

UDK 374.7

ISSN 1512-8784



# OBRAZOVANJE ODRASLIH

Časopis za obrazovanje odraslih i kulturu

# ADULT EDUCATION

Journal for adult education and culture



**IZDAVAČ:**

Bosanski kulturni centar Sarajevo  
i  
Institut za međunarodnu saradnju Njemačkog saveza  
visokih narodnih škola (DVV International)  
Ured u Bosni i Hercegovini

**ZA IZDAVAČA:**

Mr. Marijo Pejić

**REDAKCIJA ČASOPISA:**

prof. dr. Jelenka Voćkić-Avdagić, prof. dr. Jusuf Žiga, prof. dr. Šefika Alibabić,  
prof. dr. Mirjana Mavrak, prof. dr. Senada Dizdar, Emir Avdagić, M. A.,  
Adnana Emirhafizović, dipl. psiholog

**POČASNI ČLANOVI REDAKCIJE:**

prof. dr. Miomir Despotović, Beograd, prof. dr. Sava Bogdanović, Zagreb,  
prof. dr. Radivoje Kulić, Kosovska Mitrovica

**GLAVNA I ODGOVORNA UREDNICA:**

prof. dr. Mirjana Mavrak

**LEKTOR:**

Srdan Arkoš, prof.

**PRIJEVOD NA ENGLLESKI I NJEMAČKI JEZIK:**

Aida Fatić  
Ajla Sijerčić, prof.

**DTP:**

Indira Isanović

**ŠTAMPA:**

Forma Graf, Sarajevo

**ADRESA IZDAVAČA:**

Bosanski kulturni centar,  
Branilaca Sarajeva 24, 71000 Sarajevo, BiH  
tel/fax: +387 33 586-777  
e-mail: [bkc@bih.net.ba](mailto:bkc@bih.net.ba)  
web: [www.bkc.ba](http://www.bkc.ba)

DVV International – Ured u Bosni i Hercegovini  
Kulovića 8, 71000 Sarajevo, BiH  
tel: +387 33 552-291; telefax: +387 33 552-290  
e-mail: [info@dvv-international.ba](mailto:info@dvv-international.ba)  
web: [www.dvv-soe.org](http://www.dvv-soe.org); [www.dvv-international.de](http://www.dvv-international.de)

Časopis izlazi uz finansijsku potporu Ministarstva za privrednu saradnju i razvoj SR Njemačke.  
Časopis izlazi dva puta godišnje u tiražu od 300 primjeraka.

Rješenjem Federalnog ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta broj: 02-15-6646/01,  
od 29. 10. 2001. godine, časopis «Obrazovanje odraslih» je oslobođen poreza na promet i upisan je u  
registar medija.

Samir Hodžić<sup>1</sup>

Kristinka Ovesni<sup>2</sup>

UDK : 331.101.262:37.013.83

37.013.83: 005.96

## ANDRAGOŠKI ASPEKTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA<sup>3</sup>

### - Sažetak -

*Menadžment ljudskih resursa je primenjena disciplina koja integriše sva saznanja o ljudskoj dimenziji organizacije, među kojima su i saznanja iz oblasti andragoških naučnih disciplina, koja rasvetljavaju i objašnjavaju obrazovanje i učenje kao ključnu strategiju razvoja, kako ljudi tako i organizacije. Namera ovog rada je da kritički analizira i objasni menadžment ljudskih resursa (u teorijskoj i praktičnoj ravni) u andragoškoj perspektivi, podrazumevajući pod andragoškim aspektima mogućnosti i načine obrazovnog delovanja na zaposlene i organizaciju. Istraživanje i dijagnostikovanje andragoških aspekata razvoja ljudskih resursa u funkciji je unapređivanja razvoja zaposlenih i organizacije, te je stoga u radu posebna pažnja usmerena na teorijsku osnovu mogućnosti i načina andragoškog delovanja, koja može biti osnova budućih empirijskih istraživanja elaboriranih aspekata.*

**Ključne reči: andragogija, menadžment, andragoški aspekti menadžmenta ljudskih resursa, mogućnosti i načini andragoškog delovanja.**

---

1 Samir Hodžić, M.A. andragog, Centar za kontinuirano obrazovanje odraslih, Tehnička škola Novi Beograd. E-mail: samir\_nbg@yahoo.com.

2 Doc. dr Kristinka Ovesni, andragoškinja, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu. E-mail: kovesni@gmail.com.

3 Rad je nastao u okviru projekta „Modeli procenjivanja i strategije unapređivanja kvaliteta obrazovanja u Srbiji” (br. 179060, 2011-2015), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, a realizuje Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.

## Uvod

Velike i brze promene su osnovna karakteristika savremenog sveta, u sadašnjosti, a još više će biti u budućnosti. One su prisutne u svakoj pori života i rada te je tako talas promena zahvatio nauku, praksu i filozofiju menadžmenta. Danas se u menadžerskoj i poslovnoj filozofiji menjaju pristupi, odnosi i vrednosti. Takoreći, kapital i vrednost nisu više sinonimi za novac i materijalne vrednosti – kapital i vrednost čine ljudi sa svojim znanjima, kreativnim i razvojnim potencijalima. Glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom svetskom tržištu danas su ljudi i njihov razvoj (Bahtijarević-Šiber 1999). Rezultati promena u pristupima i koncepcijama menadžmenta koje su nastale kao odgovor na izazov konkurentnosti jeste nova filozofija i praksa menadžmenta pod nazivom *menadžment ljudskih resursa* (engl. *human resource management*). Primeri dobre menadžmentske prakse pokazuju da svi aspekti menadžmenta ljudskih resursa (načini i pribavljanje, selekcija, motivisanje, nagrađivanje, posredovanje, obrazovanje i razvoj...) pomažu organizaciji da uvećava svoju konkurentsku vrednost (isto).

Ljudski resursi nisu samo realnost prakse savremenih organizacija već su respektabilno i relevantno naučno istraživačko područje, u poslednjoj deceniji sve više istraživano. No, treba reći da su ljudi i njihovo radno ponašanje u organizaciji, kao i činoci koji ga određuju i usmeravaju, naučno istraživani još u prvoj polovini dvadesetog veka. Danas se na menadžment ljudskih resursa ne gleda samo kao na značajnu menadžersku funkciju (ili kompleksnu menadžersku ulogu), niti kao na nezaobilaznu poslovnu funkciju u organizaciji, već kao na posebnu naučnu disciplinu. Brojni su argumenti u prilog tezi da menadžment ljudskih resursa ima status naučne discipline. U kontekstu ovog rada je neophodno objasniti njen naučni status i tako sagledati njen odnos sa andragoškim saznanjima, odnosno andragoškim naučnim disciplinama. Zastupljenost menadžmenta ljudskih resursa u akademskim studijskim programima, broj objavljenih knjiga i članaka iz ove oblasti, ukazuje da se radi o veoma rastućem akademskom i naučnom području (Robbinson 1992; Bahtijarević-Šiber 1999). Međutim, specifikum menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline jeste činjenica da njen sadržaj čine teorije, koncepcije i principi nastali u okvirima drugih disciplina.

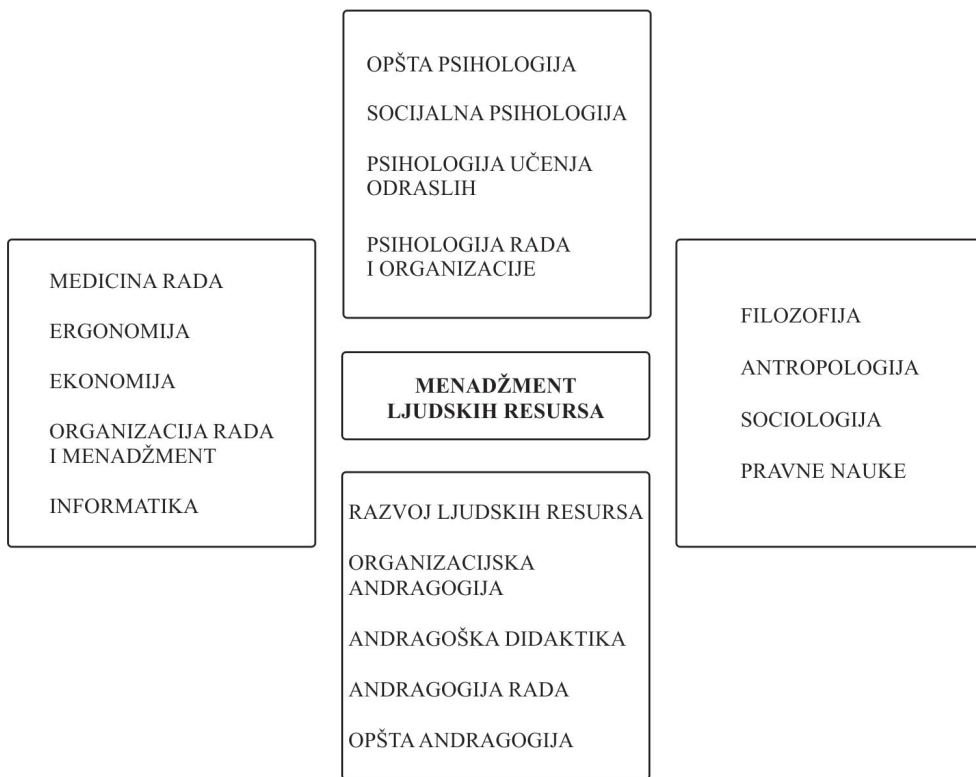
Danas se kao posledica eksplozije saznanja javlja novo reintegrisanje naučnih disciplina. Tako su se u tom kontekstu, kao specifična područja istraživanja i organizovanja znanja, javile tzv. menadžmentske discipline kao što su strategijski menadžment, organizaciono ponašanje, menadžment ljudskih resursa... Iako je osamdesetih godina dvadesetog veka dostigao

svoju „naučnu moć”, menadžment ljudskih resursa i dalje traga za svojim naučnim identitetom. U tom traganju poseban značaj su imali i andragoški diskursi kojima je ukazivano na dehumanizaciju i utilitarističku orijentaciju menadžmenta ljudskih resursa, što je rezultiralo novim pristupima zasnovanim na humanističkim osnovama, koji se uslovno nazivaju „kritičkim”, „fukoovskim”, „sinergetskim”. Nakon njih razvili su se i drugi, andragoški oplemenjeni pristupi kao što su menadžment znanja (engl. *knowledge management*) i koncepcija „organizacije koja uči” (engl. *learning organization*) (Ovesni 2014).

Naučna disciplina pod nazivom menadžment ljudskih resursa odnosi se na područje istraživanja i organizovanja znanja koje je usmereno na razumevanje, predviđanje, usmeravanje, menjanje i razvoj ljudskog ponašanja i ljudskih resursa u organizacijama (Bahtijarević-Šiber 1999). Bratton smatra da je menadžment ljudskih resursa naučna disciplina koja se bavi proučavanjem prirode rada i regulisanja odnosa među zaposlenima, a obuhvata „funkcionalna područja” zapošljavanja, nagrađivanja, razvoja, zaštite i odnosa među zaposlenima (Bratton & Gold 1999). Prema shvatanju Matisa i Džeksona, menadžment ljudskih resursa je naučna disciplina koja se bavi proučavanjem „dizajniranja sistema menadžmenta kojim se obezbeđuje efektivno i efikasno korišćenje ljudskih potencijala radi postizanja ciljeva organizacije” (Mathis & Jackson 2011: 4). Cilj ove discipline je otkrivanje zakonitosti i stvaranje pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih resursa u organizacijama (Bahtijarević-Šiber 1999).

Menadžment ljudskih resursa je disciplina koja pripada korpusu društvenih nauka, nastala integrisanjem saznanja iz brojnih drugih nauka u čijem je fokusu izučavanja čovek (shema br.1).

**Shema br. 1: Naučna saznanja integrisana u menadžment ljudskih resursa**



S obzirom da je ljudsko ponašanje centralni fenomen menadžmenta ljudskih resursa, mnogi autori naglašavaju da psihološke discipline pružaju ključnu teorijsku i metodološku osnovu za razvoj ove menadžmentske discipline. Menadžment ljudskih resursa integriše i crpi saznanja o strukturi i karakteristikama ličnosti, sposobnostima, motivaciji, učenju, o činiocima ljudskog ponašanja, o emocijama – drugim rečima, integriše saznanja iz opšte psihologije i psihologije ličnosti; saznanja o teorijama socijalizacije, grupi i grupnoj dinamici, moći i liderstvu, stavovima i konfliktima, mehanizmima socijalnog ponašanja – iz socijalne psihologije; teorije i principe učenja – iz psihologije učenja odraslih; teorije i metode selekcije, motivacije, zadovoljstva poslom, radnih vrednosti, analize posla i radnih mesta, profesionalne orijentacije, apsentizma, procene uspešnosti, nezgoda na radu, umora i stresa – iz psihologije rada i organizacije.

Sledeći izvor ili oslonac menadžmentu ljudskih resursa kao naučnoj disciplini predstavlja grupa nauka koju čine filozofija, antropologija,

sociologija i pravne discipline. Filozofija obezbeđuje „saznajni prostor” koji promoviše humanizaciju menadžmenta (koji je dugo bio dehumanizovan) i ljude kao ključnu vrednost. Saznanja o uticaju kulturnog konteksta i kulturoloških razlika na razumevanje individualnog, grupnog i organizacijskog ponašanja, menadžment ljudskih resursa preuzima iz antropologije, posebno kulturne antropologije, dok iz sociologije preuzima teoriju socijalnih sistema i institucija koja se reflektuje na ponašanje zaposlenih. Iz okvira pravnih nauka posebno je značajna oblast radnog prava, koja pruža odgovore na pitanja o institucionalnim pravima zaposlenih kao segmenta posebnih odnosa, kao podlogu zapošljavanja i otpuštanja.

Treći korpus saznanja koji integriše menadžment ljudskih resursa čine saznanja iz oblasti medicine rada (o fiziološkim promenama u toku rada, o zaštiti na radu, profesionalnim bolestima...), kao i iz oblasti ergonomije (saznanja o odnosu čoveka i rada i prilagođavanja rada čoveku). Izuzetno važan korpus saznanja pruža ekonomija sa svojim disciplinama unutar kojih se razvija koncept „ljudskog kapitala”, usmeravajući pažnju na ljudske i socijalne aspekte u ekonomskom razvoju. Za menadžment ljudskih resursa posebno su važna saznanja iz oblasti organizacije i menadžmenta (interdisciplinarna područja koja se uglavnom svrstavaju u naučni sistem ekonomije). Teorije organizacije rada, saznanja o organizacijskoj okolini, strukturi i kulturi, teorije, modeli i funkcije menadžmenta i liderstva u organizaciji, menadžerske i liderske veštine... – to je saznajni korpus koji definiše menadžmentsku orijentaciju discipline pod nazivom menadžment ljudskih resursa. Saznanja iz oblasti informatike (posebno saznanja o odnosu čoveka, rada i informaciono-komunikacione tehnologije) od ključnog su značaja za razvoj savremenih tendencija u oblasti menadžmenta ljudskih resursa (menadžment znanjem, organizacija koja uči).

Značajna saznanja inegrirana u menadžment ljudskih resursa potiču iz andragoških disciplina. Uz psihologiju i andragogiju gradi naučni temelj menadžmenta ljudskih resursa. Andragoški naučni temelj menadžmenta ljudskih resursa čine saznanja iz opšte andragogije, koja se odnose na koncept celoživotnog učenja i obrazovanja, funkcije obrazovanja odraslih, učenje u odraslom dobu, obrazovne potrebe, prirodu participacije odraslih u obrazovanju i učenju. Iz andragogije rada kao izvora relevantnih saznanja, menadžment ljudskih resursa integriše pre svega saznanja o fazama andragoškog ciklusa i o karijernom razvoju. Na pitanja kako i šta učiti i podučavati, odgovore pruža andragoška didaktika i kao takvi ulaze u saznajni pul menadžmenta ljudskih resursa. U menadžment ljudskih resursa inkorporirana su saznanja o oblicima

obrazovanja, o upravljanju obukom, o organizacionom učenju i organizaciji koja uči – saznanja koja pripadaju naučnom korpusu „organizacijske andragogije” ili, pak, „andragogije organizacije”. Temelj humanizacije menadžmenta ljudskih resursa čini andragoška naučna disciplina pod nazivom *razvoj ljudskih resursa* (engl. *human resource development*) (saznanja o radnom mestu kao kontekstu za individualno, kolektivno, kolaborativno i organizaciono učenje odraslih, o kulturi učenja u kontekstu organizacije, o organizacionoj performansi, o performansama zaposlenih, etičkim dimenzijama razvoja ljudskih resursa) (Marsick, Nicolaidis & Watkins, In: Chalofsky, Rocco & Morris 2014). Saznanja iz oblasti andragogije i njenih disciplina u funkciji su objašnjenja *andragoških aspekata menadžmenta ljudskih resursa pod kojima podrazumevamo mogućnosti i načine andragoškog delovanja na zaposlene i na organizaciju*.

Može se zaključiti da je menadžment ljudskih resursa izrazito multidisciplinarno istraživačko područje, odnosno primenjena disciplina koja integriše saznanja o ljudskoj dimenziji organizacije, među kojima su i saznanja iz oblasti andragoških naučnih disciplina koja rasvetljavaju i objašnjavaju obrazovanje i učenje kao ključnu strategiju razvoja kako ljudi tako i organizacije.

Zanimljivo je gledanje na menadžment ljudskih resursa kao na specifičnu filozofiju menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i ključnu konkurentsku prednost. Ljudi predstavljaju srž nadležnosti organizacije. „Srž nadležnosti je jedinstvena sposobnost organizacije da stvara visoke vrednosti, koje je izdvajaju od konkurencije” (Mathis & Jackson 2011: 4). Visokih vrednosti nema bez kvalitetnih ljudi, a u analizi pojma kvalitetni ljudi, svi putevi vode do znanja kao indikatora kvaliteta ljudi, a potom do obrazovanja i učenja kao puteva koji vode do znanja. Stoga se može reći da menadžment postaje humanistička disciplina, znanje jedini smisleni resurs (Drucker 1992), a *andragoško delovanje ključna strategija investiranja u ljude*.

### **Važnost ljudi za organizacijsku uspešnost i razvoj**

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspešnost nije tekovina današnjice. Rezultati istraživanja sprovedenih još u prvoj polovini dvadesetog veka na kojima se temelji menadžmentska teorija međuljudskih odnosa, naglasili su važnost stavova, grupa, neformalnih odnosa, stila vođstva i međuljudskih odnosa na individualnu i grupnu uspešnost. U tom kontekstu se prvi put ističe značaj treninga za razvoj socijalnih veština bitnih za radnu efikasnost, a sistem vrednosti označava važnim činiocem organizacijske uspešnosti, čime



se implicite uvodi pojam organizacione kulture u koncepcije menadžmenta. Zanimljiv je Likertov koncept „računovodstva ljudskih resursa” (human resource accounting), nastao pre pola veka, sa ciljem da ukaže na potrebu računanja troškova i gubitaka koje organizacija ima zbog negativnih stavova zaposlenih, niske motivacije, nezadovoljstva zaposlenih i sličnih subjektivnih (teško uhvatljivih) varijabli o kojima se nije vodilo računa (Bahtijarević-Šiber 1999). Na važnost ljudi se ukazivalo više u teorijskoj ravni. Danas organizacije i njihov menadžment iskazuju praktični interes za ljude i njihov razvoj, jer od njih zavisi uspešnost organizacije pa čak i njen opstanak. Radikalnu promenu odnosa prema ljudima u organizaciji i njihovom razvoju determinisali su brojni činioци, među kojima posebno ističemo aktuelnost *koncepcije ljudskog kapitala, tehnološki razvoj, promene okoline i promene u organizaciji*. Svaki od ovih činilaca naglašava moć obrazovanja i učenja.

### *Koncepcija ljudskog kapitala*

Globalna istraživanja su rezultirala saznanjem o značaju ulaganja u ljude i o uticaju njihovih sposobnosti na društveni i proizvodni razvoj. Takva saznanja grade koncepciju ljudskog kapitala koji se danas smatra najvažnijim segmentom koncepcije intelektualnog kapitala. Sve je to uticalo na menjanje odnosa prema ljudima u smislu njihove ekonomske valorizacije, odnosno dovelo je do novog pristupa koji podrazumeva usmerenost interesovanja ekonomije za ljudsko ponašanje. Visoka povezanost između obrazovanja i privrednog rasta, dokazana nizom istraživanja, empirijska je potvrda uloge ljudskog kapitala (i investiranja u njegov razvoj) u ostvarivanju društvenih i proizvodnih ciljeva. Doprinos obrazovanja ekonomskom razvoju su naglašavali i naglašavaju mnogi autori, od klasičnih ekonomista poput Smita, preko Marksa, Maršala i Šulca – začetnika koncepta ljudskog kapitala, pa do brojnih, gotovo svih ekonomista – naših savremenika. Smatrajući obrazovanje najznačajnijim oblikom ljudskog kapitala, Schultz naglašava da upravo investiranje u obrazovanje donosi nekoliko puta veće efekte od investiranja u opremu (Schultz, prema: isto).

Posle kratkog osvrta na isticanje značaja ljudskog kapitala za organizacijsku uspešnost, za društveni i proizvodni razvoj – može se zaključiti da je obrazovanje u stvari strategija (pre nego oblik) razvoja ljudskog kapitala, odnosno da je obrazovanje investicija u kvalitet koji se temelji na znanjima i veštinama kao elementima ljudskog kapitala. Istraživački rezultati i saznanja koja grade koncept ljudskog kapitala (čiji su elementi, obrazovanje, učenje, znanje, veštine, sposobnosti, stavovi, vrednosti) orijentisali su ekonomiju ka

izučavanju i sagledavanju relevantnosti ljudskog ponašanja za ekonomski razvoj. U ovom kontekstu treba naglasiti da ekonomska valorizacija značaja ljudi, njihovih znanja i obrazovanja, ne bi trebala biti opozit obrazovanju kao osnovnom ljudskom pravu, bar sa humanističke tačke gledišta. Ljudski kapital je primaran za ekonomiju, ali i za kvalitet života uopšte te je stoga neophodno stvarati uslove za njegov razvoj, a jedan od tih uslova je upravo stav da je obrazovanje osnovno ljudsko pravo.

### *Tehnološki razvoj*

Brze promene u tehnološkom domenu direktan su inicijator promene u menadžmentskoj filozofiji čiju suštinu čini orijentacija na čoveka i njegove kreativne potencijale, odnosno na znanje kao najvažniji razvojni i proizvodni resurs, koji se obnavlja, a i sam sebe proizvodi. Brojni autori naglašavaju da je inteligencija, odnosno ljudski um snaga svake vrste razvoja. Primer potvrde takvog stava je Japan. Svako japansko dostignuće i svaka japanska pobeda je rezultat „eksplozije” zvane inteligencija (Servan – Schreiber 1981). Usled tehnološkog razvoja, razvoj ljudskih resursa mora biti ključna strategijska delatnost svake organizacije. A na pitanje šta to veže tehnologiju i ljude, dobar odgovor je dao Drucker – to je *znanje*, ono se nalazi u ljudima, a teče kroz tehnologiju (Drucker 1994).

### *Promene u okolini organizacije*

Turbulentnost okoline savremenih organizacija dovela je do njihove usmerenosti na ljude. Stalne, sve radikalnije i svakodnevnne promene u okolini organizacije traže veću senzibilnost, umešnost i sposobnost prilagođavanja. Turbulentna okolina nosi neizvesnost, što predstavlja veliki problem za odlučivanje. Mnoštvo informacija koje takva okolina emituje onemogućava pravovremeno donošenje odluka i predviđanje njihovih posledica. Sve to predstavlja velik problem za menadžment organizacije. Jedino na šta se organizacija može osloniti u takvim uslovima jesu ljudi, sposobni, vešti, informisani i kompetentni, koji su spremni reagovati na promene i preduzeti akcije koje zahteva okolina.

Vrlo važan činilac neposredne okoline organizacije jesu *konkurenti*. Konkurencija postaje globalna. Svaka akcija konkurenata od organizacije zahteva promene, odnosno prikladne odgovore koji mogu održati željene međusobne odnose. Upravo je konkurencija inicijator razvoja i podizanja kvaliteta. Za povećanje organizacijske konkurentne sposobnosti presudan je kvalitet ljudi, njihova znanja i kreativni potencijali usmereni ka inovacijama.

Povećanje konkurencije promovira važnost ljudi, njihovog učenja i obrazovanja kako bi odgovarajuće reagovali na izazove konkurentnosti.

Posebno bitna karakteristika najšire okoline (društva) je odnos prema znanju zasnovan na sve većem broju obrazovanih ljudi, te se stoga ta okolina i imenuje kao *društvo znanja* (Drucker 1992). Uz to, danas se govori i o ekonomiji znanja u kojoj je znanje najvažnija ekonomska sirovina i proizvod. U društvu i ekonomiji znanja dobro obrazovanje (znanje) je dobar kapital organizacije, istovremeno i „viza” za dobro zaposlenje i karijeru.

### *Promene u organizaciji*

Osnovna promena u savremenoj organizaciji odnosi se na pomeranje naglaska sa strukture na procese, sa organizacije na pojedince, sa velikih strukturalnih jedinica na male. Promene koje se dešavaju danas u organizaciji izraz su najvećeg globalnog paradoksa našeg vremena – što je veća svetska ekonomija to su moćniji njeni najmanji igrači. Stoga velike kompanije postaju konfederacije malih kako bi preživjele. U prvom planu su ljudi i timovi, a u drugom pravila, postupci i procedure. Umesto u opremu i proizvodne pogone, sve se više ulaže u ljude, njihovo znanje i obrazovanje, u baze podataka i softvere. Danas vredi pravilo *organizacije su ljudi*, a njihov kvalitet zavisi od *kvaliteta ljudi* koji ih čine (Bahtijarević-Šiber 1999).

Sve navedene promene u organizaciji (ali i u njenoj okolini) dovode do bitnih promena u menadžmentu. Filozofija menadžmenta se menja. Dešava se nezamislivo – važan razvojni resurs postaju emocije i iracionalno (inače nespojivi sa samim konceptom organizacije). Sve više se aktualizuje teorija menadžmenta koja počiva na sledeća četiri elementa:

1. potrebe ljudi za smislom i značenjem;
2. potrebe ljudi za autonomijom i kontrolom;
3. potrebe ljudi za pozitivnim podsticajima i doživljajem sebe kao pobjednika;
4. sagledavanje uticaja ponašanja i akcije na stavove i uverenja (isto).

Upravo takva teorija označava kraj dominacije tvrdih elemenata u postizanju uspešnosti i orijentaciju na meke elemente. Nekad dominirajući princip menadžmenta se menja, od menadžmenta koji kontroliše ka vođstvu, koje podstiče najbolje u ljudima kako bi brzo reagovali na promene. Promena celokupne poslovne filozofije, orijentacije i stila menadžmenta, potrebnih znanja i veština menadžera, ima veliki uticaj na razvoj ljudskih resursa (kojima pripadaju i menadžeri) i na kvalitet organizacijskog ponašanja.

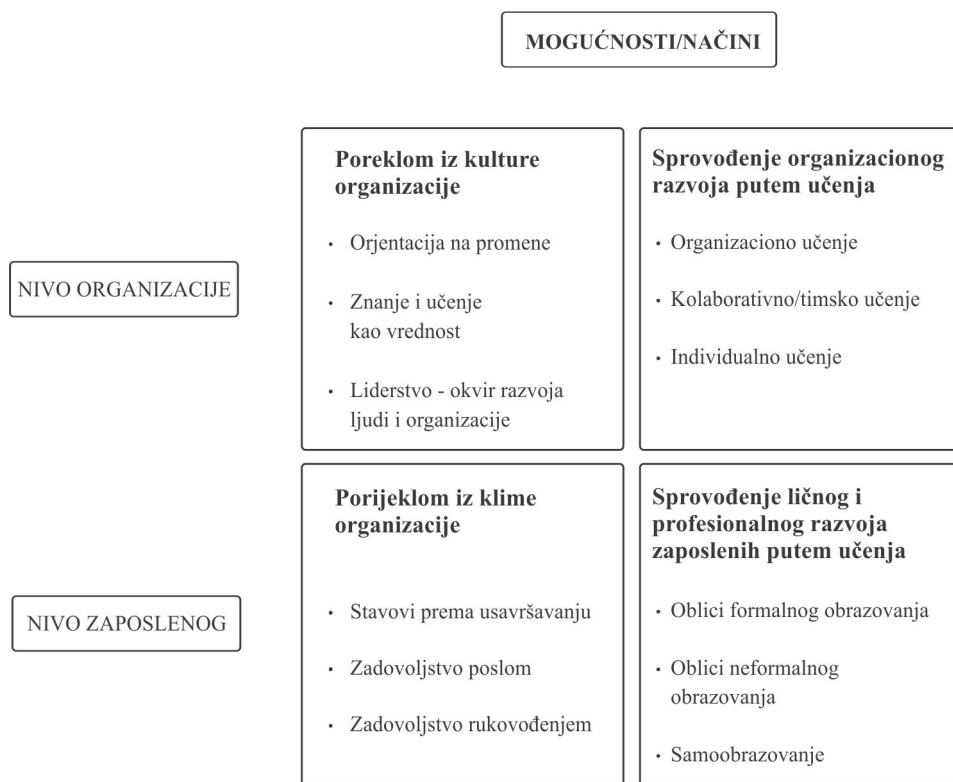
## Andragoški aspekti menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji

Andragoške aspekte menadžmenta ljudskih resursa nalazimo u disciplini/oblasti razvoja ljudskih resursa. Bez obzira na to da li se shvata kao zasebna andragoška disciplina, ili kao oblast ili (pod)disciplina menadžmenta ljudskih resursa, razvoj ljudskih resursa se veže uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade te se tako može reći da se odnosi na, ili da obuhvata, dve komponente – razvoj ljudi (individualni i profesionalni) i razvoj organizacije. Stoga neki autori razvoj ljudskih resursa definišu kao „*organiziranu aktivnost učenja pokrenutu u organizaciji za poboljšanje performanse i osobnog razvoja s ciljem unapređivanja rada kako pojedinca tako i čitave organizacije*” (Topolovec, Žugaj 1990: 291). Analizirajući navedenu definiciju, možda bi trebalo dodati da iako je aktivnost pokrenuta u organizaciji ne znači da je pokreće samo menadžmentski tim (kao vrh organizacije) već i pojedinci, čije inicijative organizacija može prihvatiti ili odbiti. Uz to, treba naglasiti da je aktivnost učenja usmerena na lični razvoj svakog zaposlenog, što ne podrazumeva samo profesionalni već razvoj celokupne ličnosti zaposlenog. Navedena definicija potpuno andragoški zasniva i usmerava razvoj ljudskih resursa, jer apostrofira organizovanu aktivnost učenja.

Međutim, iako u osnovi razvoja stoji učenje i obrazovanje, razvoj ljudskih resursa (kao područje ili disciplina) integriše i druge aktivnosti (osim organizovanih aktivnosti učenja) putem kojih se može obezbediti kvalitet rada i života zaposlenih, kao što su aktivnosti usmerene na razvoj i kvalitet zdravlja, bezbednosti, prava, životnog standarda... U uvodnom delu ovog rada smo istekli da je menadžment ljudskih resursa izrazito multidisciplinarno istraživačko područje, odnosno primenjena disciplina koja integriše sva saznanja o ljudskoj dimenziji organizacije, među kojima su i saznanja iz oblasti andragoških naučnih disciplina, koja rasvetljavaju i objašnjavaju obrazovanje i učenje kao ključnu strategiju razvoja kako ljudi tako i organizacije. U tom kontekstu smo sagledali razvoj ljudskih resursa, kao područje andragoškog delovanja ili andragošku disciplinu, a potom pokušali definisati andragoške aspekte menadžmenta ljudskih resursa. Tako smo pod andragoškim aspektima menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji podrazumevali *moгуćnosti* i *načine* andragoškog delovanja (učenja i obrazovanja) na zaposlene i organizaciju, preciznije rečeno, na njihovo ponašanje (shema br. 2). Moгуćnosti andragoškog delovanja mogu imati dvostruko značenje, kao omogućavanje i podsticanje obrazovanja u organizaciji (determinante ili uslovi ili pretpostavke obrazovnih aktivnosti), ali i kao snagu i moć obrazovanja u unapređivanju ponašanja zaposlenih

i organizacije. U ovom radu pod mogućnostima se podrazumevaju oba određenja. Treba reći da se mogućnosti na nivou organizacije mogu sagledavati istovremeno kao pretpostavke načina andragoškog delovanja, kako na nivou organizacije tako i na nivou zaposlenog. Isto se može reći i za mogućnosti na nivou zaposlenog, jer mogu imati implikacije i na andragoško delovanje na organizaciju. Pod načinima andragoškog delovanja se podrazumevaju oblici i programi sprovođenja organizacijskog i ličnog razvoja putem učenja. Očigledno je da mogućnosti pa i načini andragoškog delovanja, najvećim delom vode poreklo iz kulture i klime organizacije. S druge pak strane, svako andragoško delovanje utiče ili doprinosi razvoju organizacione kulture i klime.

**Shema br. 2: Andragoški aspekti menadžmenta ljudskih resursa**



Koncepti organizacione kulture i organizacione klime su preneti u organizacioni kontekst iz antropologije i sociologije kako bi pomogli boljem razumevanju ponašanja ljudi u organizacijama. Organizaciona kultura i klima se ubrajaju u „meke” nevidljive činioce organizacijske uspešnosti, utkane u sve aktivnosti organizacije. Njima su determinisani praksa i ponašanje

organizacije, ali one nisu samo uzrok već i posledica ponašanja. Organizaciona kultura i klima mogu inicirati i podržavati razvoj ljudskih resursa, ali mu mogu biti i barijera. Zbog toga, a pre određenja svakog od indikatora andragoških aspekata menadžmenta ljudskih resursa (predstavljenih na shemi br. 2), sledi kratak osvrt na fenomene organizacione kulture i klime.

U mnoštvu različitih određenja i definisanja organizacione kulture, najčešća su ona koja je određuju kao niz ključnih vrednosti, normi i uverenja zajedničkih svim članovima neke organizacije, odnosno kao odgovarajuću sintezu verovanja, stila ponašanja i delovanja; ili najkraće rečeno – sklad zajedničkog znanja i zajedničkih spoznaja članova organizacije (Sikavica i drugi 2008). „Kultura je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, stavova, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih sačinjavaju” (Bahtijarević-Šiber 1999: 109). Dok su navedene definicije više filozofsko-psihološki orijentisane, Šein svoju definiciju više andragoški orijentiše smatrajući da je organizaciona kultura *sistem temeljnih pretpostavki (vrednosti i verovanja)* koje je grupa otkrila ili razvila *kroz proces učenja*, a sa ciljem adekvatne integracije u okruženje (Schein 1992).

Neki autori organizacionu kulturu posmatraju kao *okolinu (kontekst) radnog mesta* koja nastaje iz interakcija na radnom mestu, a određuju je iskustva, snage, slabosti, obrazovanje i vaspitanje (Yukl 2006). Organizaciona kultura je kompleksan konstrukt koji objedinjuje „emocije i razum” organizacije, ili drugim rečima, objedinjuje emocionalnu osnovu organizacije (organizacionu klimu) sa njenom ideološkom (filozofskom), vrednosnom – svesnom osnovom (Alibabić 2010). Temelj organizacione kulture su vrednosti koje se manifestuju kroz vidljive činioce (koji čine sadržaj organizacione kulture – priče i anegdote, rituali, jezik i žargon, način oblačenja zaposlenih, izgled radnog prostora i dr.). Prema značenjima kao osnovnoj supstanci kulture, sadržaj organizacione kulture se deli na dva dela, na kognitivni i simbolički deo. Kognitivni elementi su one kategorije koje čine da situacije, pojave i stvari u organizaciji imaju isto značenje za sve njene članove, dok simbolički elementi manifestuju ta zajednička značenja. Putem kognitivnih elemenata kreira se zajedničko mišljenje i ponašanje u organizaciji. Simbolički sadržaj, vidljiv u svakodnevnom životu organizacije, nastaje kao rezultat zajedničkog mišljenja i ponašanja članova organizacije (Janićijević 1997).

Organizaciona kultura i klima imaju sličnosti, ali su u suštini dva različita fenomena. Povezuje ih predmet interesovanja – socijalni kontekst organizacije, jer i kultura i klima u žiži svog interesovanja imaju socijalne interakcije

zaposlenih. Kultura je grupni fenomen, a klima individualni. Kultura se izgrađuje kroz međusobne interakcije i postoji samo na kolektivnom nivou, a klima predstavlja individualnu percepciju karakteristika organizacije.

Stvaranje odgovarajuće organizacione kulture i klime podsticajne za razvoj ljudskih resursa vrlo je važan zadatak menadžmenta. Odgovarajuća organizaciona kultura je ne samo pretpostavka već i rezultat andragoškog delovanja. Treba naglasiti da na organizacionu kulturu utiče kultura njenog okruženja, odnosno kultura društva, što ne znači da ne postoje bitne razlike u kulturama organizacija u istom društvu, a te razlike izražavaju specifične poslovne i socijalne vrednosti usmerene na ostvarivanje ciljeva i misije konkretne organizacije.

### *Mogućnosti andragoškog delovanja na organizaciju*

Pod mogućnostima andragoškog delovanja na organizaciju podrazumeva se, kako je ranije u tekstu naglašeno, omogućavanje i podsticanje obrazovanja u organizaciji, drugim rečima, to su uslovi i pretpostavke obrazovnih aktivnosti. Treba posebno naglasiti da su mogućnosti, odnosno indikatori mogućnosti, koji su navedeni na shemi br. 2, ne samo pretpostavke za obrazovnu intervenciju već na neki način i posledica obrazovne intervencije u organizaciji. Svi navedeni indikatori mogućnosti su poreklom uglavnom iz kulture organizacije, ali su u bliskoj vezi sa filozofijom i modelima menadžmenta u organizaciji:

- *Orijentacija organizacije na promenu/inovaciju – menadžment promene*

U literaturi koja proučava menadžment promena, ovaj koncept se povezuje sa inovativnim organizacijama, koje se menjaju pod uticajem okoline. U takvim organizacijama se od rukovodstva i zaposlenih zahteva neprestana inovativnost, stalno učenje i poučavanje. Vođstvo je u ovakvim organizacijama usmereno na kritičko istraživanje šablona i stereotipa koji štete razvoju, na promociju i realizaciju potrebe za organizacionim i kolaborativnim učenjem u kojem ljudi zavise jedni od drugih i odgovorni su za zajedničko učenje (Alibabić 2010).

Menadžment promene je složen, multifaktorski koncept koji obuhvata brojne elemente i pristupe upravljanju promenama. Ključni elementi etapnog ili faznog pristupa su istraživanje okoline (dijagnostikovanje potrebe za promenom), planiranje, sprovođenje planova i vrednovanje – tipične faze strategijskog menadžmenta (isto). U najvećem broju modela upravljanja promenama značajno mesto zauzimaju stvaranje

i razvijanje kulture za promene i liderstvo usmereno na promene. U bilo kom pravcu da je usmerena promena, *učenje i obrazovanje je njena „pogonska energija”* (isto). Uspešnost menadžmenta promene je determinisana valjanim kompetencijama svih aktera sprovođenja promene, stoga je menadžment promene pretpostavka, ali i rezultat učenja i obrazovanja u organizaciji.

- *Znanje kao vrednost – menadžment znanja i koncept „organizacije koja uči”*

Na osnovu teorijskih znanja o menadžmentu grupisanih u okvire brojnih „škola mišljenja” može se zaključiti da se pod menadžmentom uglavnom podrazumeva integrativni i kontinuirani proces kontrole ljudskog ponašanja koji se ostvaruje kroz različite aktivnosti pružanja pomoći, radi poboljšanja performanse organizacije. U tom kontekstu i menadžment znanja se često određuje kao proces kontrole znanja (korišćenja i prenošenja znanja i veština) koje stoji u osnovi ponašanja članova grupe kojom se upravlja, u cilju poboljšanja performanse. Stavljanje u fokus kontrole ponašanja ili znanja dehumanizovano je stanovište, opterećeno utilitarnim ciljevima. Humanizacija menadžmenta znanja pokušavana je kroz više pristupa, od kojih je posebno zanimljiv „sinergetski pristup” nastao integrisanjem i sinergijom opšte teorije menadžmenta i andragogije. Sinergetski gledano, *menadžment znanja je kontinuirani proces podsticanja učenja, razvoja određenih sposobnosti i kapaciteta u cilju napredovanja organizacije*. U okviru njega se organizacija posmatra kao dinamični sistem koji otvara prostor za aktivno učenje, a ne samo kao mesto na kome se primarno vrši određena produkcija (Alibabić, Ovesni 2007).

Sinergetski pristup je kompleksan za praktičnu primenu, jer se u okviru njega razvoj shvata kao aktivna razmena obrazaca mišljenja o raznovrsnim problemima i u raznovrsnim situacijama. Akcenat se stavlja na interaktivno rešavanje problema, na iskustvo i znanje aktivno uključenih pojedinaca, na menadžera znanja kojem su neophodne andragoške kompetencije. Njegova uloga je usložnjena prihvatanjem andragoškog shvatanja da je učenje uvek u funkciji rasta i razvoja. U tom kontekstu orijentacija menadžmenta znanja postaje vrlo bliska andragoškom shvatanju mogućnosti delovanja u organizaciji, te tako u literaturi susrećemo preplitanje uloga menadžera znanja i andragoga zaposlenih u organizacijama/kompanijama (Ovesni 2001).



U organizacijama u kojima je znanje visoko pozicionirano u vrednosnom sistemu kao stožeru organizacione kulture, menadžment znanja i razvoj ljudskih resursa su strateški imperativi. Intelektualni kapital koji integriše tri komponente, ljudski kapital (znanje i iskustvo zaposlenih), strukturalni kapital (organizacioni sistemi, politike i procesi) i kapital korisnika (sistem odnosa klijenata sa organizacijom i zaposlenima), predstavlja ne samo oslonac menadžmenta znanja već i njegov rezultat, jer menadžment znanja mora permanentno uvećavati taj kapital, što znači da podstiče, podržava i omogućava kontinuirano učenje.

Kako je ranije naglašeno u ovom tekstu, menadžment znanja i koncept „organizacije koja uči” su savremeni menadžmentski pristupi andragoški oplemenjeni i suštinski povezani. „Organizacija koja uči” je „kuća u kojoj rastu i ljudi i organizacija” (Alibabić 2010), stoga je koncept „organizacije koja uči” predmet proučavanja brojnih disciplina koje se bave i ljudima i organizacijom. Danas, kada su stalne samo promene, tradicionalni „faktori proizvodnje” (ili prirodni resursi) postaju sekundarni, jer se lako mogu pribaviti, dok se primarni nalaze u neopipljivoj aktivni organizacije, a među njima posebno mesto pripada iskustvu, znanju i sposobnostima. Suštinu (jezgro) kompetentnosti organizacije čine veštine, tehnologije, učenje i njihova sinergija. Učenje je imperativ, a brzina učenja mora biti veća od brzine promena u organizaciji i njenom okruženju, te tako učenje nije samo posledica promena već i njihov anticipator (Kulić, Despotović 2004).

Brojna određenja „organizacije koja uči” uglavnom polaze od stava da je učenje „utkano” u život takve organizacije. Senge navodi da „organizacija koja uči” podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja, omogućava protok znanja u organizaciji i njegovo brzo transformisanje u (planiranu) promenu, u njoj se gradi nov i fleksibilan način razmišljanja i kolektivne aspiracije slobodno definišu, u njoj ljudi uče kako da uče zajedno (Senge, prema: Ovesni 2014). „Organizacija koja uči” je sposobna da stvara i vrši transfer znanja, da modifikuje svoje ponašanje reflektujući nova znanja. Ona je rezultat učenja na celokupnom organizacionom nivou, što omogućava učenje svih i permanentnu transformaciju organizacije (Pedler i dr., prema: Alibabić 2010). Organizacija koja poseduje organizacionu infrastrukturu za unapređenje i razvoj svojih članova,

a u funkciji postizanja organizacijskih ciljeva i ciljeva okruženja/zajednice – jeste „organizacija koja uči” (Kulić, Despotović 2004). Na osnovu preduzete analize brojnih definicija „organizacije koja uči”, Ovesni (2014) je izdvojila najzastupljenije perspektive. U prvoj perspektivi dominira tendencija da se „organizacija koja uči” odredi kao organizacija u kojoj postoji kompleksni sistem podržan od menadžmenta, sistem koji podstiče i omogućava različite vrste učenja (individualnog i kolektivnog), pomaže integrisanje i/ili modifikovanje ponašanja i transformaciju zaposlenih i/ili organizacije na osnovu naučenog, omogućava stvaranje, upravljanje i širenje kolektivnog znanja u organizaciji. Potom je autorka izdvojila sledeće perspektive: naglašavanje procesa kontinuiranog učenja kao ključnog elementa „organizacije koja uči”; isticanje da je „organizacija koja uči” ishod procesa organizacionog učenja; povezivanje koncepata menadžmenta znanja i „organizacije koja uči”; ukazivanje na to da je „organizacija koja uči” ishod delovanja podsticajnog menadžmenta. Iz perspektive andragogije i teorije kompleksnosti, Ovesni određuje „organizaciju koja uči” „kao kompleksni sistem koji podstiče i omogućava kontinuirano učenje na individualnom, organizacionom i timskom/grupnom nivou, koji pomaže integrisanje i/ili modifikovanje ponašanja zaposlenih i transformaciju organizacije na osnovu naučenog, i koji omogućava stvaranje, upravljanje i širenje kolektivnog znanja u organizaciji” (isto: 68).

Ovaj kratki osvrt na fenomen „organizacije koja uči” može biti osnova za zaključak da je „organizacija koja uči”, istovremeno i pretpostavka i ishod andragoškog delovanja u organizaciji.

- *Liderstvo – okvir razvoja ljudi i organizacije*

Najopštije rečeno, liderstvo ili vođstvo (engl. *leadership*) je proces uticaja na druge ljude tako da oni teže ostvarivanju zajedničkih (grupnih) ciljeva. U literaturi o oragnizacionom ponašanju, većina autora se slaže s najmanje dva zajednička elementa – vođenje je grupna funkcija, pojavljuje se samo u procesima interakcije dvoje ili više ljudi i lideri teže da utiču na ponašanje drugih ljudi (Staničić 2011). Primarni zadaci uspešnog lidera prema Velču su: da omoguće da zaposleni shvate misiju, da «žive i dišu» u skladu sa misijom organizacije; da *unapređuju svoj tim obučavajući ga i izgrađujući samopouzdanje članova tima*; da stvaraju poverenje u organizaciji pomoću iskrenosti i otvorenosti; da «odišu pozitivnom energijom i

optimizmom»; da budu hrabri i da čine smele poteze (Velč, prema: Alibabić 2008). Skrivenu moć lidera Goleman vidi u vladanju emocijama, svojim i tuđim. Veliki lideri su oni koji su u stanju da općine svojim idejama i privlačnom vizijom, da probude strast, snažne emocije, ljubav, optimizam i nadu, te tako *usmere celokupnu energiju grupe (zaposlenih) ka zajedničkom cilju* (Goleman, prema: Alibabić 2008). Liderstvo koje unapređuje tim i izgrađuje samopouzdanje njegovih članova, koje usmerava grupnu energiju ka zajedničkim ciljevima – to je liderstvo koje obezbeđuje kontekst za razvoj organizacije i ljudi.

Još jedanput se može zaključiti da liderstvo karakteriše uticaj na ljude kako bi se podstakli na aktivnost, kako bi se povezali oko ključnih vrednosti i pridobili za ostvarivanje vizije organizacije. Pod pretpostavkom da je ključna vrednost organizacije znanje, liderstvo povezuje i podstiče zaposlene na aktivnosti usmerene tom vrednošću – tako je liderstvo kontekst za razvoj organizacije i zaposlenih.

Zadaci liderstva i uloge lidera promovišu razvoj, a da li zaista tog razvoja može i biti zavisi od liderskih „alata”, odnosno načina i stilova, koji mogu biti kako podsticaji tako i barijere razvoju organizacije i zaposlenih. Različiti lideri opredeljuju se za različite stilove i njihovu kombinaciju. U osnovi tog opredeljenja stoje karakteristike ličnosti lidera, obrazovanje (znanje), odnosno njegove stručne kompetencije, osobenosti i zadaci grupe/organizacije koju vodi, karakteristike situacije... (isto).

### *Mogućnosti andragoškog delovanja na zaposlene*

Pod mogućnostima andragoškog delovanja na zaposlene podrazumevaju se uslovi ili pretpostavke obrazovnih aktivnosti zaposlenih. Treba reći da su mogućnosti, odnosno indikatori mogućnosti koji su navedeni u shemi br. 2, ne samo pretpostavke za obrazovnu intervenciju već mogu biti i posledica ili produkt obrazovnih aktivnosti zaposlenih. Kao indikatore mogućnosti andragoškog delovanja na zaposlene izdvojili smo *stavove prema usavršavanju, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo rukovođenjem*. Očigledno je da su indikatori mogućnosti andragoškog delovanja na zaposlene istovremeno i indikatori organizacione klime:

- *Stavovi prema usavršavanju*

S obzirom da su stavovi iskazi koji sadrže procenu, bilo povoljnu ili nepovoljnu, u vezi stvari, ljudi ili događaja (Robbins 1992), stavovi

prema stručnom usavršavanju mogu biti indikator mogućnosti andragoškog delovanja na zaposlene. Brojna istraživanja su ukazala na postojanje jače ili slabije veze (ali ipak postojeće) između stavova i ponašanja. Stavovi koje ljudi imaju određuju ono što rade, te se stoga može i očekivati da zaposleni koji imaju pozitivne stavove prema usavršavanju, to i čine – usavršavaju se. Pozitivne stavove prema usavršavanju mogu da inspirišu i podstiču organizaciona klima i organizaciona kultura u kojoj su učenje i znanje vrednosti.

- *Zadovoljstvo poslom*

Zadovoljstvo poslom (ili u poslu) se odnosi na opšti stav zaposlenog prema njegovom poslu. To je individualna percepcija karakteristika posla i zadovoljstvo njima. Zadovoljstvo poslom je suštinski element organizacione klime. U literaturi se susrećemo sa različitim pristupima u istraživanju organizacione klime i zadovoljstva poslom, odnosno sa različitim aspektima posla s kojima zaposleni može biti manje ili više zadovoljan ili, pak, nezadovoljan. Zadovoljstvo svakom grupom aspekata ili svakim aspektom ponaosob može predstavljati mogućnost za andragošku intervenciju, kao što iz drugog ugla gledano, nezadovoljstvo različitim aspektima posla može biti prepreka za participaciju u obrazovnoj aktivnosti.

- *Zadovoljstvo rukovođenjem*

Zadovoljstvo rukovođenjem je stav zaposlenih prema načinima rukovođenja, odnosno individualna percepcija modela ili stila rukovođenja i zadovoljstvo njime. Različiti rukovodioci se opredeljuju za različite stilove i njihovu kombinaciju, što utiče na kvalitet organizacione klime. U literaturi susrećemo različite klasifikacije stilova (ruko)vođenja kao što su demokratski, autokratski i liberalni; stilove usmerene na ljude i na zadatke; direktivne, participativne i transformativne; rezonantne i disonantne... (Alibabić 2008). Svi navedeni stilovi su teorijski konstrukti i u praksi retko egzistiraju kao „čisti” i samostalni. Zadovoljstvo rukovođenjem (u praksi se najčešće svodi na zadovoljstvo rukovodiocem) jedan je od vrlo značajnih indikatora mogućnosti obrazovnog delovanja na zaposlene, jer ako zaposleni percipiraju rukovođenje kao aktivnost koja podstiče učenje i razvoj, vrlo je verovatno da će imati pozitivan stav prema učenju i razvoju, vrlo je verovatno da će imati pozitivan stav prema učenju i razvoju i ponašati se u skladu sa svojim stavom.

### Načini andragoškog delovanja na organizaciju

Pod načinima andragoškog delovanja na organizaciju se podrazumevaju oblici sprovođenja organizacijskog razvoja putem učenja. U ovom kontekstu su odabrana tri načina andragoškog delovanja, odnosno tri vrste učenja – organizaciono, kolaborativno/timsko i individualno učenje (kako je prikazano na shemi 2):

- *Organizaciono učenje*

Organizaciono učenje kao svojevrsan i dominantan oblik sticanja znanja je čvrsto povezano sa organizacijom koja uči i neodvojivo je od nje. U literaturi susrećemo brojna određenja organizacionog učenja. Neki autori ga određuju kao proces otkrivanja i ispravljanja grešaka, ukazujući da se greške mogu otkrivati i ispravljati na dva načina (Ovesni 2014), što znači da u okviru organizacionog učenja postoje dve „varijante”. Prva se odnosi na otkrivanje i ispravljanje grešaka unutar postojećeg sistema normi i pravila (engl. *single loop learning*) s ciljem da taj sistem i dalje ostane da egzistira. Ovaj način učenja obezbeđuje sticanje znanja kako bi se rešio specifičan problem koji proizlazi iz postojećih premisa i tako stvorili uslovi da organizacija nastavi kretanje ka trasiranoj politici i definisanim ciljevima. Druga „varijanta” organizacionog učenja se odnosi na otkrivanje i ispravljanje grešaka kroz procese preispitivanja samih normi i pravila (engl. *double loop learning*) s ciljem modifikacije organizacionih normi, pravila, politike i ciljeva organizacije. Ova „varijanta” učenja omogućava istraživanje i kreiranje novih strategijskih područja za razvoj organizacije.

Organizaciono učenje se određuje kao razvoj novog znanja koje može uticati na promene ponašanja u funkciji poboljšanja performanse. Kao kolektivni fenomen, organizaciono učenje se izražava u dve osnovne forme, „u formi eksplicitnog znanja koje postoji u normama, pravilima, ugovorima, dokumentima, priručnicima, bazama podataka, i formi tacitnog znanja, ‘najveće baze podataka koju poseduje svaka organizacija’, koja se ‘nalazi u umovima zaposlenih’. Kroz ove dve forme znanja – eksplicitnu i tacitnu – organizacija direktno utiče na ponašanje i performansu na individualnom, grupnom i na nivou sistema” (isto: 41).

- *Kolaborativno/timsko učenje*

Pored organizacionog učenja, na organizacioni razvoj utiče i kolaborativno/timsko učenje i smatra se ključnim činiocem razvoja

organizacije. Ova vrsta učenja omogućava transfer znanja i iskustva među članovima unutar jedne grupe zaposlenih (tima), ili između više grupa (timova). Grupe (timovi) rešavaju probleme i odgovaraju na izazove, a uspešnost tih rešenja i odgovora zavisi ne samo od procesa rada već i od učenja. Rešavanje problema unutar grupe se bazira na različitim mišljenjima članova, što omogućava kritičko mišljenje i zajedničko učenje. Unutar grupe se znanja obogaćuju i razmenjuju kroz dijalog i razumevanje, a „tako stečeno znanje usmereno je i oblikovano jedinstvenom vizijom i posvećenošću ostvarivanju zajedničkih ciljeva” (isto: 52).

- *Individualno učenje*

S obzirom da organizacije uče kroz pojedince/zaposlene, individualno učenje je u samom centru organizacionog razvoja. Prema tome, andragoške intervencije u procesu razvoja ljudskih resursa, a u cilju organizacionog razvoja, nisu usmerene samo na organizaciono i timsko učenje već i na individualno učenje. To podrazumeva sticanje i proširivanje individualnog znanja, razvijanje veština za efikasnije i efektivnije obavljanje posla, razvijanje socijalnih i komunikacionih veština, kao i veština rešavanja problema.

### *Načini andragoškog delovanja na zaposlene*

Pod načinima andragoškog delovanja na zaposlene se podrazumevaju oblici sprovođenja ličnog (individualnog i profesionalnog) razvoja putem učenja. Učenju u organizacijama se pristupa uglavnom s aspekta odgovora na profesionalne izazove. U literaturi i praksi učenja i obrazovanja zaposlenih se diferenciraju dve grupe modela učenja odraslih koji su primenjivi u savremenim organizacijama – modeli zasnovani na grupnoj interakciji i saradnji u socijalnom/radnom kontekstu i modeli zasnovani na informaciono-komunikacionim tehnologijama – IKT (Alibabić i drugi 2011). U prvu grupu spadaju tradicionalni modeli školskog tipa, model studije slučaja i model učenja orijentisanog na problem. Osnovna jedinica oko koje je organizovano učenje je različita u navedena tri modela. U centru tradicionalnog modela je sadržaj ili objašnjenje tehnika rešavanja problema; model studije slučaja promovise učenje orijentisano na primer rešenja nekog problema/slučaja; dok u okviru modela učenja orijentisanog na problem, projekat rešavanja problema predstavlja osnovnu jedinicu učenja. Drugu grupu čine modeli zasnovani na IKT-u. Primena informaciono-komunikacionih tehnologija promenila je mnoge sfere života i rada – e-obrazovanje, e-učenik, e-predavač,

e-student, e-mentor, e-tutor postali su deo našeg kako virtuelnog tako i realnog okruženja (isto).

Andragoško delovanje na zaposlene uključuje sve obrazovne aktivnosti, odnosno aktivnosti usavršavanja u organizaciji i van nje, koje mogu doprineti ličnom i profesionalnom razvoju zaposlenih, organizovane po tradicionalnim ili po modelima zasnovanim na IKT-u, ili kombinovano. Te aktivnosti mogu biti realizovane putem brojnih oblika formalnog i neformalnog obrazovanja i samoobrazovanja:

- *Oblici formalnog obrazovanja*

Participacija zaposlenih u programima višeg nivoa formalnog obrazovanja je u funkciji njihovog individualnog i profesionalnog razvoja. Rezultati istraživanja su pokazali da se odrasli zaposleni neretko uključuju u dalje formalno obrazovanje (u škole i fakultete na različitim nivoima studiranja) kako bi unapredili svoj lični razvoj (Alibabić 2008).

- *Oblici neformalnog obrazovanja*

Kada se govori o neformalnom obrazovanju i usavršavanju zaposlenih, najčešće se misli na obuku i obučavanje zaposlenih kroz razne kurseve, seminare, radionice... Termini obuka i obučavanje potiču od engleske reči *training* i glagola *to train*, što prevodimo kao „obučavati”. Pod obukom Desler podrazumeva vrstu učenja i razvoja pojedinca u okviru njegovog posla, odnosno radne uloge, s ciljem poboljšanja performanse (Dessler 2007). Međutim, obuke ne treba sužavati samo na zadovoljavanje potreba vezanih za neposredne radne zadatke i uloge, jer se, iskustveno gledano, realizuju brojne obuke za razvoj veština koje ne moraju biti u direktnoj funkciji obavljanja radnih zadataka, a mogu uticati na lični razvoj zaposlenih. Najjednostavnije a istovremeno i najpreciznije određenje obuke nalazimo kod Despotovića, koji obuku određuje kao vrstu obrazovanja usmerenu prvenstveno na sticanje veština (Despotović 2010). Dok brojni autori vide obuku kao okvir za razvoj veština, ima i onih koji je gledaju mnogo šire – kao okvir koji integriše sve vrste učenja. Međutim, mi pod obukom podrazumevamo posebno organizovan proces poučavanja znanjima, veštinama i proces razvijanja stavova, koji imaju za cilj lični (individualni i profesionalni) razvoj zaposlenih. Ti procesi se mogu odvijati u formi seminara, radionica, kurseva i drugih obrazovnih oblika.

- *Samoobrazovanje ili samousmereno učenje*

Samoobrazovanje ili samousmereno učenje može imati odliku permanentnosti i stoga ga je neophodno uvažavati u procesu ličnog razvoja zaposlenih. Postoje različita određenja samousmerenog učenja i ona uglavnom zavise od filozofsko-teorijskih polazišta autora. Nouns ga definiše kao proces u kojem pojedinac pokreće inicijativu za učenje, dijagnostikuje potrebu, formuliše cilj, pribavlja resurse i vrši izbor strategije učenja i na kraju evaluira njegove rezultate (Knowles 1998). To sve ukazuje da odrasli učenik ima potpunu slobodu i kontrolu nad svojim učenjem, što on u suštini i želi.

Kroz samoobrazovanje ili samousmereno učenje odrasli/zaposleni savladavaju brojne probleme iz oblasti individualnog, porodičnog, društvenog i profesionalnog života. Fenomen samoobrazovanja ili samousmerenog učenja se sve više vezuje za radno mesto i profesionalni razvoj, jer omogućava zaposlenima da nauče ono što je neophodno za obavljanje posla, za kvalitet rada i života, pri čemu sami određuju tempo, stil i vreme učenja (Kulić, Despotović 2004). Stoga treba istaći da je samoobrazovanje ili samousmereno učenje strategija ili način celoživotnog učenja, a u njegovom kontekstu i ličnog razvoja zaposlenih.

## **Zaključna razmatranja**

Ljudski resursi i njihov razvoj nisu samo realnost prakse savremenih organizacija, već su respektabilno, relevantno i multidisciplinarno naučno istraživačko područje. Menadžment ljudskih resursa je primenjena disciplina koja integriše sva saznanja o ljudskoj dimenziji organizacije, među kojima su i saznanja iz oblasti andragoških naučnih disciplina, koja rasvetljavaju i objašnjavaju obrazovanje i učenje kao ključnu strategiju razvoja, kako ljudi tako i organizacije. Saznanja iz oblasti andragogije i njenih disciplina u funkciji su objašnjenja andragoških aspekata menadžmenta ljudskih resursa. Andragoški aspekti se odnose na razvoj zaposlenih i organizacije. Drugim rečima, razvoj ljudskih resursa se vezuje uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade, te obuhvata dve komponente – razvoj ljudi (individualni i profesionalni) i razvoj organizacije. U tom kontekstu je moguće razvoj ljudskih resursa definisati kao *organizovanu aktivnost učenja pokrenutu u organizaciji za poboljšanje performanse i ličnog razvoja s ciljem unapređivanja rada kako pojedinca tako i čitave organizacije*. Treba naglasiti da je aktivnost učenja usmerena i na lični razvoj, što ne podrazumeva samo profesionalni već razvoj



celokupne ličnosti zaposlenog. Andragoški aspekti menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji podrazumevaju *moгуćnosti* i *načine* andragoškog delovanja (učenja i obrazovanja) na zaposlene i organizaciju, preciznije, na njihovo ponašanje. Dijagnostikovanje i istraživanje andragoških aspekata menadžmenta ljudskih resursa u funkciji je unapređivanja razvoja zaposlenih i organizacije te je u radu posebna pažnja usmerena na teorijsku elaboraciju mogućnosti i načina andragoškog delovanja koja može biti osnova empirijskog istraživanja elaboriranih aspekata.

Mogućnosti andragoškog delovanja mogu imati dvostruko značenje, kao omogućavanje i podsticanje obrazovanja i učenja u organizaciji (u smislu determinanti, uslova ili pretpostavki obrazovnih aktivnosti), ali i kao snaga i moć obrazovanja u unapređivanju ponašanja zaposlenih i organizacije. Na osnovu teorijskog proučavanja fenomena razvoja ljudskih resursa, izdvojeni su sledeći indikatori mogućnosti andragoškog delovanja na nivou organizacije:

- orijentacija organizacije na promenu – menadžment promene,
- znanje kao vrednost – menadžment znanja i koncept „organizacije koja uči”,
- liderstvo – okvir razvoja ljudi i organizacije.

Kao indikatori mogućnosti andragoškog delovanja na zaposlene izdvojeni su:

- stavovi prema usavršavanju,
- zadovoljstvo poslom,
- zadovoljstvo rukovođenjem.

Mogućnosti na nivou organizacije mogu se istovremeno sagledavati kao pretpostavke načina andragoškog delovanja na nivou organizacije i na nivou zaposlenog. Isto važi i za mogućnosti na nivou zaposlenog, jer mogu imati implikacije i na andragoško delovanje na organizaciju.

Pod načinima andragoškog delovanja se podrazumevaju oblici sprovođenja organizacijskog razvoja:

- organizacionim,
- kolaborativnim/timskim i
- individualnim učenjem,

kao i ličnog razvoja putem:

- oblika formalnog obrazovanja,
- oblika neformalnog obrazovanja i
- samoobrazovanja/samousmerenog učenja.

## ANDRAGOGICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT<sup>4</sup>

### - Abstract -

*Human resource management is an applied discipline which embraces a body of knowledge about the human dimension of organization. Andragogy, with its main focus on learning and education of adults, and with a body of knowledge which explain the learning and education of adults as a core strategy of organizational development with implications in theory and practice of human resource and organizational development, is one of the major theoretical foundations, and one of the fundamental theoretical perspectives of human resource management. The main purpose of this paper was a critical analysis of human resource management literature, and based on it, the exploration of contribution of andragogy to human resource management. We considered that the andragogical perspective, in practice, provides a variety of possibilities and types of andragogical interventions in the domains of human resource and organizational development, therefore the researching and diagnosing of andragogical aspects of human resource development is a function of enhancing organizational performance. Hence, the additional focal point of our research was a theoretical exploration of possibilities and types of andragogical interventions in the domains of human resource and organizational development, as a possible base for future empirical researches of andragogical aspects of human resource management.*

**Key words:** andragogy, management, andragogical aspects of human resource management, possibilities and types of andragogical interventions in the domains of human resource and organizational development.

---

4 This article is a result of the project "Models of evaluation and strategies for improvement of education quality in Serbia", No 179060 (2011-2014), financially supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development, Republic of Serbia.

## Literatura

- Alibabić, Š. (2008). Razvijanje liderskih kompetencija. *Andragoške studije*, 2, 250 – 265.
- Alibabić, Š. (2010). Change management – andragogical professional challenge, in: S. Medić, R. Ebner, K. Popović, (Eds.): *Adult Education – The response to Global Crisis: Strengths and Challenges of the Profession*. Belgrade and Brussels: University of Belgrade, Faculty of Philosophy, Department for Pedagogy and Andragogy, Institute for Pedagogy and Andragogy, European Association for Education of Adults, Adult Education Society, 109 – 126.
- Alibabić, Š.; Milićević, V.; Drakulić, M. (2011). Modeli učenja u korporacijama, *Andragoške studije*, 2, 65 – 82.
- Alibabić, Š.; Ovesni, K. (2007). Andragozi – menadžeri znanjem. U: A. Klapan, M. Matijević (ur.): *Zbornik radova sa treće međunarodne konferencije „Obrazovanje odraslih za ekonomiju znanja”*, Šibenik, Hrvatska, 3 – 4. juna 2007. godine. Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo, 9 – 16.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, HR: Golden marketing.
- Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke and London, GB: Macmillan Press LTD.
- Chalofsky, N. E.; Rocco, T. S.; Morris, M. L. (Eds.). (2014). *Handbook of human resource development*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Despotović, M. (2010). *Razvoj kurikuluma u stručnom obrazovanju: pristup usmeren na kompetencije*. Beograd, SRB: Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd, SRB: Data status.
- Drucker, F. (2001). *Managerski izaziviv 21. stoletju*. Ljubljana, SI: Založba.
- Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb, HR: Novi liber.
- Drucker, P. (1994). *Towards the New Economy*. London, GB: Heinemann.
- Jančićević, N. (1997). *Organizaciona kultura – Kolektivni um preduzeća*. Beograd, SRB: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Knowles, M.; Holton, E. F. III, Swanson, R. A. (1998). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (5th edition)*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Kulić, R.; Despotović, M. (2004). *Uvod u andragogiju*. Beograd, SRB: Svet knjige.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management, 13<sup>th</sup> Edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Ovesni, K. (2014). *Organizacija koja uči: andragoška perspektiva*. Beograd, SRB: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- Ovesni, K. (2001). *Obrazovanje andragoških kadrova (Evropska iskustva)*. Beograd, SRB: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb, HR: MATE, d. o. o.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Servan-Schreiber, J. J. (1981). *Svjetski izazov*. Zagreb, HR: Globus.
- Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, HR: Školska knjiga.
- Staničić, S. (2011). *Menadžment u obrazovanju*. Gornji Milanovac, SRB: Centar za marketing u obrazovanju.
- Topolovec, V.; Žugaj, M. (1990). Stanje i trendovi korištenja informacijske tehnologije u razvoju ljudskih resursa. *Produktivnost*, XXX, 1 – 2, 285 – 291.
- Yukl, G. (2006). *Rukovođenje u organizacijama*. Zagreb, HR: Naklada Slap.