



EFIKASNOST PRIVREDNIH SUBJEKATA U FUNKCIJI ORGANIZACIONIH PROMENA

EFFICIENCY OF BUSINESS ENTITIES IN THE FUNCTION OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Nada Živanović

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet MB, Beograd, Srbija
<https://orcid.org/0000-0002-9364-4416>

Vlada Živanović

Državna revizorska institucija, Beograd, Srbija

Milija Bogavac

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet MB, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **D21, D23, O15**

Apstrakt

Globalno tržišno poslovanje karakterišu stalne kvantitativne i kvalitativne promene, što primorava organizacije da stalno prate trendove poslovanja kako bi ostvarile poslovnu efikasnost i zadovoljile postavljene standarde. Promene su neprekidne, a to postavlja sve veće izazove pred industrijska preduzeća da zahteve tržišta rešavaju unapređivanjem kadrova, inovativnih procesa i tehnologija. Glavni ciljevi su dugoročna profitabilnosti i konkurentna prednost. U tom procesu najkritičnija pitanja u vezi sa organizacionim promenama za efikasnost su nova znanja, kompetencije, i veštine zaposlenih. Bez obzira da li se radi o tzv. "tvrdim" ili "mekim" promenama, zaposleni moraju da se na adekvatan način pripreme i obuče za nove metodologije rešavanja radnih zadataka shodno prirodi nastalih promena iz okruženju. Organizacijski posmatrano, kontinuirana i kvalitetna obuka zaposlenih može da doprinese efikasnijem prihvatanju, implementaciji i stabilizaciji procesa rada. To jasno govori, da je u današnjem uslovima poslovanja pored organizacijskog važan i psihološki aspekt prihvatanja promena i kod menadžmenta i kod zaposlenih. Organizacije treba da obezbede efikasan okvir strategijskog plana koji obuhvata permanentne i adekvatne obuke, obrazovanje, edukacije, treninge i sl. kako bi se ostvario cilj i maksimizirali potencijali zaposlenih. Za efikasnost kompanije u današnjim uslovima poslovanja, važan je razvoj ključnih strategijskih faktora koje treba da inkorporiraju menadžeri i lideri za postizanje kvalitetnog proizvoda i uspeha celokupne firme. U osnovi tržišnih promena, od posebnog značaja za efikasnost firme je projektovanje efikasnog modela obuke. U radu se prikazuje istraživanje strukturalnog procesnog modela obuke, koji se smatra jednim od osnovnih komponenti uspeha kompanije.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Nada Živanović

profesorkanada@yahoo.com

Ključne reči: efikasnost, organizacione promene, kompanije, menadžment, liderstvo, obuka zaposlenih.

Abstract

Global market business, characterized by constant quantitative and qualitative changes, forces organizations to monitor business trends to achieve business efficiency and meet set standards. Changes are continuous, and this creates increasing challenges for industrial companies to solve the set market requirements by improving human resources, innovative processes, and technologies. Regardless of whether the changes are hard or soft, employees are responsible for adequately preparing and training for solving work tasks. From an organizational point of view, continuous and quality training of employees can contribute to more efficient acceptance, implementation, and stabilization of the work process. That clearly shows that in contemporary business conditions, in addition to the organization, the psychological aspect is also significant in accepting changes in both management and employees. Organizations should provide an efficient strategic plan framework that includes permanent and adequate training, education, training, etc., to achieve the goal and maximize the employees' potential. For the company's efficiency, in contemporary business conditions, it is significant to develop the main strategic factors that need to be incorporated by managers and leaders to achieve a quality product and the success of the entire company. At the heart of market change, designing an efficient training model is of particular importance for company effectiveness. The paper presents research on the structural process model of training, which is considered one of the main components of a company's success.

Keywords: efficiency, organizational change, companies, management, leadership, employee training.

1 UVOD

Uspešno praćenje promena na tržištu u kontinuitetu, za menadžment kompanija znači da su ljudski resursi vođeni u pravcu razvoja i unapređenja njihovih znanja da bi mogli efikasno da učestvuju u ostvarivanju organizacionih ciljeva. U teoriji i praksi se ljudski kapital današnjeg društva predstavlja kao jedan od najvažnijih faktora efikasnosti i organizacionog funkcionisanja u svim poslovnim segmentima kompanija.

Studije istraživanja pokazuju, da su zahtevi modernog poslovnog sveta koncipirani tako, da svaki pojedinac u sistemu organizacije treba da radi u najboljem interesu ciljeva organizacije, a da pri tome zadovolji i svoje - lične ambicije. To govori, da su ljudski resursi uspešni i kvalitetni ako direktno utiču na profitabilnost, razvoj i ostvarivanje konkurentne prednosti na savremenom tržištu (Altman, 2016).

Da bi se organizacije pozicionirale u sam vrh konkurentnosti potrebni su stručnost, motivacija i sposobnost ljudskih kadrova da svojom efikasnošću i znanjem obezbede takvu poziciju. U tom kontekstu *funkcionalna organizaciona struktura* ima jasnu strategiju i dugoročne ciljeve

kojima se mogu postaviti jasni temelji i uspešno funkcionisanje. Za ostvarivanje takvih planova, inkorporiraju se kreativnost ljudskog potencijala, njihove veštine i intelektualni kapaciteti potrebni za uspeh u svim poslovnim izazovima.

Organizacione promene u preduzećima se prihvataju kao odgovor na rastuće zahteve tržišta, a akcenat promena je na *razvoju specifičnih veština ljudskih resursa i mogućnost kontinuiranog ažuriranja znanja*. Jedan od osnovnih zadataka organizacije je, da putem permanentne obuke i unapređenja veština ljudskih resursa poboljša ukupan radni učinak kako bi se efikasno ostvarili ciljevi.

2 OBUKA ZAPOSLENIH - VAŽNA PERFORMANSA EFIKASNOSTI I FUNKCIONALNOSTI ORGANIZACIJE

Poslovanje industrijskih organizacija na tržišnim prostorima, danas se ne može zamisliti bez obuke zaposlenih. Ukoliko se realizuje u kontinuitetu predstavlja jednu od najbitnijih praksi u menadžmentu ljudskih resursa i kao takva direktno utiče na unapređenje performansi, kako timskih tako i individualnih.

Za efektivnost procesa neophodno je, da organizacije odaberu najadekvatniji model obuke i treninga u skladu sa potrebama zaposlenih. Što su veće mogućnosti zaposlenih da razvijaju svoje veštine i sposobnosti, srazmerno će se povećavati zadovoljstvo i motivacija za obavljanje svakodnevnih zadataka. Proces kontinuirane edukacije i obuke jedan je od bitnijih faktora, koji utiče na promenu kod povećanja efikasnosti i efektivnosti svih zaposlenih i organizacije u celini (Jehanzeb & Mohanty, 2018).

Kako bi se ostvario maksimalni povraćaj ulaganja u ljudske resurse, organizacije treba konstantno da sprovode evaluaciju dosadašnjih programa, da bi se što adekvatnije pripremile za naredne izazove. Važno je istaći, da je *kontinuirana obuka* vezana kako za poboljšanje poslovnih rezultata, tako i za oblikovanje stavova zaposlenih u skladu sa organizacionom kulturom i njenim vrednostima.

Cilj organizacije je, da ostvari efektivno upravljanje ljudskim resursima i da unapredi poslovne procese kroz pojačano učenje i razvoj zaposlenih, što predstavlja glavni podsticaj za bolji radni učinak svakog pojedinca. Krajnji cilj u tom procesu je, da se stvori agilna i posvećena baza efikasnih zaposlenih koji će organizaciju voditi u pravcu razvoja, povećane profitabilnosti i tržišne stabilnosti.

Iz tog razloga, *savremeni programi obučavanja mogu predstavljati esencijalnu vrednost u dostizanju navedenih ciljeva*, i tako postati važan faktor u razvoju zadovoljstva, motivacije, i adekvatnog organizacionog ponašanja zaposlenih prema novim promenama (Radosavac, 2016).

Strategija permanentnog uključivanja zaposlenih u procese obuke ima za cilj, da smanji verovatnoću od neuspeha u poslovanju, i samim tim poveća nivo veština i stručnosti koji treba da obezbede uspešnost organizacionog poslovanja i dugoročnu tržišnu konkurentnost. U skladu sa tim, ukoliko je *proces kontinuirane obuke* pažljivo pripremljen i uspešno sproveden, biće vidljive jasne implikacije na primer, kod smanjenja troškova organizacije za dodatno zapošljavanje i obučavanje novih kadrova u kontinuitetu (Panić, Cvijić, & Petrović, 2016).

Polazi se od činjenice, da su *znanja i veštine zaposlenih* osnovni kapital i generator poslovnog razvoja. To su ključni razvojni resursi, ljudska potreba i značajan motivacioni faktor.

Osnovni cilj sprovođenja programa obučavanja je, da zaposleni shvate *važnost i neophodnost prihvatanja i razvoja organizacionih promena* u poslovanju industrijskih preduzeća. Shodno tome, ostvaruje se rast i zadovoljava potreba za unapređenjem kvaliteta *poslovnih funkcija*, a to znači da će kompanije moći uspešno da odgovore na agresivne tržišne promene u poslovnom okruženju.

2.1 Promene iz eksternog okruženja – uloga ljudskih resursa

Rezultati istraživanja velikog broja studija pokazuju da je *efikasnost organizacije* u funkciji strukture same organizacije koja prati savremene trendove i zahteve tržišta i potrošača. To podrazumeva implementaciju kontinuiranog unapređenja sistema poslovanja, metoda, tehnika, procesa i dr. U integraciji sa tim promenama kompanije moraju da povećavaju nivo dosadašnjeg znanja i stručnosti zaposlenih, što je ključni faktor organizacionog razvoja. Pod okolnostima efekata, kao što su radni učinak, organizacione performanse, zadovoljstvo poslom, posvećenost, motivacija, oblikovanje učinkovitog modela organizacionog ponašanja i dr., menjaju se okviri tržišnog poslovanja. Važno je da u konceptu okolnosti promena iz eksternog okruženja, sektor ljudskih resursa ne sme da ima statičku ulogu, već mora zauzeti proaktivni stav i jasno i na vreme prepoznati, koje su potrebe organizacije kod ljudskog kapitala i kako ih obezbediti sada i u budućnosti.

Rešenje se vidi u istraživanju postojanja potencijala za unapređenje ljudskih resursa, kroz integraciju fleksibilnih praksi. To ima za cilj, prevazilaženje sve težeg okvira internog i eksternog poslovnog okruženja, koje zahteva da se na ljudski kapital posmatra kao na resurs od čijeg nivoa savremenih znanja, inovativnosti i nivoa sposobnosti, zavisi ukupan poslovni uspeh.

Sa druge strane, problemi se mogu multiplikovati ukoliko rukovodstvo organizacije ignoriše promene u poslovnom okruženju. Kao posledica, javlja se izostanak strateškog pogleda na upravljanje ljudskim resursima. Naime, dolazi se

do zaključka da je transformacija tradicionalne birokratske funkcije upravljanja ljudskim resursima od vitalnog značaja za organizacije kako bi se uspešno pratile savremene promene, zadržala konkurentna prednost i osigurao visok nivo radnog učinka.

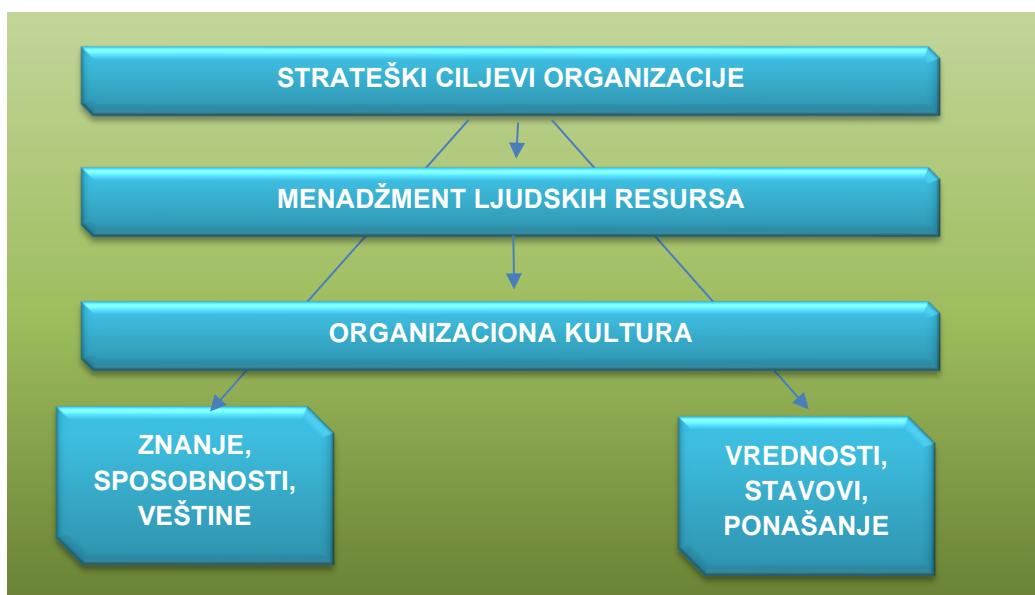
Menadžment ima zadatak, da postavi jasne ciljeve i standarde i *da razvije adekvatnu strategiju opšte edukacije zaposlenih* kao značajne potrebe ljudskih resursa sa visokim nivoom talenta i potencijala (Diaz, 2015).

2.2 KONTINUIRANI PROCES OBUKE ZAPOSLENIH

Značaj kontinuiranosti obuke zaposlenih je u tome, što nove promene donose nove zahteve i nove standarde poslovanja koje zaposleni treba da spoznaju i prihvate. Praksa i nauka govore, da se u tradicionalnom konvencionalnom menadžmentu smatralo da je *obuka* neophodna isključivo zaposlenima na višim pozicijama u

organizaciji i da nije relevantna za druge nivoe menadžmenta, što je stvaralo disperziju nivoa znanja i veština između ljudskih resursa u organizaciji. Međutim, vremenom je u organizacijama došlo do promene stavova u odnosu na *dostupnost i neophodnost obuke ljudskih resursa*, tako da je postalo opšte prihvaćeno stanovište, da je obuka neophodna svim kategorijama zaposlenih, bez obzira na njihovu trenutnu poziciju i status u organizaciji.

Novi trendovi poslovanja govore, da je samo usled razvoja novih informacionih tehnologija i usled permanentnih promena u poslovnom okruženju došlo do menjanja poslovnih procesa, načina obavljanja posla, unapređenja operativnih funkcija i sl., što zahteva da *ljudski resursi* treba da poseduju dovoljan nivo sposobnosti za efikasno prilagođavanje takvim promenama. Na (slici 1) prikazan je organizacioni razvoj prihvatanja promena sa tržišta koji uključuje obuku zaposlenih za promene.



Slika 1. Organizacioni model promena, potrebna obuka i efikasnost

U praksi se pokazalo, da je usko povezivanje strateških ciljeva organizacije i kvalifikovanja specifičnih oblasti za obučavanje zaposlenih, dalo najpozitivnije rezultate u integraciji ta dva aspekta. To podrazumeva, sprovođenje modela za efikasnost i dostizanje organizacionih ciljeva, a sa druge strane, isticanje individualnih sposobnost relevantnih za obavljanje kompleksnijih zadataka, spremnosti zaposlenih za preuzimanje više odgovornosti za poslovne ishode i dr. kako bi se

ostvario maksimalni učinak obuke (tabela 1), (Bouskila-Yam & Kluger, 2011).

Sve aktivnosti koje organizacija sprovodi u *sistemu obučavanja zaposlenih* za veći učinak poslovanja, potrebno je *segmentirati* na način koji će omogućiti da se kvalitetno sprovede svaka faza razvoja *od pripreme do realizacije* (Bogavac, Bogavac, & Živanović, 2020).

U praksi, *funkcija planiranja* predstavlja jednu od ključnih elemenata organizacionog rada i uspeha, koja je usko povezano sa *kvalitetom realizacije edukativnih programa*. Za pripremne aktivnosti obuke, istraživanja su pokazala, da se ključne tačke odnose na:

- Istraživanja nivoa znanja zaposlenih;
- Utvrđivanje njihove sposobnosti i spremnosti da efektivno uče i primenjuje stečena znanja;
- Permanentno unapređenje edukativnih programa u odnosu na prethodna iskustva i postignute rezultate;
- Motivisanost zaposlenih za stalno učenje i sprovođenje promena i dr.

Konkretno, ostvarivanje efikasnosti privrednih subjekata je u funkciji uspešnog sprovođenja obuke zaposlenih. U tabeli 1 prikazan je model obuke za ostvarivanje maksimalne efikasnosti poslovanja, za šta je važno da se stvore osnovni preduslovi koji se odnose na:

- realizovanje organizacionih potreba za specifičnim znanjima i
- stvaranje koncepcije adekvatnih modela obučavanja zaposlenih.

Podaci istraživanja govore, da su u praksi mogući disbalansi između ta dva postulata, tj. što su oni veći, veće su šanse da se ugrozi opravdanost ulaganja u ljudske resurse. Zato su važni primarni koraci:

- adekvatna analiza i
- izbor savremene metodologije obučavanja.

Dati koraci treba da se realizuju u praksi:

- uz učešće svih zaposlenih u kontinuitetu i kvalitetno,
- kao osnova za dizajn edukativnog procesa,
- u skladu sa obrazovnim *potrebama zaposlenih*.

Tabela 1. Model obuke za ostvarivanje maksimalne efikasnosti poslovnih procesa

Aktivnosti pre obuke	Analiza edukativnih potreba: <ul style="list-style-type: none"> - na nivou organizacije - na nivou radnog mesta - na pojedinačnom nivou. 	Pred-edukativne aktivnosti: <ul style="list-style-type: none"> - definisati plan obuke - deljenje informacije o obuci - obezbeđivanje resursa za neometano sprovođenje obuke
Aktivnosti tokom obuke	Afirmacija edukativnog procesa: <ul style="list-style-type: none"> - Isticanje pozitivnih uticaja obuke. - Izgradnja pozitivnog stava prema obuci. - Motivacija i fokusiranje prema usvajanju znanja. 	Principi učenja: <ul style="list-style-type: none"> - Interakcija i razmena iskustava. - Povezivanje sa strateškim ciljevima organizacije. - Eliminisanje grešaka. - Oblikovanje ponašanja.
Aktivnosti posle obuke	Prenos znanja <ul style="list-style-type: none"> - Permanentna upotreba stečenih znanja - Korektivne aktivnosti od strane menadžera - Dalja nadogradnja postojećih veština - Upravljanje kompleksnim zadacima. 	Kvantitativne metode: <ul style="list-style-type: none"> - Merenje postignutih rezultata i upoređivanje sa očekivanim - Uspostavljanje efektivnog modela evaluacije.

2.3 Efikasna metodologija edukativnog procesa

Menadžment ima složen zadatak da izvrši pravi izbor efikasne i kvalitetne metodologije edukativnog procesa. Važan korak u tom procesu, predstavlja komplementarni deo uspostavljanja *modela kontinuiranog obučavanja*, što čini *konkurentsku snagu savremenih organizacija*.

Takav sistemski pristup pri izboru metodologije obučavanja omogućava organizacijama, da povežu planirane aktivnost sa realnim poslovnim potrebama, kako pojedinaca, tako i organizacije.

Definisanjem *jasnih ciljeva pre same realizacije obuke*, značajno se povećavaju mogućnost unapređenja radnog učinka zaposlenih, povezivanje poslovne strategije i specifičnih

segmenta u edukaciji, i stvaranje dodatne vrednosti u pravcu širenja organizacionog znanja po svim nivoima.

Na kraju svakog procesa obučavanja dobijaju se rezultati obuke kao krajnji ishod promene i oblikovanja veština, sposobnosti, stavova i ponašanja zaposlenih prema potrebama organizacijskih ciljeva.

Implikacije obučavanja mogu biti vidljive u različitim aktivnostima zaposlenih, kao što su zadovoljstvo poslom, povećana produktivnost, sposobnost upravljanja kompleksnim procesima i drugim funkcijama, koje eksplicitno utiču na konkurentnost organizacije.

Za ostvarivanje visokih rezultata, potrebno je da osoba ili grupa ljudi koja je zadužena za upravljanje edukativnim procesom izvrši preciznu sinhronizaciju potrebnih procesa koji obuhvataju: (Živanović & Živanović, 2014, str. 79):

1. Individualne i organizacione potrebe za unapređenje znanja,
2. Definisane ciljeva i metodologije edukacije,
3. Diferencijaciju kandidata pri selekciji za obuku,
4. Obezbeđivanje adekvatnih materijalnih i fizičkih uslova za efektivno sprovođenje obuke,
5. Uspostavljanje parametara za efikasnost transfera znanja na realne poslovne okolnosti,
6. Definisane metoda kvantifikovanja ostvarenih rezultata i dr.

Ukoliko se u organizaciji *integrišu svi navedeni koraci u jednu homogenu celinu* dolazi se u poziciju maksimalnog *povraćaja* ulaganja u ljudske resurse, kao posledica precizno definisanih tačaka od početnog planiranja do evaluacije učinka. Zato je svaki segment u planiranju i sprovođenju obuke podjednako važan, kao i onaj nakon njenog završetka i daljeg sagledavanja potreba za potencijalnim korektivnim aktivnostima i stabilizacijom novog načina obavljanja posla.

Definisane jasne strateške ciljeve ima posebnu ulogu u industrijskim poslovnim sistemima za obuku zaposlenih. Posebno mesto zauzimaju aktivnosti lidera koje utiču na efektivnosti edukativnog procesa zaposlenih (Bondarouk & Olivas-Lujan, 2014, p. 35).

2.4 Važne osobine lidera za uspeh edukativnog procesa

Industrijsko poslovanje u današnjim uslovima treba da prati moderni prototip uspeha zasnovan na snažnom karakteru lidera (vođe). Lideri treba da uče i da razvijaju veštine koje će im pomoći da imaju stalnu želju za promenom ka uspešnijem poslovanju i ka sopstvenom menjanju.

Za uspešno poslovanje i vođenje firme i lider i menadžer treba da imaju jak karakter, jer, studije govore, da samo ljudi sa jakim karakterom mogu da urade velike stvari korisne za poslovnu industriju danas.

Tabela 2. Važne karakteristike lidera za uspešno poslovanje industrije

OSOBI NE KVALITETNOG LIDERA	OČEKIVANI EFEKTI
Da poseduje visok nivo entuzijazma, da ima stil i da poznaje rad sa poslovnim partnerima u zemlji i u svetu.	Usmerenost ka rezultatima poslovanja industrije.
Da zna, kako da traži najbolje rezultate od svakog u fabrici.	Visok kvalitet kod komunikacija.
Da zna da sluša druge ljude (tj. svakog zaposlenog).	Odanost i lojalnost sopstvenoj industriji.
Da je sklon da uvek podstiče odanost.	Motivisanost za rad
Da podstiče visoku angažovanost zaposlenih.	Nagrađivanje i pohvale za postignute rezultate
Da razvija i uspešno sprovodi sistem nagrađivanja.	Spremnost na usmeravanje zaposlenih da stalno uče, da se edukuju i obrazuju
Da izgradi kod svakog zaposlenog lični kvalitet.	Sprovođenje liderske poslovne filozofije u praksi za poboljšanje efikasnosti poslovanja.
Da radi u skladu sa postavljenom filozofijom upravljanja i vrednostima firme.	

U mnogobrojnim istraživanjima u svetskoj praksi ističe se da za uspeh nisu presudne samo inicijative, već je važniji karakter ličnosti koji ima ulogu vođe. Zato je važno za zaposlenje regrutovati ljude od karaktera.

Prema Dejvidu Majsteru, profesoru sa Harvarda, lider ima zadatak i ulogu da zna da vodi poslovne procese u industriji. On treba da nauči da radi pod stalnim pritiskom uz maksimalno razvijanje sopstvenih veština, kao što su (samokontrola, samoprocena, psihološke veštine, komunikativnost, hrabrost i sl.). Važno je, da lider zna, da li i koliko želi da bude spreman na rizike, i da li ima želju da pobeđuje na konkurentskom tržištu.

Osnova je u tome, da lider *uspešno organizuje tim* koji će da pobeđuje i da zadovoljno služi kupcima. Uloga i zadaci top menadžmenta su da procenjuju, ko ima ambicije da bude u centru pažnje i da se *izdvoji* u toj koncepciji rada tima. Ta uloga se strateški definiše na samom početku izbora ljudi koji čine tim i koji će izvršavati specifične zadatke u industrijskim procesima. U (tabeli 2) prikazane su potrebne karakteristike lidera za postizanje efikasnosti na radnom mestu industrijskog ambijenta.

3 ZAKLJUČAK

Za ostvarivanje efikasnosti poslovnih sistema danas se u funkciji organizacionih promena akcenat stavlja na obuku i obrazovanje ljudskih resursa za nastale promene na tržištu u kontinuitetu. Stalno unapređenje veština i znanja zaposlenih, globalno, znači organizacionu efikasnost industrijskih sistema, obezbeđuje efikasnije i brže dostizanje poslovnih ciljeva sa optimalnim troškovima poslovanja, a upravljanje ljudskim resursima postaje značajna funkcija inkorporirana u organizacionu strategiju kao važan segment unapređenja poslovnih rezultata.

Značaj uvođenja organizacionih promena se definiše kroz uspeh poslovanja organizacije u dugoročnom periodu u funkciji vizije, misije, strategije i ciljeva. Uspostavljanjem adekvatne funkcionalnosti, operativnosti i neophodne profitabilnosti stvaraju se preduslovi za optimalne poslovne rezultate. Naročito se to odnosi na organizacije u privatnom sektoru koje moraju da obezbede kontinuiranu profitabilnost kako bi se

omogućilo nesmetano uspostavljanje rasta i razvoja organizacije.

Uspostavljanje stabilnosti poslovanja je prvi znak uspešno uvedenih organizacionih promena, a zatim i rasta poslovanja mereno u današnjim tržišnim okolnostima. To navodi organizacije da kontinuirano analiziraju i po potrebi menjaju svoje operativne funkcije kako bi održale korak sa konkurencijom. Takav razvoj situacije utiče na potrebu organizacija, da se transformišu i efikasnije prilagođavaju novim promenama, i to u:

- identifikovanju i uspostavljanju novog i poboljšanog načina rada,
- revidiranju i unapređenju proizvoda i usluga kako bi se povećalo zadovoljstvo kupaca,
- redukciji troškova poslovanja,
- unapređenju efikasnosti zaposlenih i produktivnosti u svim segmentima poslovanja
- efikasnijem dostizanju organizacionih ciljeva (profitabilnost, novih tržišta, novi organizacioni dizajn itd.),
- praćenju trendova promena, od tržišta do novih tehnologija i dr.

Zadaci rukovodstva su da u potpunosti razume koja je uloga i šta su benefiti uspostavljanja korespodencije menadžmenta i ljudskih resursa i zašto to treba da se posmatra kao strateška funkcija jednog poslovnog entiteta. Bez adekvatnog sistema obuke i razvoja znanja i veština zaposlenih, organizacije rizikuju pojavu neefikasnosti, smanjenog radnog učinka, niskog nivoa motivacije, usporenog usvajanja bilo koje vrste promene koja zahteva upotrebu specifičnih, inovativnih znanja, primenu novih standarda na globalnom nivou, primenu novih trendova poslovanja i dr.

Sistemska i sistematično ulaganje u obučavanje ljudskih resursa predstavlja pokušaj maksimizacije produktivnosti i unapređenja individualnog i organizacionog znanja, što treba da ima vidljive implikacije na profitabilnost i tržišnu konkurentnost.

Zato se u menadžmentu i liderstvu smatra da prihvatanje i razumevanje potrebe za sistemskim investiranjem u zaposlene, predstavlja mogućnost unapređenja različitih poslovnih procesa usmerenih na kvalitet edukativnog pristupa. Organizacije čine korak u tom pravcu kako bi došle do konačnog cilja uz vidljive rezultate

povraćaja ulaganja u ljudske resurse. Zato je potrebno strategijski plan u procesu odlučivanja adekvatno dizajnirati, realizovati, implemetirati, pratiti i evaluirati.

Strateški faktori mora da budu jasno definisani, efikasni, i prihvaćeni. Oni predstavljaju važan okvir u poslovnim organizacijama, posebno u svetu brzih transformacija i jake konkurencije, gde se organizacije suočavaju sa ozbiljnom izazovima tržišta. Takvi faktori se smatraju važnim elementom za *strateški plan* koji poslovni sistem organizacije treba da usvoji, kako bi se obezbedila budućnost uspešnog poslovanja menadžmenta,

naročito kod očekivanog učinka ljudskih kadrova od čije efektivnosti zavisi ukupan kvalitet kako na nivou organizacije, tako i na nivou individualnih funkcija.

Organizacije koje implementiraju kontinuirani proces unapređenja obuke, veština i znanja zaposlenih, samim tim, obezbeđuju elemente koji pozitivno utiču na željene poslovne ishode.

To direktno stvara povoljan ambijent za razvijanje kvaliteta proizvoda i usluga, i samim tim i učinkovitog poslovanja na tržištu, kao važnih karakteristika potreba tržišta i savremenog poslovanja.

CITIRANA DELA

- Altman, R. (2016). HR organizational structure – past, present, and future. *Workforce Solutions Review*, 7(4), 14.
- Bogavac, M., Bogavac, M., & Živanović, N. (2020). Strateška uloga ljudskih resursa u procesu globalizacije. *FBIM Transactions*, 8(1), 27-36. doi:10.12709/fbim.08.08.01.04
- Bondarouk, T., & Olivas-Lujan, M. R. (2014). *Human resource management, Social Innovation and Technology*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human resource management review*(21), 140.
- Diaz, M. B. (2015). Human transformation key to organizational success. *Caribbean Business*, 43(24), 26.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International journal of training & Development*, 18.
- Panić, B., Cvijić, J., & Petrović, N. (2016). Menadžment i planiranje ljudskih resursa. *Časopis za Ekonomiju i Tržišne Komunikacije*, 6(1), 153-160. doi:10.7251/EMC16153P
- Radosavac, Ž. M. (2016). Razvoj ljudskih resursa kao preduslov organizacione uspešnosti. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, VI(1), 161-176. doi:10.7251/EMC16161R
- Živanović, N., & Živanović, V. (2014). *Strategijski menadžment*. Kruševac: ICIM+.

Received for publication: 03.12.2021.
Revision received: 26.12.2021.
Accepted for publication: 05.04.2022.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Živanović, N., Živanović, V., & Bogavac, M. (2022, 04 15). Efikasnost privrednih subjekata u funkciji organizacionih promena. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 10(1), 86-94. doi:10.12709/fbim.10.10.01.09

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Živanović, Nada, Vlada Živanović, i Milija Bogavac, „Efikasnost privrednih subjekata u funkciji organizacionih promena.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 10, br. 1 (04 2022): 86-94.

Style – GOST Name Sort:

Živanović, Nada, Vlada Živanović, i Milija Bogavac Efikasnost privrednih subjekata u funkciji organizacionih promena [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2022. - 1 : T. 10. - str. 86-94.

Style – Harvard Anglia:

Živanović, N., Živanović, V., & Bogavac, M. 2022. Efikasnost privrednih subjekata u funkciji organizacionih promena. *FBIM Transactions*, 15 04, 10(1), pp. 86-94.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Efikasnost privrednih subjekata u funkciji organizacionih promena. Živanović, Nada, Živanović, Vlada i Bogavac, Milija. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2022, *FBIM Transactions*, T. 10, str. 86-94