Kompetentnost menadžera kompleksnih poslovnih sistema: standardizacija ishoda i kvalitet procesa organizacionog učenja u velikoj domaćoj kompaniji

DRAGANA M. ĐERGOVIĆ, Visoka broderska škola

akademske studije, Beograd,

LAZO M. KUKOBAT, Visoka broderska škola

akademske studije, Beograd

ALEKSANDAR I. JOVIČIĆ, Visoka škola tehničkih

strukovnih studija, Čačak

Pregledni rad

UDC: 005.322

006.44:005.74]:005.963

DOI: 10.5937/tehnika2003411D

Kompetentnost zaposlenih, kao jedinog distinktivnog faktora procesa rada u organizaciji, u osnovi je uspešnog i održivog poslovanja. Kompetentnost menadžera, naročito u kompleksnim poslovnim sistemima, time je još značajnija. Zahtevi kompetentnosti proizilaze, kako iz međunarodnih standarda za sisteme menadžmenta, tako i iz uslova savremenog poslovnog okruženja. Zadovoljenje ovih zahteva zahteva sprovođenje planskog i sistemskog procesa organizacionog učenja. Osmišljena procedura selekcije menadžera za sticanje i razvoj kompetencija, obezbeđeni resursi za ulaganje u ljudske resurse, kao i dobar izbor tematski diferenciranih programa obrazovanja i obuke čine potreban uslov, ali nisu dovoljni za postizanje željenih efekata u organizacionom sistemu. Rezultati empirijskog istraživanja na studiji slučaja velike domaće kompanije sa međunarodnim poslovanjem pokazuju pozitivno iskustvo standardizacije ishoda programa organizacionog učenja na usklađivanje kompanijskih i individualnih interesa. Utvrđivanjem standardnih kompetencija, ciljeva obrazovnih programa i efekata obuke menadžera, kompanija unapred opredeljuje očekivanja, obaveze i odgovornosti svih aktera u procesu povećanja nivoa znanja u organizaciji, u pravcu postizanja ciljeva kvaliteta učenja i poslovanja. Na neke od njih, ukazuje ovaj rad.

Ključne reči: kompetentnost, zahtevi, organizaciono učenje, ishodi, kvalitet

1. UVOD

Sticanje znanja i sposobnost njegove primene, iskustvo u radu, kao i veštine i stavovi koji kreiraju radno ponašanje, a koji su zajedno usmereni ka postizanju planiranih rezultata i ishodu željenim poslovnim učinkom, posmatraju se kao aspekt kompetentnosti zaposlenih.

Kompetentnost se stiče dobrim poznavanjem struke i nauke koje se stalno unapređuje učenjem i treningom, profesionalnim i posvećenim odnosom prema radu, neprekidnom razmenom i deljenjem znanja unutar organizacije, razvijenom komunikacijom u i izvan poslovnog sistema, primerenim odnosom prema kolegama i poslovnoj politici kompanije [1], kao i poziti-

vnom organizacionom klimom i kulturom u radnoj sredini.

Pozivajući se, bilo na zahteve međunarodnog standarda za sisteme menadžmenta kvalitetom SRPS ISO 9001:2015, ili polazeći od uslova poslovanja poslednjih decenija XX i početka XXI veka, sve organizacije (male ili velike) i iz svih delatnosti (privrednih ili javnih) moraju da [2]:

- utvrđuju neophodnu kompetentnost zaposlenih;
- obezbeđuju da se zasniva na odgovarajućem obrazovanju, obukama i iskustvu;
- preduzimaju mere za sticanje potrebne kompetentnosti i stalno vrednuju ishode primenjenih mera na efektivnost poslovnog sistema.

Zahtevi koji se odnose na kompetentnost zaposlenih više su od akademske kvalifikacije, obuke i iskustva. Prema uputstvu za uključivanje ljudi i njihovom kompetentnosti SRPS ISO 1018:2013, standardizovani zahtevi kompetentnosti definišu [3]:

- ciljeve koji treba da se dostignu;

Adresa autora: Dragana Đergović, Visoka broderska škola akademskih studija, Beograd, Bulevar vojvode Putnika 7

e-mail: drdjergovic@gmail.com

Rad primljen: 26.02.2020.

Rad prihvaćen: 14.04.2020.

- kriterijume merenja i standardne performanse ishoda koji treba da se dosegnu;
- dokaze i metode za postizanje željenih efekata u organizacionom sistemu.

2. ZAHTEVI KOMPETENTNOSTI

Dinamične promene u lokalnoj i globalnoj radnoj sredini traže stalnu prilagođenost poslovnih sistema, na način da budu praćene višim kvalitetom kadrova, novim načinima rada i novim adaptabilnim organizacionim strukturama.

Zadatak nove generacije menadžera koja upravlja i rukovodi savremenim poslovnim sistemima je u ostvarivanju sinergijskog efekta ljudskog rada, znanja, iskustva i ponašanja zaposlenih [4], kao jedinog distinktivnog činioca procesa rada.

S' obzirom na to da krajnju odgovornost za utvrđivanje zahteva za zaposlene, njihovo usmeravanje i podržavanje u procesima ličnog i profesionalnog razvoja ima najviše rukovodstvo (kompanije, institucije i drugih oblika organizacije), od kompetentnosti menadžerske strukture zavisi i znanje celokupne organizacije.

Ovo specifično znanje koje se stiče kroz iskustvo [2] se, sposobnošću menadžmenta, održava u potrebnom obimu, širi i interno deli, na način da uvećava kompetentnost svakog zaposlenog za rad u uslovima savremenog poslovnog okruženja.

Zahtevi koji se odnose na kompetentnost menadžera u kompleksnim poslovnim sistemima (velikim kompanijama, javnoj upravi i drugim oblicima organizovanja) su brojniji i složeniji u poređenju sa manjim privrednim subjektima.

Uzroka tome je mnogo – od intenzivnog rasta njihovog udela i uticaja na poslovnu sredinu, značaja i odgovornosti za stabilnost nacionalnih privreda i globalne ekonomije, do internih karakteristika ovih sistema među kojima su ključne sledeće:

- vodeći su u delatnosti kojom se bave, neretko posluju u većem broju zemalja, podmiruju veliki deo potreba domaćeg tržišta, imaju visoku prepoznatljivost i reputaciju, raspolazu velikim resursima i mogućnostima, visoko su efikasni i profitabilni, veliki su budžetski davaoci, ključni su poslodavci i investitori u zemlji i svetu, pokretač su ekonomskog razvoja zemalja u kojima posluju, utiču i na ekološku i socijalnu održivost (intenzivno saradjujući sa državom, lokalnom i društvenom zajednicom), često angažuju internacionalni menadžment [5] tako da doprinose prenošenju poslovnog iskustva i prakse korporativnog upravljanja iz drugih zemalja;

- širok je obuhvat, dinamičnost i međuzavisnost poslova koje obavljaju – kako vertikalno po hijerarhijskim nivoima, tako i horizontalno po poslovnim funkcijama;
- imaju izrazito složenu (po širini i dubini) poslovnu strukturu - vertikalnu, matričnu ili kombinovanu, uz visok stepen formalizacije i birokratizacije poslovanja;
- sistem upravljanja im je izuzetno kompleksan - veliki je broj nivoa rukovođenja, razgranata je struktura korporativnih organa, povećani su zahtevi prema totalnom kvalitetu (proizvoda i usluga, upravljanja i celokupnog poslovanja) i slično.

Okolnosti koje su posledica veličine i složenosti, privredne snage i moći, pred menadžersku strukturu ovih sistema postavljaju dodatne zahteve upravljačke kompetentnosti iz sledećih razloga [6]:

- ekstremno dugačak lanac komande usporava donošenje poslovnih odluka, a zamisli menadžera mogu biti blokirane postojanjem velikog broja „tačaka provere“ i učesnika u odlučivanju;
- složena poslovna struktura, ne retko, kod zaposlenih izaziva osećaj inferiornosti i indiferentnosti, kroz odsustvo mogućnosti uticaja na poslovanje i lične odgovornosti za ostvarene rezultate;
- kompleksan poslovni sistem zahteva primenu inovativnih modela upravljanja (large-scale leadership koncepta i drugih);
- uspešno poslovanje u uslovima složenosti poslovnog ambijenta i organizacionog sistema podrazumeva kreiranje različitosti.

Pored uobičajenih poželjnih kompetencija, u velikim poslovnim sistemima se zahtevi kompetentnosti menadžera specifično odnose na [4]:

- usmeravanje posebne pažnje prema ljudima, kroz sposobnost uspostavljanja tri kanala komunikacije unutar sistema – sa donosiocima strateških odluka koje bi trebalo ubediti u valjanost svojih zamisli, sa nižim menadžerskim strukturama koje bi trebalo ohrabriti na razvijanje participacije zaposlenih u odlučivanju, kao i sa zaposlenima kod kojih bi trebalo razviti osećaj pripadnosti kompaniji u kojoj rade;
- sposobnost sagledavanja poslovanja i upravljanja sistemom u celini, kroz - posedovanje i primenu znanja o složenim organizacionim modelima funkcionisanja segmenta (sektora) posla kojim rukovode, kao i poznavanje celokupnosti procesa koje sistem obavlja;
- disperzivnost stečenih znanja i sposobnosti, kroz - posedovanje širokih opštih znanja, kreativnih ideja i strateških zamisli, kao i operativnosti u primeni znanja i realizaciji ideja i zamisli u organizacionoj praksi.

3. PRISTUP STICANJU I RAZVOJU KOMPETENCIJA

Zadovoljavanje zahteva kompetentnosti menadžera u složenim poslovnim sistemima zahteva plansku aktivnost, zasnovanu na strateškoj putanji koja utiče na buduće potrebe. Sistemski pristup u sprovođenju ovog procesa podrazumeva tri faze – definisanje ulaznih elemenata procesa, realizaciju procesa i izlazne elemente procesa sticanja i razvoja kompetentnosti [3].

Ulazni elementi procesa sticanja kompetentnosti menadžera u složenim poslovnim sistemima, odnose se na:

- analizu stanja i prethodna preispitivanja;
- potrebe poslovnog sistema;
- politike, ciljeve i zahteve zasnovane na strategiji poslovanja;
- aktivnosti i odgovornosti u procesu;
- obuhvat menadžera za uključivanje u sticanje kompetentnosti;
- vremenski period za sticanje kompetentnosti;
- potrebne resurse (ulaganja) za realizaciju procesa.

Realizacija procesa sticanja kompetentnosti menadžera u složenim poslovnim sistemima obuhvata:

- primenu definisanih aktivnosti procesa (metoda za postizanje željenih kompetencija);
- vrednovanje efekata primene definisanih aktivnosti na sticanju kompetentnosti (primenom kriterijuma merenja i poređenjem sa standardnim performansama ishoda).

Izlazni elementi procesa sticanja kompetentnosti menadžera u složenim poslovnim sistemima, odnose se na:

- dostignuti stepen kompetentnosti menadžera uključenih u proces (poređenjem sa postavljenim ciljevima procesa);
- dokumentovane informacije (dokaze) o stečenoj kompetentnosti.

Proces obrazovanja i obuke menadžera u kompleksnim poslovnim sistemima se sprovodi prema unapred utvrđenom planu obuke kadrova. U skladu sa zahtevima sistema menadžmenta, realizacija obuka je upravljački proces koji obuhvata planiranje, pripremu, izvođenje, proveru i izveštavanje o obuci [7].

- Planiranje obuke se odnosi na definisanje oblika sticanja kompetencija, selekciju i opredeljivanje nivoa polaznika i stepena konkretne obuke, utvrđivanje oblasti i vremena trajanja obuke, kao i termin-plana realizacije programa obuke.
- Priprema obuke podrazumeva sprovođenje programa iz koje se obuka organizuje.
- Izvođenje obuke se odnosi na prilagođavanje konkretnog programa obuke polaznicima, u smislu

vremena i mesta održavanja, metodologije izvođenja nastave i slično.

- Provera i izveštavanje o rezultatima obuke uključuje vrednovanje efektivnosti sprovedenog programa obuke.

Iako se pod sticanjem i razvojem kompetencija menadžera, prioritetno, misli na obrazovanje i obuku sprovođenjem odgovarajućih programa (na radnom mestu ili izvan njega, internog ili eksternog karaktera), ne treba zaboraviti ni druge izvore organizacionog učenja - sticanje iskustava na bazi uspeha ili neuspeha u radu, deljenje znanja unutar poslovnog sistema, prikupljanje znanja od korisnika i poslovnih partnera, korišćenje rezultata poboljšavanja i druge načine [1].

4. STANDARDIZACIJA ISHODA ORGANIZACIONOG UČENJA

Prema rezultatima empirijskog istraživanja u oblasti razvoja ljudskih resursa, sticanje i razvoj kompetencija menadžmenta velike domaće kompanije sa međunarodnim poslovanjem (NIS a.d. – Gazprom Neft) ostvaruje se u skladu sa savremenom teorijom, zahtevima standarda za kompetentnost osoblja i iskustvima prakse uspešnih kompanija u svetu [8]. Organizaciono učenje u Kompaniji se sprovodi kao:

- strateški osmišljen proces – definisan Srednjoročnim programom stručnog usavršavanja i osposobljavanja, na način da je prilagođen potrebama i usmeren na stalno poboljšanje kvaliteta biznis procesa i održivi uspeh Kompanije;
- jedinstven i dokumentovan proces - propisan Politikom razvoja ljudskih resursa Kompanije i dokumentovan zapisima o sprovedenim obukama;
- upravljački proces – realizovan prema utvrđenom Planu obuke kadrova od strane posebne Službe za razvoj ljudskih resursa, na način da obuhvata planiranje, organizovanje, sprovođenje i kontrolu, uz obezbeđene resurse za finansiranje;
- sistemski proces – koji obuhvata aktivnosti planiranja karijere, praćenja razvoja kompetencija i ocene rezultata efektuiranja programa u praksi;
- sveobuhvatan proces – koji inkorporira različite programe obrazovanja i obuka, različitih profila menadžera, različitih nivoa pozicija u upravljačkoj hijerarhiji (duž cele vertikalne organizacije i u svim horizontalno organizovanim podsistemima);
- standardizovan proces – na način da su, za svaki od programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja, za svaki od nivoa menadžmenta, unapred definisani i poznati željeni ishodi.

Sticanje i razvoj kompetencija menadžera u Kompaniji se realizuje na dva načina – na poslu (radnom mestu) i izvan radnog mesta [4].

- Organizaciono učenje menadžera na poslu ostvaruje se kroz rotaciju i mentorstvo. Rotacija kadrova podrazumeva kretanje menadžera unutar organizacije radi sticanja znanja o upravljanju celinom Kompanije i organizacionim delovima unutar Kompanije. Mentorstvo je osposobljavanje menadžera za konkretnu buduću rukovodeću poziciju u Kompaniji prenošenjem znanja i iskustva od strane menadžera koji se nalazi na toj poziciji.
- Organizaciono učenje menadžera izvan radnog mesta ostvaruje se organizovanim programima stručnog usavršavanja i osposobljavanja koji se standardno koncipiraju prema polaznicima i cilju, sa jasnim pravilima, obavezama i odgovornostima učesnika. Programi obrazovanja i obuke obuhvataju, kako opšte obrazovne programe, tako i specijalističke programe za ciljne strateške i operativne menadžerske pozicije, kao i određene pozicije na globalnom nivou.

Uključivanje menadžerskog kadra u programe obrazovanja i obuke zasniva se na prethodno sprovedenom procesu selekcije, u skladu sa individualnim pokazateljima uspešnosti. Programi se sukcesivno pohađaju i, shodno rezultatima, omogućavaju razvoj karijere menadžera na odgovarajuće menadžerske pozicije.

Svaki od programa organizacionog učenja koji Kompanija organizuje usmeren je na razvijanje specifičnih menadžerskih znanja i sposobnosti, u zavisnosti od nivoa menadžmenta kome pripadaju. Tematske oblasti su, sledstveno, različite – poslovno razmišljanje, planiranje i postizanje ciljeva, odgovornost i donošenje odluka, efektivna i efikasna komunikacija, timski rad, lične preferencije od značaja za razvoj menadžerskih sposobnosti i druge [4].

Za svaki od programa stručnog usavršavanja i osposobljavanja koji Kompanija organizuje, za svaki nivo menadžmenta (linijski, srednji i vrhovni) unapred su definisane standardne željene kompetencije, ciljevi obrazovnih programa i očekivani efekti obuke. Polazište opredeljivanja standardizovanih ishoda programa organizacionog učenja čini tematska oblast programa koji se pohađa i nivo menadžmenta koji ga pohađa.

Sublimirano, standardizovani ishodi različitih programa obrazovanja i obuke menadžera kompanije iz studije slučaja (NIS a.d. – Gazprom Neft), posmatrano po upravljačkoj hijerarhiji, definisani su kako sledi.

Standardizovani ishodi programa organizacionog učenja linijskog nivoa menadžmenta

Standardne željene kompetencije linijskog nivoa menadžmenta, Kompanija definiše kao:

- rešavanje poslovnih problema (logično i sistematično razmišljanje);
- planiranje radnih zadataka;

- organizovanje, rukovođenje i preuzimanje odgovornosti za izvršavanje radnih zadataka;
- međusobna saradnja (komunikacija).

Standardni ciljevi programa obrazovanja i obuke linijskog nivoa menadžmenta, definisani su u Kompaniji kao:

- razvoj veština logičkog i sistematičnog razmišljanja;
- strukturiranje informacija;
- prilagođavanje tekućim promenama;
- planiranje i upravljanje resursima;
- upravljanje zadacima i projektima;
- upravljanje vremenom;
- upravljanje motivacijom zaposlenih;
- upravljanje komunikacijom;
- razvoj veština timskog rada.

Standardni očekivani efekti obuke linijskog nivoa menadžmenta, u Kompaniji su definisani kao:

- donošenje pravovremenih odluka na osnovu adekvatno strukturiranih informacija;
- strukturiranje elemenata procesa promena;
- ovladavanje metodama upravljanja resursima;
- postavljanje prioriteta;
- ovladavanje instrumentima upravljanja vremenom;
- strukturiranje motivacionih podsticaja;
- razgraničenje ovlašćenja i odgovornosti;
- ovladavanje metodama motivacije zaposlenih;
- ovladavanje metodama timskog rada.

Standardizovani ishodi programa organizacionog učenja srednjeg nivoa menadžmenta

Standardne željene kompetencije srednjeg nivoa menadžmenta, Kompanija definiše kao:

- rešavanje poslovnih problema (razumevanje svrhe biznisa);
- operativno planiranje;
- efikasna organizacija i rukovođenje poslovnim procesima;
- međusobna saradnja (komunikacija i motivacija uz razvoj potencijala timova).

Standardni ciljevi programa obrazovanja i obuke srednjeg nivoa menadžmenta, definisani su u Kompaniji kao:

- operacionalizacija strategije;
- razvoj veština operativnog planiranja;
- formulisanje pokazatelja efektivnosti;
- prilagođavanje promenama;
- upravljanje rizicima u poslovanju;
- upravljanje portfoliom projekata;
- osnovni menadžerski stilovi;

- upravljanje pregovorima;
- razvoj veština upravljanja timovima;
- upravljanje konfliktima.

Standardni očekivani efekti obuke srednjeg nivoa menadžmenta, u Kompaniji su definisani kao:

- ovladavanje metodama poslovne prognoze;
- strukturiranje procesa upravljanja promenama;
- kaskadiranje ciljeva i zadataka;
- ovladavanje tehnikama upravljanja rizicima;
- strukturiranje i određivanje prioriteta u procesu upravljanja portfoliom projekata;
- primena stilova menadžmenta prema situaciji;
- upravljanje odnosima u pregovorima;
- uspostavljanje sinergija u radu timova;
- rešavanje konfliktnih situacija.

Standardizovani ishodi programa organizacionog učenja vrhovnog nivoa menadžmenta

Standardne željene kompetencije vrhovnog nivoa menadžmenta, Kompanija definiše kao:

- usmeravanje poslovanja;
- kreiranje misije, vizije i globalne strategije poslovanja;
- strateško planiranje;
- upravljanje poslovnim procesima (vođstvo);
- međusobna saradnja (izgradnja sistema interne i eksterne komunikacije).

Standardni ciljevi programa obrazovanja i obuke menadžmenta vrhovnog nivoa, definisani su u Kompaniji kao:

- razvoj veština strateškog planiranja prema različitim scenarijima;
- upravljanje promenama;
- upravljanje kapitalnim investicionim projektima;
- korišćenje metoda i tehnika leaderskog vođstva;
- upravljanje internom i eksternom komunikacijom.

Standardni očekivani efekti obuke menadžmenta vrhovnog nivoa, u Kompaniji su definisani kao:

- ovladavanje BSC (Balanced Scorecard) menadžerskom tehnikom;
- usklađivanje strateških i operativnih ciljeva;
- efektivno upravljanje investicijama;
- primena stila liderstva prema situaciji;
- povećanje leaderskog potencijala u Kompaniji;
- primena instrumenata PR (Public Relations) i GR (Government Relations) u komunikaciji;
- primena mentorstva i couchinga u obuci menadžera.

5. KOMPETENTNOST MENADŽERA I KVALITET POSLOVANJA

Standardizacijom programskih načela i ishoda organizacionog učenja – željenih kompetencija, ciljeva obrazovnih programa i efekata obuke na organizacioni sistem, kompanija iz studije slučaja (NIS a.d. – Gazprom Neft) unapred opredeljuje očekivanja, obaveze i odgovornosti svih aktera u procesu sticanja i razvoja kompetentnosti. Definisanjem elemenata procesa - kriterijuma i metoda, standardnih performansi i dokaza o sprovedenim aktivnostima, Kompanija stvara uslove da:

- ispunji zahteve koji se odnose na kompetentnost osoblja prema međunarodnom standardu za sisteme menadžmenta kvalitetom SRPS ISO 9001:2015 i uputstvu za uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost SRPS ISO 1018:2013 - utvrđuje neophodnu kompetentnost, obezbeđuje da se zasniva na odgovarajućem obrazovanju, obukama i iskustvu, preduzima mere za sticanje potrebne kompetentnosti i stalno vrednuje ishode primenjenih mera na efektivnost poslovnog sistema;
- osigura blagovremenu i permanentnu popunu menadžerskih pozicija kvalitetnim kadrom – kreira menadžere za ciljne upražnjene pozicije, više pozicije ili „rezervnu garnituru“ menadžera za buduće pozicije;
- motiviše menadžere za postizanje ishoda predviđenih programima organizacionog učenja - obezbeđuje razvoj karijere menadžera u skladu sa ostvarenim napretkom u dostizanju željenih standardnih kompetencija;
- obezbedi efektivnost ulaganja u ljudske resurse – realizuje programe obrazovanja i obuke kojima stvara menadžerski kadar koji ispunjava zahteve kompetentnosti Kompanije, na način da vode stalnom povećanju kvaliteta poslovanja.

Prema BSC (Balanced Scorecard) modelu, perspektiva učenja i razvoja, koja se odnosi na ciljeve i mere koji su usmereni na razvoj i napredak organizacije procesom organizacionog učenja [9], u fokus postavlja ulaganja u ljudske resurse. Po pravilu, podizanje nivoa organizacionog znanja (ulaganjem u ljude), utiče na unapređenje finansijskih performansi poslovanja i ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije [10].

Kao odraz primene BSC perspektive učenja i razvoja, kompanija NIS a.d. – Gazprom Neft realizuje planski i sistematski pristup ulaganju u ljudske resurse i sticanju kompetentnosti (kao potreban uslov), uz standardizaciju ishoda organizacionog učenja (kao dovoljan uslov). Time stvara potencijal za povećanje ukupnog organizacionog znanja koje joj je neophodno

za poboljšanje poslovne sposobnosti i postizanje ciljeva kvaliteta poslovanja.

Rezultati empirijskog istraživanja dobijeni statističkom obradom podataka za reprezentativni petogodišnji period (od trenutka preuzimanja Kompanije od strane ruskog partnera Gazprom Neft 2009. godine, do trenutka stabilizacije poslovanja 2012. godine), pokazuju veoma visoku direktnu korelacionu povezanost između ulaganja u kadrove i finansijskog rezultata poslovanja. Izračunat Pirsonov koeficijent korelacije iznosi +0.93 (slika 1).

Slika 1 - Scatter dijagram korelacije ulaganja u razvoj kadrova i dobiti NIS-GN (2009-2012)

Izvor: Godišnji izveštaji o poslovanju kompanije NIS-GN, 2009-2012. godina

Analizom dobijenog rezultata, iako pozitivna korelacija sama po sebi ne mora da odslikava kauzalnost, utvrđeno je logičko uporište za njeno tumačenje. Drugim rečima, veoma visoka direktna korelaciona veza implicira da, Kompanija povećanim ulaganjima u sticanje i razvoj menadžerske kompetentnosti, ostvaruje značajno bolje poslovne rezultate merene finansijskim pokazateljima, kao integrativnim merilom efektivnosti poslovanja [8].

6. ZAKLJUČAK

Kompetentnost, kao sposobnost primene relevantnog znanja i veština u radu, u svakoj organizaciji podrazumeva proces stalnog utvrđivanja i nadogradnje. Uključivanje, sticanje i razvoj kompetencija zaposlenih neophodno je posmatrati kao upravljački proces, u skladu sa zahtevima međunarodnog standarda za sisteme menadžmenta kvalitetom SRPS ISO 9001:2015 i uputstva za uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost SRPS ISO 1018:2013.

Obezbeđivanje neophodne kompetentnosti menadžera u kompleksnim poslovnim sistemima, poseban je izazov u savremenom biznisu. Efektivnosti ovog procesa, u velikoj meri, doprinosi standardizacija načela i ishoda programa organizacionog učenja kojima se kompetencije stiču i razvijaju.

Definisanjem željenih kompetencija, ciljeva i efekata programa obrazovanja i obuke, kojima se unapred opredeljuju očekivanja, obaveze i odgovornosti svih aktera u procesu organizacionog učenja, veliki poslovni sistemi blagovremeno i permanentno osiguravaju popunu brojnih menadžerskih pozicija kvalitetnim kadrovima na svim upravljačkim nivoima. Sa druge strane, planiranim i sistematskim pristupom učenju, obezbeđuju efektivnost ulaganja u kadrove – povećavajući nivo ukupnog organizacionog znanja, poboljšavaju poslovnu sposobnost u postizanju ciljeve kvaliteta. Sa treće strane, omogućavanjem karijernog napredovanja menadžera koje je zasnovano na merljivim rezultatima, složeni poslovni sistemi uspostavljaju sistem menadžmenta koji usklađuje korporativne i individualne interese.

Iskustva do kojih se došlo istraživanjem efekata ulaganja u sticanje i razvoj kompetencija menadžerskog kadra programima obrazovanja i obuke sa standardizovanim ishodima organizacionog učenja u velikoj domaćoj kompaniji, uspešno se mogu primeniti i na ostale kompleksne poslovne sisteme u zemlji i svetu.

LITERATURA

- [1] Erdeljan Z. *Zahtevi sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9001:2015 – Priručnik za primenu*, [Internet], Beograd; 2015. Dostupno na: <http://www.kvalitet.org.rs>
- [2] Institut za standardizaciju Srbije: SRPS ISO 9001:2015: *Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi* (izvod iz tačaka 5. i 7.)
- [3] Institut za standardizaciju Srbije: SRPS ISO 1018:2013: *Menadžment kvalitetom – Uputstva za uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost* (izvod iz tačaka 3. i 4.)
- [4] Đergović D, Kukobat L, Andrejić M, Prilog unapređenju selektovanja, stvaranja i razvoja menadžera u velikim kompanijama, *Vojno delo*, No. 7/2019, Medija centar "ODBRANA", Beograd, str. 460-480, 2019.
- [5] Mešalkin V P, Kravčenko. A, *Upravljanje velikom kompanijom*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2011.
- [6] Gardner J. W, *Leadership in Large-Scale Organized Systems*. The Leader's Companion J. Thomas Wren. New York, New York: Free Press, pp. 298-299, 1995.
- [7] Đergović D, Kukobat L, *Menadžment kvalitetom*, Beograd, str. 148-149, 2019.
- [8] Đergović D, Uloga horizontalne koordinacije u liderski vođenoj velikoj kompaniji, *Megatrend revija*,

Vol. 16, br. 3/2019, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 49-68, 2019.

- [9] Kaplan R. S, Norton D. P, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press, 322 p, 1996.

[10] Jovičić A, Kukobat L, Đergović D, Tešanović S, (2018): Uticaj organizacionog učenja na finansijske perspektive prema BSC modelu: studija slučaja Livnica „Guča“, *Tehnika*, Beograd, Vol. 73, No. 4, pp. 567-573, 2018.

SUMMARY

MANAGERIAL COMPETENCY IN COMPLEX BUSINESS SYSTEMS: OUTCOMES STANDARDIZATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS QUALITY IN A LARGE-SCALE DOMESTIC COMPANY

Staff competency, as the only distingent factor in a working process in an organization, is in a base of a successful and sustainable business. Managerial competency, especially in complex business systems, is even more significant. Competency requirements result of both the international management systems standards and the modern business environment conditions. Meeting these requirements require the implementation of a planned and systematic process of organizational learning. A well-designed procedure for selection, acquisition and mangerial competency development, available resources for human resource investment and well-chosen topics in different educational and training programs are required, but not sufficient to reach wanted effects in the organizational system. Results of the empirical research on a case study of a large-scale domestic company with international business activities show a positive experience of standardizing the organizational learning programs outcomes to meet organizational and individual interests. Standard competencies, learning programs goals and anticipated effects of manager trainings represent the company's expectations and defined obligations and responsibilities for all actors in the organizational learning process toward achieving learning and business quality goals. Some of them are highlighted in this paper.

Key words: *competency, requirements, organizational learning, outcomes, quality*