sistematiku-Benchmarking-a (uvođenja mera), uz pomoć koje će se specifična potreba za usavršavanjem pojedinca moći jasno utvrditi putem različitih postupaka testiranja.

U kontaktu sa funkciono-simbiotičkom praksom stiče se utisak, da, dok se profesionalci za razvoj usavršavanja i razvoj zaposlenih (kadrova) koncentrišu na perfekcionisanje njihovih strategija za utvrđivanje potreba, pokušavaju da daju odgovor na jednom jeziku („njihovom profesionalnom jeziku“) na pitanje koje je na drugom jeziku (organizaciono-konstitutivno pitanje), čime se nesporazumi povećavaju i nesigurnost raste. To otežava utvrđivanje potreba za usavršavanjem u opštim i lako formalizovanim veličinama (sistemski uslovljen deficit prognoze). Pitanje, koje se pojavljuje, ali koje se ne izgovara uvek jasno, je ono o stvarnoj relevantnosti ciljeva obrazovanja u kontekstu razvoja organizacija i sa tim u vezi pitanje o značaju i institucionalnom vrednovanju sopstvenog rada.

Da postoji neophodnost za usavršavanjem koje odgovara potrebama, pokazuje se i na osnovu toga što preduzeća većinom ad hoc i relativno kratkoročno obuhvataju svoje potreba za usavršavanjem i da malo znaju o konstruktivnosti pristupa potrebama i sa tim u vezi njegovog „izazvanog“ lančanog dejstva. Rezultati prvog i drugog evropskog istraživanja usavršavanja (CVTS I & II) osim toga pokazuju, da čak opada broj preduzeća, koja sprovode redovno sistematično utvrđivanje potreba: „ Godine 1993 je 33% preduzeća sprovodilo analize kvalifikacija i 46% analize obrazovnih potreba za pojedinačne radnike, a 1999. je to radilo svega 24% odnosno 42% “ (Grünewald/Moraal 2003, s. 11). Prema tome nemačke vrednosti su u evropskom poređenju samo prosečne.

ANALIZA OBRAZOVNIH POTREBA KAO DEO SISTEMATIČNOG RAZVOJA ZAPOSLENIH

Cilj razvoja zaposlenih (kadra) treba da bude u sistematskoj kvalifikaciji svih saradnika (Meyer-Dohm 1990, s. 6; Miglič,). Sa ciljem da se tom potencijalu saradnika stvore bolji uslovi delovanja, mnoga preduzeća su održivo promenila celokupnu kulturu, putem mera razvoja organizacije (Müller/Stürzl 1992, s. 129, Despotović, 2016). S time je povezana stalna profesionalizacija i povišen značaj planiranja programa i ponuda, tj.

utvrđivanje obrazovnih potreba dolazi u središte strategijski orijentisanog rada sa zaposlenima (kadrom).

Posebno su izražene organizacione nejasnoće i dvojezičnost usavršavanja, pre svega u tzv. preduzećima sa tendencijom (npr crkve, zadruge), u koje mogu da se ubrajaju i delovi preduzetničkog usavršavanja. Ovde se nailazi na fokusiranje problema potreba i receptološkog postupanja sa njima, a koje uopšte ne može da se primeni na rad sa odraslima. Jer potreba je konstrukt, i nipošto neka skrivena veličina, koja samo čeka da je otkriju pomoću prefinjenih tehnika. Temeljnije nego pitanje o različitim polazištima, strategijama i metodama utvrđivanja ili zaključivanja potreba (Schlutz 1996; 2001; Ovesni, Pejatović,), je pitanje, koje instance i na koji način učestvuju u konstrukciji potreba, odnosno uzimaju se kao savetnici. Istovremeno se moraju diskutovati i funkcija, kao i institucionalna probojnost sistematskog utvrđivanja potreba. Ovo poslednje ni u kom slučaju nije obezbeđeno već time što razjašnjenje potreba sledi sa elaborisanim i razumljivo upotrebljenim metodama, kao što ni obrnuto, nedostatak odgovarajuće performanse nije onaj koji objašnjava institucionalnu drugostепенost mnogih koncepata za profesionalno usavršavanje zaposlenih (kadra). Nastojanje za profesionalizacijom utvrđivanja potreba, koje proizilazi iz čežnje za procenjivanjem, time se ispostavlja kao neuspeli pokušaj, da se prevaziđe ta suštinska drugostепенost (sekundarnost) koja za uzrok ima simbiozu funkcija, umesto – što bi bilo temeljnije- da se na drugačiji način postupa sa tim.

Iz naše perspektive mogu se identifikovati tri moguća polazišta: Kao prvo neophodno je pojasniti koje instance i sa kakvim uticajem učestvuju u utvrđivanju obrazovnih potreba. Time se već mogu ukloniti sistemski uslovljeni deficiti kod analize. Kao drugo, analiza obrazovnih potreba svoj fokus ne sme da stavi samo na deficit u smislu usavršavanja koje nadoknađuje propušteno, ali ne sme da se orijentiše ni samo na potencijal, već bi pre svega trebala da bude usmerena ka tendencijama promena/razvoja i da uključi fleksibilni, dinamični karakter obrazovnih potrebe. I konačno kao treće profesionalno usavršavanje, mora da se oslobodi očekivanja obrazovnog kontrolinga, kao i neophodnosti kratkoročnih pravdanja na osnovu dokaza o potrebama. Samo tada, usavršavanje, koje je orijentisano ka potrebama, može da bude efikasno i uspešno i može da se na odgovarajući način ophodi sa

prognoziranim nesigurnostima, u okviru koncepta razvoja koji je orijentisan ka potencijalu.

OBRAZOVANJE I PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

Profesionalni razvoj zaposlenih - saradnika obuhvata niz kontinuiranih aktivnosti koje se ostvaruju donošenjem odluka u vezi sa sopstvenim razvojem i napredovanjem. U širem smislu, profesionalni razvoj obuhvata proces pridobijanja, selekcije, razvoj karijere, premeštaj, otkaz, tajnost plate, dakle, čitav radni vek saradnika, uz stalnu potrebu i mogućnost usmeravanja i vođenja u ostvarivanju profesionalnih aspiracija. Teško je danas uopšte promišljati život preduzeća bez stručne primene svih ovih postupaka.

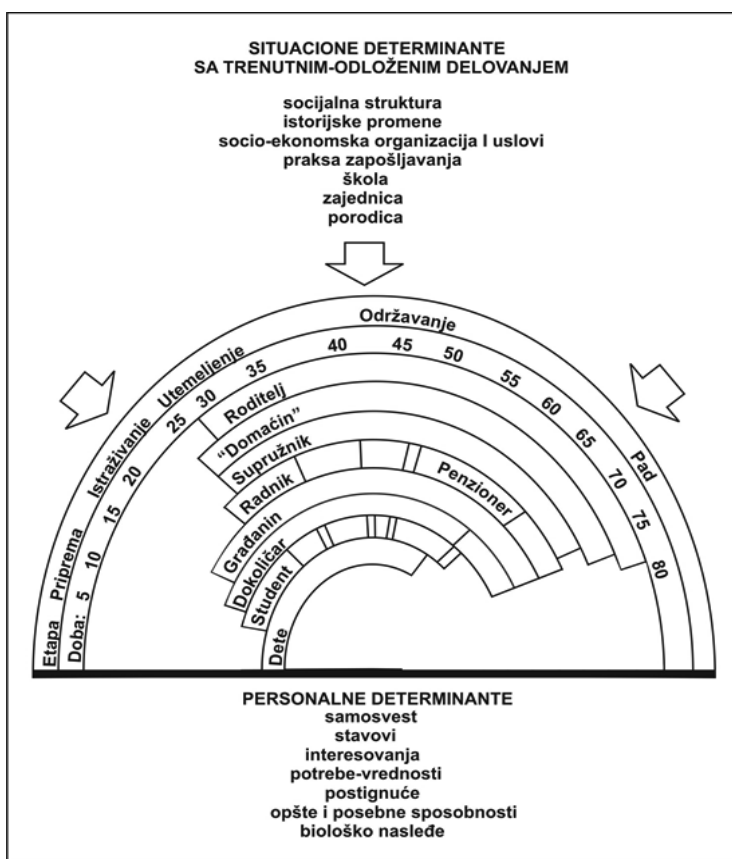
Postoje određena pravila, etape kroz koje prolazi svaki čovek u toku školovanja i radnog veka. Mnogi autori bavili su se ovim periodizacijama i etapama (Ginzberg, Tiedeman, O'Hara). Nama se čini najprihvatljivija zamisao Donalda Supera iz 1954, koju je sam autor u više navrata revidirao i dopunjavao. Prema Superu, profesionalni razvoj karakterišu određeni opšti modeli ponašanja tipični za sve ljude u pojedinim fazama, kao i uspešnost realizovanja profesionalnih zadataka.

Čovekov odnos prema sopstvenom profesionalnom razvoju može da karakteriše aktivnost ili pasivnost. Prema Superu, može se uočiti šest karakterističnih tipova profesionalnog ponašanja odraslih:

- prepuštanje prilikama – prihvatanje događaja kao neke neminovnosti, neposedovanje ciljeva u vezi sa napretkom u radu, osećaj zadovoljstva u fizičkom i intelektualnom nenašćenju;
- koprcanje – težnja za napretkom u profesionalnom statusu, ali bez jasne predstave o cilju i putevima ostvarivanja tog napretka;
- mirovanje – takođe negativno ponašanje u odnosu na profesionalni razvoj u kojem se podudaranje situacionih i individualnih faktora usmerava ka prepuštanju prilikama bez kretanja;
- pokušaj – specifičan vid proveravanja sposobnosti pojedinca putem kojeg on želi da utvrdi da li može i koliko da napreduje u datoj profesiji;
- posredno ponašanje – „činiti nešto što nije potpuno odgovarajuće, ali se to ipak čini jer olakšava postizanje određenog cilja”;

• stabilnost – karakteristična za osobu koja je pravilno odabrala profesiju i „gde je ostvaren proces optimalne usklađenosti ličnih i situacionih determinanata” (Super, 1977, str. 25).

Koje će se karakteristično ponašanje ispoljiti i dominirati ne zavisi samo od tipa ličnosti (personalnih determinanti), nego i od niza drugih, kao što su: životni prostor, usluge koje čovek preuzima, kvalitet njihovog ostvarivanja. Neuspešno ostvarivanje zahteva povezanih sa određenom ulogom utiće na sprečavanje ili na odlaganje profesionalnog razvoja pojedinca i vodiće pasivnijim tipovima ponašanja, kao što će i savladavanje povećanih dužnosti jedne profesionalne faze biti osnova za njihovo savladavanje u narednoj fazi i vodiće svestranijem profesionalnom razvoju.



Slika 1: Shema profesionalnog razvoja: devet uloga u shematski prikazanom životnom prostoru (Psihologija 1981, br. 3, str. 38)

Na Slici 1. grafički je prikazana sva složenost uticaja različitih faktora na profesionalni razvoj u određenom životnom prostoru (revizija originalne Superove sheme iz 1973. godine). Gotovo svaki čovek prolazi kroz ove faze i očigledno je da tokom sazrevanja preuzima sve više uloga čije ostvarivanje osvaja sve širi životni prostor. Što je veći broj uloga koje osoba preuzima u datom trenutku, to joj je život bogatiji, ona je zadovoljnija, veće su mogućnosti samopotvrđivanja, uspeh je potpuniji. Neke od ovih uloga zaigra vrlo rano (kao dete), druge kasnije (zaposleni radnik), a ponekad relativno kasno (penzioner). Najčešće istovremeno igra nekoliko uloga: jedna je dominantna a druge su sporedne; ili su sve zastupljene podjednako. Događa se i to da u određenom vremenskom periodu egzistira samo jedna uloga.

Figurativno, sistem uloga koji traje i koji se menja tokom života predstavlja dugu u kojoj je poređano devet osnovnih uloga (naravno da ih ima mnogo više, ali je ove najlakše identifikovati, te mogu da posluže kao osnova za izvođenje drugih uloga), jedna je pored druge, teku hronološkim redom, od dole prema gore, od deteta do roditelja. Naravno, svaki čovek ne igra baš sve uloge, a ni redosled ne može biti za svakoga isti. Na shemi je prikazan hipotetski prosečan život, bez znatnih skokova ili izrazitih stresova (smrt bračnog partnera, rat, invalidnost i sl.), bez potpuno neočekivanih obrta, čak se ne uzima u obzir da neko ikada stupa u brak, bavi se hobbijem, nalazi posao posle školovanja...

Na obodu su označene glavne etape profesionalnog razvoja: priprema (rast), istraživanje – prelazak iz obrazovanja u rad, utemeljenje – izbor životnog modela, održavanje i pad (popuštanje). To je, takođe, aproksimativno hronološko doba u kojem se manje ili više igra pojedina uloga, različitim intenzitetom u pojedinom životnom razdoblju, što je, opet, pretpostavka za jedan prosečan život.

Postoji i redosled uloga iako on nije sasvim čvrst. Ipak, uloge koje su na Slici 2 postavljene na dno utiču na one koje dolaze kasnije. Uloga deteta, donekle, formira ulogu đaka, studenta ili dokoličara, a ove, pak, deluju na tip građanina, zaposlenog radnika. Još jasnije, uloge se uglavnom ne preskaču, pa svaka ranija utiče na onu sledeću i sa njom se prepliće. Kod nekog čoveka znatne pomake možemo naći na početku i na kraju nekih uloga, i te kombinacije, shodno stopama razvoja i hronološkom dobu, oblikuju tip čoveka, njegove naglašene interese, životnu karijeru.

Uloge nose opšta obeležja grupe ljudi ili pojedinca. Dete se više ili manje oslanja na roditelje, da bi sa odrastanjem tražilo vlastiti udeo u odlučivanju; učenik (student) je zanimanje koje oduzima pojedincu najveći deo vremena u razdoblju svog toka, ali se u različitim odnosima preplicé sa ulogama dokoličara, građanina, a, kada se čovek zaposli, i domaćina kuće, zaposlenog radnika, roditelja.

Pored navedenih faktora, Super uvodi i pojam profesionalne zrelosti, pod kojom podrazumeva stepen profesionalnog razvoja postignutog u određenom vremenu, a koji se može identifikovati na osnovu spremnosti pojedinca da vrši profesionalni izbor, karakteristika ličnih i situacionih determinanti i spremnosti za donošenje odluka o profesionalnom razvoju.

Empirijska istraživanja kod nas, a rađena na temelju Superove teorije profesionalnog razvoja, definisala su određene zakonitosti profesionalnog razvoja: Profesionalni razvoj je permanentan proces, niz promena koje se progresivno (prema određenim zakonitostima) događaju čoveku tokom školovanja, na prelazu iz škole u rad, u društvenom delovanju. U svakoj etapi kontinuiteta, naročito na ključnim tačkama prelaza, moraju se donositi odluke koje sintetiziraju subjektivne faktore pojedinca, objektivne zahteve rada, ponudu i potražnju za radnicima. Kadrološka teorija iz sedamdesetih i početka osamdesetih, s terminologijom poput kadrovi u pripremi (učenici) i kadrovi u funkciji (zaposleni), počela je i kod nas kontinuitet profesionalnog razvoja, za razliku od ranije podele na školovanje i rad. Ipak, ovo je još uvek, u izvesnoj meri, gledanje na ljude sa aspekta preduzeća. Vlastitu ulogu i aktivnost u izboru posla posebno je potencirala oko 1990. godine teorija ljudskih potencijala na prelazu na tržišnu. Izbor zanimanja je uglavnom univerzalan proces koji vodi otkrivanju životnog modela. Svaka etapa i podetapa u profesionalnom razvoju, kao i odluka koja se donosi na kraju takvog razdoblja, određena je prethodnom i utiče na sledeću. Etape razvoja imaju svoj logičan sled, koji zavisi od privrednog statusa, sistema školstva, društvene strukture, kulturnog nasleđa... Etape prelaze iz jedne u drugu, s niže na višu i mahom se ne preskaču. U određenom trenutku razvoja većina ljudi dosegne svoj životni model i najčešće ga sledi u daljem životu. Razvoj u budućnosti često se može predvideti sledom ponašanja iz prošlosti, a verovatno najpouzdaniji pokazatelji do kojih se došlo tokom istraživanja bili su: školski uspeh, sposobnost utvrđena psihološkim testovima i društveni stus roditelja (Marušić, 2007). Iako zanimljivo, ovo istraživanje (rađeno osamdesetih

godina u Hrvatskoj) možemo uslovno prihvatiti i vrednovati sa istraživanjem koje bi pratilo sadašnju ekonomsku, privrednu, društvenu i profesionalnu situaciju. Da bi pojedinac mogao da ispuni sve etape profesionalnog razvoja u sledu, od početnog nadalje – potrebne su određene pretpostavke u okruženju preduzeća (organizacije). Te pretpostavke su: kumulativno obrazovanje sa naglaskom na ono uz rad, mogućnost zapošljavanja, stručno uvođenje u posao, sistem napredovanja i konsultacije sa stručnjacima u trenucima odluke (profesionalna orijentacija u školi i resor ljudskih potencijala u preduzeću). Kumulativno obrazovanje kod nas postoji teorijski, ali je reformom iz 1975, a potom Zakonom o udruženom radu 1976, nanoseno toliko štete, da je oporavak težak i mukotrpan. Od jednakog školovanja za sve, prešlo se na diversifikaciju (s gimnazijama i stručnim školama), na privatno školovanje, a postoji i nada da će se ponovo javiti aktivnosti u vezi sa zasad ukinutim obrazovanjem uz rad. Mogućnosti za zapošljavanje su se kod nas negde devedestih, tako da nas i sada, a i u budućem periodu, očekuje velik porast nezaposlenih (tranzicija, privatizacija, tržišna privreda). Otvaranje novih preduzeća i privatna inicijativa teško da će apsorbovati broj onih koji su prijavljeni u Zavodu za zapošljavanje. Stručno uvođenje u posao i pre toga stručni izbor (selekcija) teško su mogući jer naše službe ljudskih potencijala često nemaju tim psihologa, pedagoga, andragoga, socijalnih radnika, lekara, koji bi to stručno obavljali. U odnosu na broj zaposlenih, u odeljenjima ljudskih potencijala radi malo ljudi. Najčešće su to pravnici, a ponekad i osobe sa srednjom stručnom spremom. Sistem napredovanja uglavnom ne postoji. Prilikom ulaska u preduzeće zaposleni bi morao da zna koje su sve mogućnosti horizontalnog, vertikalnog i dijagonalnog pomeranja, kada se to može ostvariti, pod kojim uslovima, s koliko radnog staža, kakvim tečajevima ili školovanjem. Početnik u poslu čuje da se napreduje prema nekim iracionalnim principima (prijateljstvo, rodbina, klanovi, političke stranke), koji su daleko od ekonomske (racionalne) logike. Zbog opšte privredne krize, preduzeća stagniraju, ne razvijaju se, što znači da ne primaju nove radnike, a zbog „reinženjeringa”, odlaska u penziju ili otkaza, slobodna mesta popunjavaju se unutrašnjim rezervama. Takvo stanje je na uštrb formiranja sistema napredovanja iako ga je, i bez obzira na teškoće, naučnim pristupom moguće uspostaviti. Razvoj znači kretanje prema napred, i ako ga nema, taj bitni elemenat kontinuiteta razvoja karijere preskače se na račun zadovoljstva, produktivnosti, kvaliteta rada. Konsultacija sa stručnjacima, odnosno

profesionalna orijentacija, organizovana je kod nas uglavnom u osnovnim i srednjim školama (i to sedamdesetih godina više, danas mnogo manje; služba profesionalne orijentacije ukinuta je čak i u Zavodu za zapošljavanje). Kontinuitet i pomoć pri donošenju odluka u vezi sa profesijom u svetu se sve više fiksira za period posle škole, odnosno u preduzeću (na radnom mestu). Naziv više nije „profesionalna orijentacija” nego „konsultacije” (Coaching), ali gotovo da je reč o istom. Poznati su elementi konsultacija u sklopu aktivnosti razvoja ljudskih potencijala (pomoć pri izboru kandidata, zapošljavanju, raspoređivanju, privikavanju na posao, napredovanju, daljem školovanju), ali su ove aktivnosti kod nas tek u začetku.

Uzročno-posledična veza profesionalnog razvoja i motivacije za rad ne izgleda jasna na prvi pogled. Analiza profesionalnog razvoja kao kontinuiteta napredovanja zaposlenih u preduzeću (s elementima: školovanje, promocija i realizacija sposobnosti) i analiza motivacije kao niza činilaca što utiču na konačnu produktivnost – vode nas do zajedničkih pokazatelja. U činioce profesionalnog razvoja, svakako, ulazi i motivacija.

U razvoju ljudskih potencijala možemo izdvojiti ključne tačke – i neke od njih su: izbor radnog mesta, uvođenje u posao, učestvovanje, školovanje uz rad, napredovanje. U motivaciji za rad najznačajniji su intrinzični motivi, bitni za stvaralačku snagu (produktivnost), a to su, opet, mogućnosti učestvovanja, školovanje i napredovanje.

Kada su u preduzeću (organizaciji) prisutni činioci profesionalnog razvoja, javlja se motivacija, zadovoljstvo, produktivnost, ravnomerni razvoj. Kada izostanu, suočeni smo sa nezadovoljstvom, nemotivisanošću, a profesionalni razvoj se zaustavlja, produktivnost je niska. Ako su učestvovanje u radu preduzeća (organizacije), školovanje i napredovanje vrlo nisko na rang motiva, opet će uslediti nezadovoljstvo koje, pored svih negativnih momenata, za posledicu ima i jako nisku produktivnost.

OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE

Karijera predstavlja deo profesionalnog razvoja, uklapa se u savremene postavke upravljanja i razvoja ljudskih potencijala; da bismo je preciznije definisali, treba krenuti od nekoliko pretpostavki koje se iz stranih iskustava mogu – bez bojazni od većih grešaka – preneti na naše uslove.

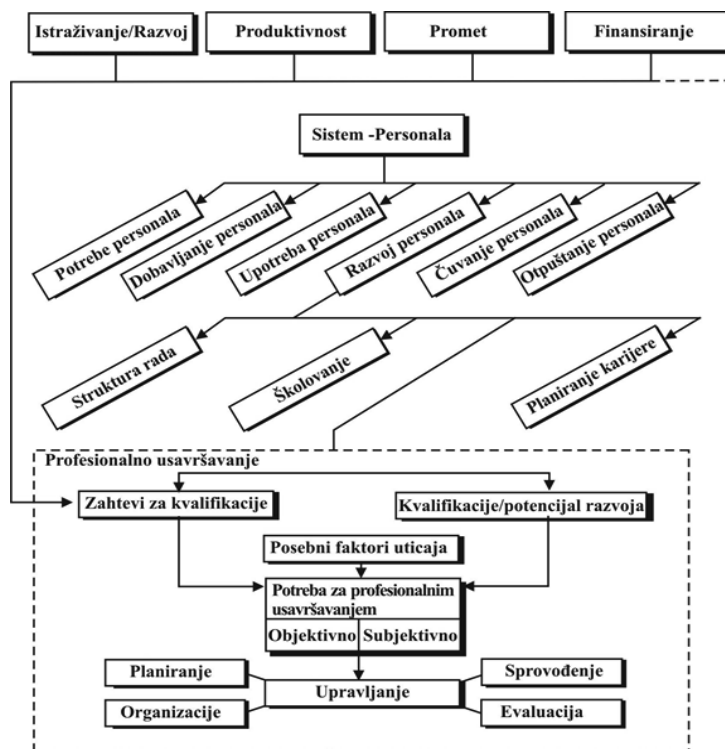
U literaturi se pod „karijerom” uglavnom podrazumeva razdoblje od prvog zaposlenja do dana odlaska u penziju. Sam razvoj karijere ne implicira samo uspeh ili neuspeh, sporije ili brže napredovanje, već sadrži znatno više od kretanja nagore ili nadole lestvicom zanimanja i poslova. Pošto svaki pojedinac doživljava karijeru na svoj način, tek će on sam najbolje proceniti svoj relativni uspeh. Iako se najčešće shvata kao pomeranje na posao višeg ranga, karijera, po pravilu, uključuje i promene vrednosti, stavova i motivacije. S obzirom da je razvoj karijere sled iskustava povezanih sa zaposlenjem (poslom, poslovima), u definiciju ravnopravno ulaze sva značenja dobrovoljnog i političkog rada, bavljenje muzikom, sportom ili hobijem, domaćinstvo itd.

Pojam karijere ponekad se zamenjuje profesionalnim razvojem, životnim putem, napredovanjem, iako nije reč o potpuno jednakim pojmovima. Tako, Henze govori o razvoju personala kao o „personalno-privrednoj funkciji” koja ima za cilj da zaposlenima svih hijerarhijskih nivoa posreduje kvalifikacije sadašnjih i budućih zahteva. Razvoj personala sadrži individualno podsticanje svih talenata i sposobnosti pojedinca imajući u vidu praćenje individualnih ciljeva i ciljeva preduzeća (Henze, 1986, s. 324). Slično tome, Mentzel pod razvojem personala podrazumeva „skup svih postupaka koji služe individualnom profesionalnom razvoju saradnika i koji im uz uvažavanje njihovih ličnih interesovanja posreduje neophodne kvalifikacije optimalno sagledavajući njihove sadašnje i buduće zadatke” (Mentzel, 1992, s. 15). Prema ovim autorima, razvoj personala u velikoj meri je u skladu sa profesionalnim obrazovanjem. Istovremeno, uključuje se unapređenje individualnih ciljeva, odnosno ličnih interesovanja, pri čemu razvoj personala može da obuhvati opšte i političko obrazovanje. U ovim definicijama razvoj personala ostaje eksplicite ograničen na članove kolektiva.

Staehele zastupa tezu da je razvoj personala snažnije usmeren na razvoj rukovodeće strukture i posmatra ga kao „formu ciljno usmerenog uticanja na ljudsko ponašanje (kao što su motivacija i rukovođenje), i to proširivanjem i/ili produbljivanjem postojećih i/ili sticanjem novih kvalifikacija”. Pod profesionalnim usavršavanjem ovaj autor podrazumeva „jezgro razvoja personala (u užem smislu)” (Staehele, 1994, s. 823), i time profesionalno usavršavanje postaje bitan instrument razvoja personala. Istovremeno možemo tvrditi da je pojam „razvoj personala” obuhvatniji od pojma „profesionalno usavršavanje”. Razvojem personala obuhvaćeni

su brojni postupci ličnog i profesionalnog razvoja saradnika organizacije. Jedna preduzeta mera profesionalnog usavršavanja članova organizacije istovremeno uvek predstavlja i meru razvoja personala, ali to ne mora da znači i obrnuto (Decker, 1995, s. 378; Lung, 1996, s. 82; Cramer, 1996, s. 12).

Kao pojedinačni zadaci razvoja personala često se navode: strukturiranje rada, školovanje, usavršavanje i planiranje karijere. Oštra podela između ovih pojedinih zadataka nije moguća. Razvoj personala predstavlja opet jednu funkciju delatnosti personala pored mnogih drugih: posredovanje potreba personala, obezbeđivanje personala, upotreba, čuvanje i otpuštanje personala. Upravo zato se i govori o sistemu personala. Na Slici 2. dat je shematski prikaz odnosa između razvoja zaposlenih i profesionalnog usavršavanja.



Slika 2: Shematski prikaz povezanosti između razvoja zaposlenih i profesionalnog usavršavanja (Staudt, 1990, s. 64)

U sistemskom smislu, postoji zahtev da profesionalno usavršavanje bude usklađeno sa drugim područjima sistema razvoja saradnika. Iako se to u suštini podrazumeva, upravo ovde nastaju i mnogi problemi. Tako bi, na primer, moralo bolje da se uskladi planiranje karijere i profesionalno usavršavanje, što u praksi često nije slučaj. Dešava se da saradnici zbog iznenadne potrebe moraju da prihvate i rukovodeću ulogu iako za to nisu odgovarajuće pripremljeni. Takođe, stručne obuke (treninzi) ne planiraju se sistematski, pa su često posledica inicijative zainteresovanih saradnika.

Kao što je neophodna usklađenost profesionalnog usavršavanja i drugih područja razvoja personala, tako je nužna i usklađenost profesionalnog usavršavanja i posebnih faktora uticaja sistema personala (sonstigen Einflussfaktoren), pošto i ovde postoje mnogostruke međusobne veze. Tako se već izborom saradnika determiniše kasnije profesionalno usavršavanje. Mere profesionalnog usavršavanja sopstvenih saradnika, organizacija može delom supstituirati dovođenjem kadrova sa tržišta rada i vice versa. Odgovarajućim planiranjem adekvatne upotrebe zaposlenih mogu se uvesti procesi učenja koji se po potrebi mogu podstaći merama profesionalnog usavršavanja u užem smislu. Posledice otpuštanja zaposlenih poslodavci mogu ublažiti prethodnim profesionalnim usavršavanjem za novu delatnost (Outplacement). Profesionalno usavršavanje koje je prilagođeno nastalim prilikama može predstaviti alternativu otpuštanju, čime obrazovanje i usavršavanje doprinose očuvanju saradnika (zaposlenih).

Pojam profesionalnog usavršavanja, razvoja zaposlenih, karijere i, uopšte, stavovi o aktivnoj participaciji radnika kod nas su relativno novi. Politički i kadrovski sistem ranijeg razdoblja postavljali su pitanje „podobnosti” pojedinca. U američkoj literaturi ideje o razvoju karijere beleže se od šezdesetih godina, a 1976. Douglas Hall nazvao je sklop aktivnosti u vezi sa poslom (čiju uspešnost ocenjuje sam čovek) – Protejeva karijera. Protej je morsko čudovište iz grčke mitologije, koje menja svoj lik od lava i zmaja do prolistalog stabla. Hall tumači da je Protejeva karijera onaj tip razvoja u kojem sam čovek, a ne organizacija ili preduzeće, odlučuje o kretanju i promenama. Njegovo/njeno kumulativno iskustvo u obrazovanju, vaspitanju, na više radnih mesta, u promenama preduzeća i okoline, odlučuje o izboru i odlukama. Ono predstavlja traženje samopotvrde u različitim oblicima i nivoima, dokazivanja svojstvenog dotičnoj osobi – radniku ili možda nekome drugom. Uspeh u razvoju karijere ovoga tipa unutrašnji je,

psihološki, subjektivni, a ne eksterni (objektivan, spoljašnji, organizacijski, opštedruštveni) (Hall, prema: Marušić, 2007).

U razdoblju velikih promena i integracija u Srbiji, Protejeva karijera može baš ovde doći do izražaja. Tradicionalni razvoj, čvrsta piramidalna organizacija, autoritativni tip rukovođenja dopunjen napredovanjem prema zaslugama, neuspesima reforme obrazovanja, čudnim skokovima i nepravilnom kretanju kroz radna mesta – jednom moraju biti prošlost.

Neke osnovne razlike između kadrovskog razvoja koji smo imali i modernog što želimo prihvatiti prikazane su u Tabeli 1.

Tabela 1. Razlike između kadrovskog razvoja i Protejeve karijere (Marušić, 2007, str. 177)

PROBLEM	KADROVSKI RAZVOJ	PROTEJEV RAZVOJ
Ko odlučuje?	Organizacija	Čovek
Osnovne vrednosti	Napredovanje, moć	Sloboda, razvoj
Stupanj mobilnosti	Nizak	Visok
Važni ciljevi u radu	Pozicija, plata	Psihološki uspeh
Važne dimenzije u stavovima	Zadovoljstvo na radu: identifikacija sa preduzećem	Zadovoljstvo na radu; identifikacija s profesijom
Identitet	Da li me poštuju u preduzeću? Stavovi kolega	Da li sam cenim ono što radim? Šta ja želim da radim?
Prilagodljivost	Fleksibilnost unutar preduzeća; »preživeti« u preduzeću	U okviru odabranog zanimanja fleksibilnost u biranju preduzeća; kompetitivnost; Šta traži tržište?

Postoji više razloga zbog kojih je razvoj karijere izuzetno značajan za čoveka. Karijera je za pojedinca život u malom, jer je posao čoveku osnova, temelj na kojem može da ostvari kvalitet života, da zadovolji većinu svojih potreba. S obzirom da čovek želi sam da odlučuje o vlastitoj sudbini, on će, ako bude imao prilike, menjati preduzeća i radna mesta unutar preduzeća. To, naravno, neće raditi svi radnici, nego prvenstveno oni sposobniji, za

koje su preduzeća i zainteresovana. U slučaju dobrih radnika, preduzeće ne pravi uslugu kada ih zapošljava, već oni prave uslugu preduzeću. Ovo treba ugraditi i u strategijske planove uz „poseban headhunting (opet ranije nezamisliv pojam) za talentiranim mladim kandidatima, koji su prihvatili slobodu izbora posla kao svoje pravo” (Marušić, 2007, str. 177). Menadžeri koji poznaju teoriju motivacije moći će bolje shvatiti mehanizme interesa i dinamike razvoja karijere, te će na taj način privući i zadržati bolje radnike. Promene u poslu ili u preduzeću utiču na profesionalni razvoj karijere i profesionalni razvoj svakog pojedinca. Spoznaja toga podstaći će menadžera da u promenama podjednako računaju na željeni cilj kao i na mogućnost zaposlenih, i na taj način postignu maksimalnu efikasnost. Razmatranje mehanizama razvoja karijere (profesionalnog razvoja) samih zaposlenih jača njihovo samopoštovanje, samokontrolu, podstiče upravljanje vlastite karijere.

U situaciji kada se ljudi zapošljavaju na poslove koji im se između suženih mogućnosti nude, kada u preduzeću još ne funkcioniše sistem uvođenja u posao, napredovanja i praćenja, za razvoj karijere veoma je značajna procena vlastitih mogućnosti, kao i objektivnih prilika u okruženju preduzeća. U proceni sposobnosti uvažavaju se samo rezultati objektivnog merenja (psihološko testiranje), a tek kada nema objektivnog mereja, može se analizirati vlastita percepcija različitih verbalnih, matematičkih, tehničkih i drugih sposobnosti (što je nepouzđano i ima snagu samo za „vlastitu upotrebu”). Osobine ličnosti, takođe, mere se upitnicima ili, pak, „iskrenosti prema samom sebi”, a isto vredi i za zdravstveni status gde su prioritetni nalazi stručnjaka (psihologa, lekara). Zaposlenima može pomoći i popis prednosti i slabosti koji, ako je realan (ako takav postoji!), pomaže pojedincima da shvate u čemu su u prednosti i u čemu su slabiji. Upućeni u svoje prednosti, mogu ih maksimalno upotrebiti u svoju korist, a ako znaju vlastite slabosti, lakše će ih prevladati.

U razvoju karijere od izuzetne važnosti su savetovanja u razvoju karijere (konsultacije, coaching). Veliki deo (ili, preciznije, prvi deo) potreba za savetom, konsultacijama i podrškom koju zaposleni može da oseti u preduzeću tokom razvoja njegove karijere – odnosi se na njegovo uvođenje u posao, snalaženje, školovanje, napredovanje, rukovođenje. Konsultacije i savetovanje može pokrenuti preduzeće, ali i sam zaposleni. Preduzeće to radi zbog svojih razloga koji se odnose na razvoj karijere, promociju, otkaze, plan obrazovanja, dok sam radnik više gleda gde se nalazi, kakve su prilike,

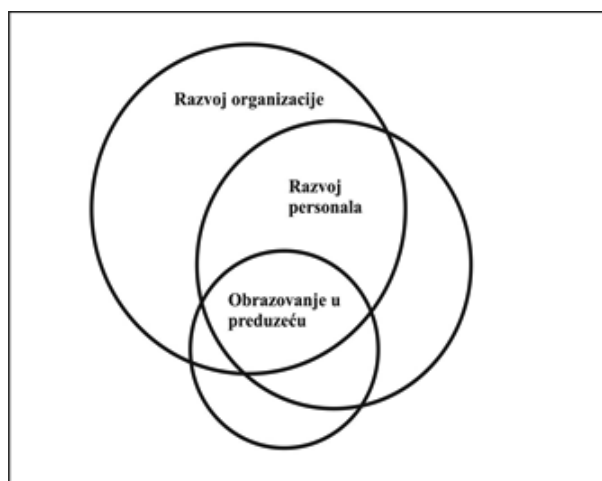
analizira svoje sposobnosti i vlastitu uspešnost. Pomoć mu treba kada su u pitanju školovanje, mogućnost napredovanja, prelaz na drugo radno mesto.

Savetovanje se najčešće odvija preko intervjua, a pristup savetodavca može biti različit: direktan, sa specifičnim instrukcijama i konkretnim zadacima; participativan kao ravnopravan razgovor; korektivan kao pokušaj da se ispravi greška ili preventivno deluje da se greška ne napravi.

Sve ove momente i situacije preduzeće mora uzeti u obzir kada planira razvoj pojedinca i razvoj firme. Zadovoljavanje potreba ljudi u preduzeću doneće bolju produktivnost, prosperitet, konkurentnost na tržištu, zadovoljnije potrošače, profit, samim tim i viša primanja. Čak i da je reč o potpunom zaokretu u odnosu na nekadašnju strategiju razvoja, ove promene u razvoju karijere i u samoj organizaciji – neminovne su.

OBRAZOVANJE I RAZVOJ ORGANIZACIJE

Razvoj organizacije predstavlja u suštini uzajamne povezanosti svih momenata koje smo do sada analizirali. Obrazovanje u preduzeću, razvoj personala i razvoj organizacije međusobno se dopunjavaju (Slika 3).



Slika 3: Odnos razvoja organizacije, razvoja saradnika i obrazovanja u preduzeću

Pod razvojem organizacije Weber sasvim uopšteno podrazumeva „intendirani oblik promene organizacije” (1991, s. 241). Razvoj zaposlenih pokazao se pogodnim i važnim instrumentom za uvođenje i praćenje promene. Obrazovanje u preduzeću se ne može u potpunosti smatrati razvojem zaposlenih (kadra). Jedan od razloga je i u tome što se obrazovanje u preduzeću može proširiti i van preduzeća, dok su mere razvoja zaposlenih, po definiciji, ograničene na saradnike u organizaciji.

S druge strane, razvoj zaposlenih ne može se potpuno obuhvatiti razvojem organizacije pošto, na primer, u okviru planiranja karijere izbor između dva kandidata jednakih sposobnosti za određenu poziciju, predstavlja nesvesni uticaj na razvoj organizacije, ali svestan izbor u smislu razvoja zaposlenih (kadra).

Obrazovne aktivnosti u preduzeću često se primenjuju kao instrument za unapređenje i poboljšanje razvoja organizacije, i, obrnuto, preduzete mere razvoja organizacije često izazivaju i razvoj novih kompetencija (Bank, 1997, s. 301). Weber je ispitivao ulogu profesionalnog usavršavanja u povezanosti sa merama razvoja organizacije: „Četvrtina od 87 preduzeća koja su se izjasnila o ovom pitanju sprovode mere usavršavanja pre organizacionih promena ili se one odvijaju simultano sa promenama. Ciljane mere obrazovanja u mnogim slučajevima prethode na svrsishodan način promeni u organizaciji” (1985, s. 217). Ipak, Dybowski s pravom kritikuje to što je stepen međusobne povezanosti obrazovanja i razvoja organizacije u praksi i teoriji još uvek suviše mali (Dybowski, 1993, s. 93).

Razlozi zbog čega je situacija takva mogu se prepoznati i u postojećoj praksi obrazovanja u preduzeću, koja je neznatno pravno i zakonski regulisana, te uglavnom spada u domen svesti i odgovornosti samog preduzeća. U zemljama kao što su Francuska i Danska država se u većoj meri uključuje u pitanja obrazovanja i profesionalnog usavršavanja u okviru preduzeća. U načelu, područje delovanja države može se ograničiti na postavljanje onih ciljeva i zadataka koji izmiču tržišno-ekonomskom oporezivanju. Iako se mogu ustanoviti strukturalni deficiti, na primer zanemarivanje niskokvalifikovanih saradnika ili lica koja nisu zaposlena, poslodavci, pre svih, dovode u sumnju svrsishodnost državnih intervencija.

LITERATURA

- Adorno, T. W. (1980) Stichworte. Kritische Modelle 2. Frankfurt a.M.
- Arnold, R. (1997) Qualität durch Professionalität. Zur Durchmischung von Utilität und Zweckfreiheit in der Qualität betrieblicher Weiterbildung. In: ders. (Hrsg.) Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 51–61
- Babić Kekez, S. (2013) Univerziteti u sistemu obrazovanja odraslih, Trendovi razvoja: "Univerzitet na tržištu", Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
- Bank, V. (1997) Controlling in der betrieblichen Weiterbildung. Band 27. Diss., Botermann & Botermann Verlag, Köln
- Cramer, G. (1996) Aus der Nische un die Wertschöpfung. In Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) Bildungscontrolling in der betrieblichen Personalentwicklung. Eine Serie der Süddeutschen Zeitung. München, S. 12-13
- Čekić Marković, J. (2015) Preduzetničko obrazovanje – komparativni pregled obrazovnih politika, modela i prakse, TIM za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije, Beograd.
- Decker, F. (1995) Bildungsmanagement für eine Praxis. AOL und Lexika Verlag, München und Lichtenau
- Despotović, M. (2016) Obrazovanje odraslih na Zapadnom Balkanu – jedan empirijski pregled, Društvo za obrazovanje odraslih DVV International, Beograd.
- Domsch, M. E./Harms, M./Sticksel, P. (2000) Methoden II – Bildungsbedarfsanalyse. Studienbrief Personalentwicklung. 2., überarb. und erw. Aufl. (ZFUW, Universität Kaiserslautern)
- Drumm, H. J. (1995) Personalwirtschaftslehre. 3., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin/Heidelberg
- Dybowski, G. (1993) Veränderungen des Marktgeschehens, Organisation der Berufe und Strukturen beruflicher Bildung – Anmerkungen zur Tragfähigkeit herkömmlicher Funktionsmuster. In: Dybowski, G; Haase,

- P; Rauner, F. (Hrsg.) Berufliche Bildung und betriebliche Organisations-entwicklung. Anregungen für die Bildungsforschung. Donat Verlag, Bremen
- Heyes, L./Hull, D. L. (Hrsg.) (2001) Selection Theory and Social Construction. Albany
- Luhmann, N./Schorr, K.-E. (1979) Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Stuttgart
- Lung, M. (1996) Betriebliche Weiterbildung. Grundlagen und Gestaltung. Diss. In: Die Lernende Organisationen (Reiche). Band 10, Rosenberger Fachverlag, Leonberg.
- Marušić, S. (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
- Mentzel, W. (1992) Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. 5. Aufl., Freiburg
- Meyer-Dohm, P. (1990): Die Bedeutung der Human-Ressourcen im internationalen Wettbewerb. In: GdWZ, H. 1, S. 6–7
- Miljković, J., Schramm, M. (2015) Organizaciona subkultura i obrazovanje zaposlenih, Andragoške studije, broj 1, jun 2015. str. 121-144, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd.
- Ovesni, K., Pejatović, A. Savetovanje i vođenje u obrazovanju: potrebe i modeli, <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/7324.pdf> (pristup sajtu: 7. 2. 2018)
- Schlutz, E. (1996) Weiterbildungsmarketing I. Teil 2: Bedarfsermittlung. Studienbrief Fernstudium Erwachsenenbildung. Kaiserslautern
- Staehe, H. W. (1994) Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7 Aufl. überarbeitet von Peter Conrad und Jörg Sydow, Verlag Franz Vahlen, München
- Staudt, E. (1990) Defizitanalyse betrieblicher Weiterbildung. In: Schlaffke; Weiß, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung – Aufgaben für Forschung und Praxis. Deutscher Instituts- Verlag, Köln, S. 36-78
- Super, E. D. (1977): Profesionalna orijentacija: važno donošenje odluka u društvu koje se menja, Čovek i zanimanje, 1, Beograd

Weber, J. (1991): Betrieblicher Wandel – Konsequenzen für die Bildungsarbeit. In: Meyer-Dohm, P.; Schneider, P. (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen (Neue Wege zur beruflichen Qualifizierung). Ernst Klett, Stuttgart und Dresden, S. 237-244

Weber, K. (2003): Innovation und Evaluation in der beruflichen Weiterbildung. Anmerkungen zu einem schwierigen Verhältnis zwischen zwei Praktiken. In: Gogolin, I./Tippelt, R. (Hrsg.) Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der DGfE. Opladen, S. 422–436

Weiterbildners. In: Geißler, H. (Hrsg.) Neue Qualitäten betrieblichen Lernens (Betriebliche Bildung – Erfahrungen und Visionen, Band 3). Frankfurt a.M. u.a., S. 103–146