

Časopis „Poslovne studije”, 2015, 13–14: UDK 339.5/.9:658]:336.144
Rad primljen: 01.04.2015. DOI: 10.7251/POS1514089P
Rad odobren: 15.04.2015. Originalan naučni rad

Petrović, dr Pero¹
Živković, dr Aleksandar²

KONCEPT FINANSIJSKE ORGANIZACIJE KOJA UČI – ZAJEDNIČKA VIZIJA ZAPOSLENIH

Rezime: *Permanentno učeća organizacija jeste koncept koji postaje sve više raširena filozofija u svim adaptivnim kompanijama, od najvećih transnacionalnih, do onih najmanjih. Zaposleni, na svim nivoima, u finansijskoj organizaciji, individualno i kolektivno, uglavnom kontinuirano, povećavaju svoj kapacitet učeći tako da njihovo angažovanje za rezultat ima upravo realizaciju onih zadataka za koje su zaduženi. Rad ima za cilj da ukaže da učeća finansijska organizacija, posebno u uslovima krize, napreduje u promenama, odnosno adaptivnosti i fleksibilnosti. U promene se ide sa ukupnim kapacitetom i sa jasnim ciljevima i planom. Svakako da i dobro odmerene promene nose rizike, ali i povećane mogućnosti na sve turbulentnijem finansijskom tržištu, na kome se stalno dešavaju burne promene. Nedovoljna brzina prilagođavanja, a kamoli stagniranje vodi u propast poslovnih aktivnosti. Stoga u permanentno učećoj finansijskoj organizaciji zaposleni stalno pronalaze izvore informacija i uče na iskustvima drugih učesnika na finansijskim tržištima, a iznad svega diskutuju o potrebama klijenata i komitenata. Zato se učenje zaposlenih olakšava na sve moguće načine i nagrađuje, jer je za svakog pojedinca velika satisfakcija ako se njegov rad ceni. U takvoj organizaciji se ohrabruju i eksperimenti, inicijative i inovacije, a svako individualno učešće se stimuliše i ohrabruje u finansijskoj kompaniji. Uspeši, ali i greške se analiziraju i saopštavaju javno jer se u učećoj organizaciji razvija osećaj za brigu o svakom pojedincu. To je stoga što se savremena zajednička vizija organizacije koja uči mora graditi na temelju indivi-*

¹ Naučni savetnik, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd; pera@diplomacy.bg.ac.rs

² Redovni profesor, Ekonomski fakultet, Beograd; acaz@ekofb.ac.rs

dualnih vizija članova finansijske kuće. Vodeći menadžeri u učećoj organizaciji ne smeju organizacijsku viziju poistovetiti sa svojom ličnom vizijom, naprotiv, zajednička vizija svih zaposlenih mora biti rezultat zajedničke interakcije pojedinaca u organizaciji, usklađivanjem pojedinačnih vizija i njihovim razvojem u zajedničkom smeru. Taj proces promene smeru u izgradnji vizije, od vizije koja je nametnuta sa vrha organizacije do zajedničke vizije koja se stvara uključivanjem svih zaposlenih, predstavlja dugotrajan i težak put i zahteva značajne promene u finansijskoj organizaciji. Stoga se kreiranje zajedničke vizije mora pospešiti korišćenjem naučnih i stručnih metoda i modela kako bi promene, u tom smeru, bile što uspešnije i brže primenljive.

Ključne reči: organizacija, učeća, zaposleni, vizija, zajednička, finansiranje.

JEL klasifikacija: G30, M21.

UVOD

Opšta ekonomska i finansijska kriza dovela je, između ostalog, i do promena u poslovanju privrednih subjekata iz finansijskog i bankarskog sektora. Finansijska odnosno bankarska organizacija koja uči, ali i svi zaposleni u njoj, prevazilazi okvire savremenog načina poslovanja, i sve više postaje poslovna filozofija ne samo u operativnom, svakodnevnom ponašanju na tržištu nego i ključni element strategijskog upravljanja. To ponašanje se naročito odnosi na finansijske organizacije u uslovima naglih i dugotrajnih finansijskih kriza kada menadžment, na svim nivoima, treba efikasno i efektivno da reaguje. Potom, zaposleni su zainteresovani za svoju ulogu u viziji i misiji organizacije koja u kontinuitetu uči. Društvo znanja je ono u kojem razni oblici znanja predstavljaju osnovne komponente bilo koje ljudske aktivnosti. To je društvo u kome znanje postaje glavna kreativna snaga. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima u finansijskim organizacijama odnosi se kako na one najveće, multinacionalne, tako i na one najmanje, kao što su finansijske agencije ili one iz oblasti finansijskog konsaltinga. U kontekstu strategijskog upravljanja u finansijskim organizacijama, učeća organizacija predstavlja onu u kojoj zaposleni na svim nivoima, individualno i kolektivno, u kontinuitetu, uvećavaju svoj kapacitet

znanja učeći, a to treba za efekat da ima povećanje nivoa efikasnosti poslovanja. Neosporno, učeća organizacija stalno obavlja kreativne promene koje dovode do napretka u poslovanju. Finansijske organizacije u promene idu celim kapacitetom sa jasnim ciljevima, strategijskim i operativnim planom. Nisu sve promene blagotvorne, naročito one koje se unose sa zakašnjenjem, stoga one sobom nose rizike, ali i velike mogućnosti za uspeh na finansijskom tržištu. Upravo je finansijsko tržište onaj deo integralnog svetskog tržišta koje je najpodložnije kriznim situacijama, odnosno turbulencijama u poslovanju.

1. STALNE PROMENE U POSLOVANJU NA FINANSIJSKOM TRŽIŠTU

Finansijsko tržište je vrlo osetljivo na poremećaje koji se na njemu dešavaju. Svaki nastup na tržištu od organizacije iziskuje adaptibilnost i fleksibilnost, čije elemente je neophodno ugraditi u koncept strategijskog upravljanja. Upravo finansijsko tržište iziskuje stalne promene u poslovnom ponašanju finansijskih organizacija. Istraživanje i razvoj, u kontekstu strategijskog upravljanja, traži stalne promene, jer stagniranje dovodi do usporavanja a potom i propasti poslovnih aktivnosti (Petrović i Vasić 2013). U učećoj finansijskoj organizaciji zaposleni treba da stalno pronalaze izvore kvalitetnih i pravovremenih informacija, odnosno uče na iskustvima drugih organizacija, a naročito uvažavaju želje i potrebe klijenata, kupaca svojih finansijskih proizvoda i usluga. Stoga se permanentno učenje zaposlenih olakšava na sve moguće načine, ali i nagrađuje, jer se na taj način verifikuju njihovi načini odnosno ceni njihov radni doprinos opštem uspehu. U učećoj finansijskoj organizaciji ohrabruju se eksperimenti, inicijative i inovacije, a svaki individualni doprinos se nagrađuje i ohrabruje na svim nivoima upravljanja u finansijskoj kompaniji. S druge strane, i dobri rezultati, ali i greške se saopštavaju javno i detaljno analiziraju. U učećoj organizaciji iz finansijskog sektora neophodno je da se razvija i praktikuje osećaj za brigu o svakom pojedinom zaposlenom.

Suprotno tome, finansijsku organizaciju koja ne praktikuje permanentno učenje kao bitan element strategijskog upravljanja karakterišu sledeći, negativni, elementi (Kanter 2007, 23):

- na nove ideje, koje dolaze sa nižeg nivoa, gleda se sumnjičavo, zato što su nove i što dolaze s nižeg nivoa;
- kritičizam se obilato izražava, a pohvale se ne izražavaju skoro nikada;
- tretiranje problema se uzima kao greška potčinjenog;
- odluke o reorganizaciji ili promenama politike donose se u tajnosti i iznenada se obelodanjuju zaposlenima;
- pretpostavljeni smatra da dobro poznaje sve ono što je važno u biznisu.

Promene u finansijskom okruženju stimulišu finansijske institucije na traganje za finansijskim inovacijama i novim finansijskim proizvodima. Promene u uslovima tražnje, posebno povećanje kamatnog rizika, promene u uslovima ponude, posebno razvoj informacionih tehnologija, kao i želja da se izbegnu stroge regulative koje podrazumevaju visoke troškove, predstavljaju glavne motive za nastajanje finansijskih inovacija. Finansijske inovacije smanjile su prednost banaka u obezbeđivanju sredstava, kao i prednost u prihodima na aktivu. Pošto je to prouzrokovalo manju profitabilnost tradicionalnog bankarskog poslovanja, smanjio se i obim takvog vida poslovanja (Mishkin 2006, 257). Upravo ljudski resursi, u finansijskim organizacijama, sa svojim znanjem, veštinama, iskustvom, energijom i entuzijazmom čine najvredniju aktivu tih organizacija i jedini pravi osnov stvaranja konkurentne prednosti. Međutim, kao i drugim resursima u finansijskoj organizaciji, neophodno je upravljati i ljudskim resursima. Menadžment ljudskih resursa obuhvata aktivnosti kojima se, pre svega, regrutuju ljudski resursi, prate njihove performanse, održavaju i razvijaju njihove kompetencije, vrši razvoj karijere i nagrađivanje. Ove aktivnosti moraju biti tesno međusobno povezane i u funkciji poslovne strategije. Posledično, strategije ljudskih resursa treba da budu usklađene sa strategijom preduzeća i strategijama pojedinih poslova. Ovo proizlazi iz same suštine strategije koja, u stvari, predstavlja pretvaranje ulaganja u nematerijalnu aktivu kao pokretača vrednosti u vrednost, koja se valorizuje na tržištu. Pri tome treba imati u vidu vrlo veliku osetljivost finansijskog tržišta odnosno poslovanja banaka u savremenim uslovima koje karakterišu megaintegracije i akvizicije.

2. ZAJEDNIČKA VIZIJA ZAPOSLENIH U FINANSIJSKOJ ORGANIZACIJI

U bankama, ali i u svim drugim finansijskim organizacijama ne samo da je poželjno nego je i neophodno da menadžeri svih nivoa, ali i svi zaposleni imaju zajedničku predstavu kako doći, što brže, do poslovnog uspeha, a pri tome ostvarivati satisfakciju komitenata i korisnika finansijskih proizvoda i usluga. Međutim, zajednička vizija u finansijskoj organizaciji mora se graditi na temelju individualnih vizija članova organizacije koji u njoj rade. S druge strane, vođe u učećoj organizaciji ne smeju organizacijsku viziju poistovetiti sa svojom ličnom vizijom, naprotiv, vizija mora biti stvorena kroz zajedničke interakcije pojedinaca unutar organizacije, usklađivanjem individualnih vizija i njihovim razvojem u zajedničkom smeru. U tom procesu vođa ne sme, u bilo kakvoj situaciji, nametati vlastitu viziju okolini, već podržavati delatnike da i oni otvoreno govore o vlastitoj viziji, te onda, na temelju pojedinačnih, graditi zajedničku viziju, koja ne predstavlja njihov zbir, nego predstavlja nov kvalitet u misiji finansijske kuće ili banke. Proces promene smera u izgradnji vizije, od vizije nametnute sa vrha finansijske organizacije do zajedničke vizije stvorene uključivanjem svih zaposlenih, dugotrajan je i težak posao koji zahteva značajne organizacijske promene. Nauka i poznavanje organizacijskog razvoja mogu pospešiti tražene promene korišćenjem svojih metoda i alata. Reflektiranje o zajedničkoj viziji otvara pitanja individualnog sudelovanja u zajedničkoj viziji finansijske organizacije: *da li svaki pojedinac mora deliti viziju organizacije?* Odgovor na to pitanje je negativan. No, činjenica je da zaposleni koji ne dele zajedničku viziju sa ostalim članovima kolektiva obično ne doprinose u jednakoj meri kao i ostali, koji u njoj učestvuju. Jednom kada je stvorena, zajednička vizija organizacije postaje pokretačka snaga za promjene zbog *kreativne tenzije* koju stvara (Acemoglu and Johnson 2005, 949–995). Kreativna tenzija odnosi se na jaz između zajedničke vizije i sadašnjosti i predstavlja pokretačku snagu koja posvećene članove organizacije vodi prema zajedničkom cilju. To je efikasano i efektivano poslovanje na vrlo fleksibilan i adaptibilan način i na onim tržištima koja su, još uvek, u razvoju ili su još nerazvijena (Petrović 2005, 96–105).

Čovečanstvo je napredovalo kroz istoriju, savladavalo fizički svet i razvijalo nauku i stručnost korištenjem **metode analize** za razumevanje i izučavanje problema. Metoda analize pretpostavlja rastavljanje problema na sastavne delove, proučavanje tih delova i, na temelju toga, donošenje zaključaka o funkcionisanju celine. Prema Sengeu, takav linearan i mehanicistički način gledanja postaje sve neefektivniji u rešavanju kompleksnih problema današnjice zato što kompleksne probleme obeležava *nelinearna uzročna povezanost*.

Suprotno navedenom, kod *cirkularne kauzalnosti* varijable stalno menjaju uloge: sad su uzrok i odmah zatim posledica u odnosu na drugu varijablu. Današnjim kompleksnim finansijskim svetom dominira *cirkularna kauzalnost*, istinske egzogene sile veoma su retke, pogotovo u komercijalnom bankarstvu. Pogotovo imajući u vidu da su krize u poslednjih petnaest godina duge i sveobuhvatne. Prema tome, današnja **fragmentacija** predstavlja značajnu organizaciono-kulturnu disfunkciju društva (Kofman i Senge). Razumevanje izvora i rešenja modernih finansijskih problema zahteva napuštanje linearnog i mehanicističkog načina razmišljanja i njegovu zamjenu *nelinearnim i organskim razmišljanjem*, poznatijim pod nazivom **sistemske razmišljanje**: načinom razmišljanja koje daje primat celini u odnosu na delove. U situaciji kada prihvatimo ideju da sistemsko mišljenje, potičući ljude da se fokusiraju na celi sistem, može unaprediti *individualno učenje*, tada moramo prihvatiti i zaključak kako je ono još značajnije za organizacije, naročito one koje posluju na finansijskom tržištu (Petrović 2006). Obrasci odnosa (ili sistemi) izvedenica su mentalnih modela pojedinaca, odnosno proizlaze iz njihove percepcije o načinu međusobne interakcije značajnih komponenti sistema. Različiti ljudi imaju prirodno različitu percepciju o tome koje su komponente sistema važne i na koji se način međusobno odnose. Međutim, da bi došlo do efektivnog organizacijskog učenja, pojedinci u organizacijama moraju biti spremni i osposobljeni za otkrivanje svojih mentalnih modela, za njihovo međusobno uspoređivanje, za rasprave o bitnim razlikama kako bi postigli zajedničku percepciju obeležja bankarskog sistema. Usklađivanje više mentalnih modela upućuje na izgradnju zajedničke vizije finansijske kuće. Moguće je da kvalitetni razgovori pojedinaca dovedu do stvaranja zajedničke vizije, no, zbog velike

kompleksnosti problema, obično je potrebno korišćenje brojnih dodatnih veština i alata razvijenih od strane sistemskih mislilaca. Bilo da se koriste jednostavni (dijagrami) ili kompleksni alati (kompjutersko modeliranje) oni predstavljaju strategijske, a potom i taktičke, vitalne instrumente u stvaranju zajedničke vizije kojoj teže svi zaposleni (Bartol i Martin 1998). Timsko učenje (ili organizacijsko učenje) ostvarivo je u situacijama kada grupa ljudi koja deluje unutar nekog sistema deli zajedničku viziju o tome koje su komponente tog sistema i kako se one međusobno odnose. U prvom trenutku, po zapošljavanju u finansijskoj kući, ljudi uče jedan od drugoga u procesu deljenja različitih perspektiva. Mnogi su organizacijski problemi rešivi jednostavnim usklađivanjem perspektiva. Kooperacija je primer učenja kojim pojedinci uočavaju pripadnost istom sistemu. Učenje se nastavlja testiranjem zajednički stvorene vizije. U uslovima visoke kompleksnosti okoline, snažna zajednička vizija omogućava članovima organizacije proveru njihovih pretpostavki, traženje poluge i testiranje različitih politika. Poznato je da sistemsko razmišljanje predstavlja značajan prodor u načinu razmišljanja ljudi i zahteva prihvatanje nove paradigme. Međutim, iako „učeća organizacija“ u stvarnosti ne postoji, moguće je artikulirati kako bi ona u stvarnosti mogla izgledati. U tom kontekstu, „učeća organizacija“ bi bila entitet u kojoj bi zaposleni „...zaista voleli raditi i koja bi bila uspešna u svetu rastuće međuzavisnosti i promene“ (Kofman i Senge, 1993). Prema Sengeu, sistemsko razmišljanje je ključna disciplina učeće organizacije jer zahteva novu percepciju pojedinca i njegove uloge u svijetu: „...promena načina razmišljanja u temeljima je učeće organizacije... tom promenom pojedinac se više ne vidi odvojenim već povezanim sa svetom, problemi sa kojima se borimo nisu prouzročeni ‘negde spolja’ već su produkt našeg vlastitog razmišljanja i delovanja. Učeća organizacija je mesto na kojem pojedinci kontinuirano otkrivaju način kojim sami stvaraju i menjaju realnost...“

Sistemsko razmišljanje zahteva od praktičara sledeće aktivnosti:

- usvajanje veština i alata sistemskog razmišljanja,
- doživotnu posvećenost,
- sudelovanje većeg broja članova organizacije,
- stvaranje tzv. „zajednice posvećenih“.

Identifikacija kauzalnih krugova ili *krugova povratne veze* u temeljima je sistemskog razmišljanja. Ti krugovi po svojim obeležjima mogu biti:

- pojačavajući,
- uravnotežujući,
- sadržavati kašnjenja.

Izgradnja efikasnog modela koji se može primeniti na finansijske kuće i banke zahteva konceptualnu formalizaciju mentalnih modela o međuzavisnostima bitnih komponenti kompleksnih sistema radi provere ponašanja promatranih varijabli. Nažalost, izgradnja kvalitetnih modela zahteva veliko umeće i iskustvo. Iz tog je razloga literatura o tom području relativno mala i malo dostupna. U izgradnju modela se obično uključuju profesionalni modelari koji provode analizu sistema i povezuju korisnika (klijenta) i programere (matematičare) koji rade na formalizaciji modela. Sistemsko razmišljanje se obično deli na:

- kvalitativno (soft system dynamics),
- kvantitativno (hard system dynamics).

Važno je napomenuti da je korpus znanja sistemskog razmišljanja umnogome razvijen zahvaljujući 30-godišnjim kvantitativnim istraživanjima, a da njegova primena u praksi treba da zahvali kvalitativnom pristupu (Vujović 2008). Tehnologija na polju izučavanja dinamike sistema poslednjih je godina neverovatno napredovala tako da je relativno jeftin i kvalitetan softver postao operativno dostupan širokim zainteresovanim masama, ali i menadžmentu u finansijskim organizacijama i poslovnim bankama.

3. FAZE PROCESA UČENJA U FINANSIJSKOJ ORGANIZACIJI

U savremenim uslovima, vremenu modernog biznisa, modernog načina poslovanja i globalnih finansija, kada se ceo svet, takoreći, može smestiti u jedno „globalno selo“, sve ređe možemo videti organizacije zasnovane na starinskim metodama poslovanja, naročito u bankama u situacijama kada stupaju mere nove monetarno-kreditne politike. Po pravilu, nove mere monetarne politike primenjuju se u vrlo složenim uslovima (Živković i

Kožetinac 2003, 76). Jer, kako vreme odmiče, ono sa sobom nosi i izvesne promene koje se moraju slediti i pravila kojih se moramo pridržavati da bismo opstali u tom svetu modernog poslovanja izloženom mnogim turbulencijama na sve osetljivijem tržištu. Samim tim, finansijske kompanije koje su bile zasnovane na „starim“ načinima poslovanja polako gube na vrednosti, zaostaju u „trci“ za konkurencijom i nestaju sa „borbenog polja“ na kome se odvija „bitka za opstanak“. Međutim, da bi kompanije izbegle ovaj „nestanak“, moraju odmah da naprave određene korake u promeni svog načina poslovanja (Rakić i Bošković 2005, 282). Osnovni korak koji je potrebno preduzeti jeste kompletna transformacija sadašnjeg, postojećeg stanja i momentalni prelazak u „kompaniju koja uči“, iz prostog razloga što je danas znanje i poslovna moć. To se posebno odnosi na bankarsko poslovanje gde se novi proizvodi i usluge pojavljuju takoreći svakodnevno. Proces i sposobnost učenja je imanentna karakteristika svakog ljudskog bića, ali organizacije i strukture u kojima ljudi funkcionišu tokom celog svog života tu životnu sposobnost, same po sebi, nemaju.

Ovo može dovesti do toga da članovi takve organizacije u nedostatku ideja vodilja koje ona treba da pruži dođu u situaciju da ne razumeju i ne mogu da se suoče sa nastalom promenom ili situacijom.

Zato organizacija koja konstantno teži proširenju svojih sposobnosti, a u cilju ostvarenja superiornih performansi, mora nastojati da ostvari fundamentalne promene načina razmišljanja i percepcije, odnosno uma svojih članova. Osnovna razlika između „finansijskih organizacija koje uče“ i tradicionalnih organizacija upravo jeste dobro ovladavanje tzv. osnovnim disciplinama odnosno „ključnim tehnologijama“, a to su novi finansijski derivati i novi bankarski proizvodi, ali i usluge. Međutim, da bi tradicionalna organizacija prerasla u „organizaciju koja uči“, potrebno je ispuniti nekoliko osnovnih zadataka i obezbediti osnovne elemente od kojih su najvažniji: sistemsko razmišljanje, upravljanje sobom, generisanje „mentalnih šablona“, stvaranje zajedničke vizije i timsko učenje. Tek nakon ispunjenja ovih uslova i obezbeđivanja ovih elemenata, organizacija ima potencijala da preraste u „organizaciju koja uči“. Međutim, organizacije koje uče zahtevaju sasvim novi pristup upravljanju i liderstvu. Prema konceptu „organizacije koja uči“, lider je odgovoran za stvaranje organizacije u ko-

joj ljudi konstantno proširuju svoju sposobnost za shvatanje kompleksnih pitanja, kristališu svoju viziju i unapređuju zajedničke „mentalne šablone“, odnosno lider je odgovoran za proces učenja u finansijskoj kući.

U „organizaciji koja uči“ postoje tri tipa lidera (Petrović 2006, 134):

1. lider-dizajner,
2. lider-stjuard i
3. lider-učitelj.

U realnim situacijama izazvanim promenama na finansijskom tržištu njihova uloga se menja u zavisnosti od tipa kome pripadaju. Prioritet je, dakle, negovati znanje i ciljeve koje ljudi osećaju kao svoje sopstvene. Može se gotovo sa velikom sigurnošću reći da se „učeća organizacija“ razvija kroz određene, sukcesivne, faze.

Prva faza opisuje tradicionalnu hijerarhiju, u kojoj top-menadžeri zadržavaju centralizovanu kontrolu nad akcijama unutar organizacije, kontrolišu strategije i odnose sa kupcima i okruženjem.

U drugoj fazi razvoja, top-menadžeri se okreću ovlašćivanju (osamostaljanju) zaposlenih, dajući im odgovornost za radne odluke i akcije.

Treća faza nastaje kada su zaposleni uključeni i u postavljanje strateškog pravca poslovanja. Oni rade sa kupcima, prave izbore u vezi sa strategijom finansijske kompanije i taktikama koje treba da obezbede uspeh u tom okruženju.

U određenom smislu, nastankom „učeće organizacije“ povećava se obim ukupnog znanja finansijske kompanije odnosno banke. Učeća organizacija je razbila prethodnu vertikalnu strukturu, koja je razdvajala menadžere svih nivoa od ostalih zaposlenih. Nove organizacione strukture predstavljaju revoluciju u razmišljanju i stavljaju tim ispred pojedinca. Članovi tima preuzimaju na sebe odgovornost i donose odluke u vezi sa poslom (Petrović 2013, 46). S druge strane, rast „organizacije koja uči“ ne mora se ovde zaustaviti. Postoji set mera koje mogu doprineti uvećanju sposobnosti organizacije da permanentno uči. Neki od mogućih predloga koji se mogu primeniti su (Armstrong 2006): stvaranje uslova u kojima su ljudi voljni da primene svoje znanje, podele ga i međusobno ga aktivno razme-

njuju; uspostavljanje organizacione strukture tako da ljudi imaju dovoljno prostora i prilika da stižu iskustva i razmišljaju; dozvoljavanje zaposlenima da razmišljaju o balansu između svojih sopstvenih ambicija i zajedničke ambicije organizacije; ustanovljavanje „timova za unapređenje“ koje karakteriše sklad ličnosti, veština i načina učenja, i drugi. Međutim, da bi jedna organizacija uspešno postala „organizacija koja uči“, neophodno je početi sa „učenjem“ timova u toj organizaciji. Učenje tima predstavlja poravnanje i razvoj kapaciteta tog tima u ostvarenju rezultata kojima teže članovi tima. Zasniva se na sopstvenom „savlađivanju“, za talentovane timove sastavljene od talentovanih individua. Postoji više komponenti timskog učenja, a prvi (i možda najvažniji) jeste dijalog. Kakav bi se zaključak mogao izvesti iz ovoga? Zašto su „organizacije koje uče“ tako bitan deo novog načina poslovanja da se bez njih ne može? Zašto rizikovati jednu „dobro utvrđenu“ strukturu? Da li je sve to vredno? Konverzija tradicionalne organizacije u organizaciju koja uči znači promenu stava koji ona zauzima prema budućnosti. I dok je tradicionalna organizacija usmerena na adaptiranje budućnosti, pri tome ne ulažući napor da istinski razume zašto su neke promene nužne, niti uvažavajući potencijal ljudskih resursa, ona umanjuje svoju vrednost i skraćuje svoj „vek trajanja“. Organizacija koja uči stvara budućnost zahvaljujući tome što informacije, znanje i ljudske resurse uzdiže na pijedestal (Živković i Stakić i Krstić 2005, 78). Ona jeste budućnost savremenog poslovanja finansijskih kuća i banaka, jer njihovo poslovanje mora biti vrlo fleksibilno i prilagodljivo svim vrstama poremećaja na finansijskom tržištu.

ZAKLJUČAK

Strategijski menadžment ljudskih resursa se upravo bavi relevantnim aspektima menadžmenta ljudskih resursa u procesu formulisanja i implementacije poslovnih strategija. To se posebno odnosi na finansijske kuće i banke jer je njihovo poslovanje bilo prvo izloženo ćudima opšte krize. S druge strane, treba imati u vidu da je koncepcija „učeće organizacije“ razvijena na temelju ideja istaknutih naučnika i poslenika organizacijskog razvoja i dinamike sistema. Doprinos organizacijskog razvoja konceptu „učeće organizacije“ uočava se u isticanju ljudske dimenzije organizacije i naglasku na važnost ljudi. Discipline opisane u ovom radu (finansijsko

i bankarsko poslovanje) razlikuju se od tradicionalnog menadžerskog pristupa po tome što su u prvom redu „... 'lične' discipline. Svaka od njih bavi se našim načinom razmišljanja, aspiracijama, odnosima i učenjem“ (Senge, 1990). Autori ovog rada koncept „učee organizacije“ smestaju u okvir rastuceg polja organizacijskog razvoja finansijskih kuca i poslovnih banaka. Prema našim saznanjima, organizacija koja bi u potpunosti nosila karakteristike „učee organizacije“ još uvek ne postoji. Međutim, činjenica je da najuspešnije organizacije sveta ulažu velike napore u implementaciju ovog koncepta u nastojanju postizanja održive konkurentnosti na finansijskom i bankarskom tržištu. Za razvoj finansijskih proizvoda koji nude superiornu vrednost u odnosu na konkurente, potrebna je organizacija sa duboko ukorenjenim znanjem i sposobnošću učenja. Zahvaljujući učenju, stiču se nova znanja, odnosno rezultat procesa učenja je znanje. Zajednička vizija zaposlenih u finansijskim organizacijama zasniva se na znanju i odnosu prema znanju. Ono je jedna od temeljnih odrednica organizacione sposobnosti i trajna osnova konkurentne prednosti. U takvim uslovima, uvećanje vrednosti pretpostavlja formulisanje i implementaciju novih strategija koje uvažavaju samu prirodu i značaj ovog resursa.

LITERATURA

1. Acemoglu, Daron and Johnson, Simon. 2005. „Unbunling Institutions“. *Journal of Political Economy*. 113: 949–995.
2. Armstrong, Mark. 2006. *Strategic Human Resource Management: A Guide to action*. 3-rd. ed. Kogan Page.
3. Bartol, Kathryn and Martin, David. 1998. *Management*. third edition, New York: McGraw-Hill.
4. Petrović, Pero. 2005. *Neophodnost izmene privredne strukture u Srbiji*. Beograd: Računovodstvo. 11–12: 96–105.
5. Petrović, Pero. 2006. *Evropska unija i zemlje u tranziciji: oporezivanje dohotka od kapitala*. Beograd: Računovodstvo. 9–10/2006.
6. Petrović, Pero i Vesić, Dobrica. 2013. „Primena politike organizacione kulture i klime u savremenoj organizaciji“. *Međunarodna politika*.

IMPP. Beograd: 1151: juli–septembar: 86–106. UDK 327. ISSN 0543-3657. COBISS.SR-ID 3092482.

7. Petrović, Pero. 2013. „Ekonomska saradnja Srbije i Republike Srpske i privlačenje stranih direktnih investicija“. *Politeia*. Izdanje III, br. 6. Banja Luka: Fakultet političkih nauka.
8. Rakić, Biljana i Bošković, Gorica. 2005. “Konkurentnost srpske privrede kao faktor integracije“. *Ekonomске teme*. Vol. 43, br. 1: 282.
9. Vujović, Dušan. 2008. *Globalna finansijska kriza: poruke i pouka za kasne tranzicije privrede*. Beograd: KBF 2008, SES.
10. Živković, Aleksandar i Kožetinac, Gradimir. 2003. *Monetarna ekonomija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Živković, Aleksandar i Rade Stankić i Borko Krstić. 2005. *Bankarsko poslovanje i Platni promet*. Beograd: Ekonomski fakultet.