

377.1.00

НАРОДНА БИБЛИОТЕКА

ЗАВИЧАЈНИ ФОНД

10 JUN 2004

Инв. бр. I-114

Б О Р

Medjuopštinsko udruženje za profesionalnu orijentaciju -  
B o r

Medjuopštinsko udruženje za profesionalnu orijentaciju -  
Z a j e č a r

S A V E T O V A N J E

o uskladjivanju potreba proizvodno-radne  
mreže za kadrovima, obrazovanja, profesio-  
nalne orijentacije i zapošljavanja

/ Bor, 7.-8. novembar, 1974. god./

Bor, januar 1975. god.

10 JAN 2010

REDAKCIJSKI ODBOR: Dr Dragan Ničić, Cvetko Jovanović,  
Mr Milan Dimitrijević, Luka Ramić, Rodoljub Milić,  
Radomir Milenović

ODGOVORNI UREDNIK  
Dr Dragan Ničić

POKROVITELJI SAVETOVANJA:

Osnovne organizacije udruženog rada Rudarsko-  
topioničarskog basena - Bor

Zajednica za zapošljavanje u Boru

Zajednica za zapošljavanje u Zaječaru

ORGANIZATORI SAVETOVANJA:

Medjuopštinsko udruženje za profesionalnu orijentaciju  
u Boru

Medjuopštinsko udruženje za profesionalnu orijentaciju  
u Zaječaru

ORGANIZACIONI ODBOR SAVETOVANJA:

Dr Dragan Ničić, Mr Milan Dimitrijević, Luka Ramić,  
Olga Cvitanović, Rodoljub Milić, Budimka Kazimirović,  
Danica Marković, Ilija Petrukić

Stampa: Stamparsko-izdavačko preduzeće - Bor

S A D R Ž A J

UVOD

REFERATI

Svetozar Pepovski: Potrebe udruženog rada za kadrovima i obrazovanje .....	1
Milorad Esapović: Objektivno planiranje kadrova i kvalitativne promene u strukturi zaposlenih jedan je od odlučujućih činilaca konstituisanja skladnijih odnosa između materijalnog i personalnog faktora razvoja i postizanja efikasnijeg privredjivanja .....	7
Dr Dušan Jovanović: Investicije u kadrove kao bitan faktor dinamičnog razvoja Rudarsko-topioničarskog basena Bor u nastupajućem razvojnom periodu .....	35
Prof. Ivan Simenović: Integracija rada i obrazovanja osnova realizacije odluka X kongresa SKJ u oblasti vaspitanja i obrazovanja .....	51
Dr Dragan G. Ničić: Uskladjivanje potreba radnih asocijacija u privredi za kadrovima, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja .....	61
Mr Milan Dimitrijević: Kadrovska služba kao sistem uskladjivanja različitih aktivnosti u organizacijama udruženog rada ...	71
Mr Ljubivoje Milanović: Suština i smisao novog koncepta srednjeg obrazovanja i njegova implikacija u regionu Timočke krajine .....	88
Rodoljub Milić: Profesionalno samovaspitanje i samobrazovanje adolescenata srednjih škola .....	101
Olga Cvitanović: Jedinствeno i organizovano delovanje nosilaca profesionalne orijentacije - jedan od bitnih uslova uspešnog povezivanja obrazovanja i rada ....	121
Dr Nevenka Kekić: Medicina profesionalne orijentacije .....	136
KOREFERATI I DISKUSIJE	
Mr Milan Dimitrijević, Ljubiša Mitrović: Specifične pojave i mogućnosti privrednih i obrazovnih organizacija udruženog rada na planu kadrova .....	139
Prof. Ivan Simeunović: Rukovodeći kadrovi u privredi - njihovo obrazovanje, zapošljavanje i korišćenje .....	145

Luka Ramić: Ekonomska opravdanost stručnog osposobljavanja .....	151
Ing Relja Djordjević, Ing Živko Jovanović: Motivisanost i interesovanje kadrova za obrazovanje i usa- vršavanje u radnim organiza- cijama .....	157
Radmila Mihajlović: Integracija rada i obrazovanja u našem samoupravnom socijalis- tičkom društvu .....	171
Budimka Kazimirović: Profesionalna orijentacija kroz obrazovanje za rad i iz rada za rad .....	183
Radomir Milenović: Kadrovi kao faktor razvoja turi- stičko-ugostiteljskog preduzeća na primeru turističko-ugostitelj- skih preduzeća u Timočkoj krajini	191
Branka Brančić: .....	211
Jugoslav Rajković: .....	207
Prof. Ivan Simeunović: .....	215
ZAKLJUČCI .....	217

U v o d

*U duhu načela i stavova rezolucija X kongresa SKJ i VII kongresa SKS i načela ustava SFRJ i SRS, udruženja za profesionalnu orijentaciju u Boru i Zaječaru, pokrenula su akciju održavanja regionalnog savetovanja radi tretiranja pitanja uskladjivanja potreba proizvodno-radne mreže za kadrovima, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja omladine i odraslih Timočkog regiona.*

*Potreba organizovanja ovakvog savetovanja proizašla je iz stavova i dokumenata društveno-političkih organizacija u Regionu, a posebno je na nju ukazano na konsultativnom sastanku nekih privrednih organizacija Regiona, Privredne komore u Zaječaru, međjuopštinskih zavoda za zapošljavanje u Boru i Zaječaru, međjuopštinskih udruženja za profesionalnu orijentaciju u Zaječaru i Boru i drugih učesnika.*

*Dugoročno programiranje razvoja privrede Timočkog regiona nužno postavlja pitanje programiranog uskladjivanja kadrovske potrebe i realnih mogućnosti u Regionu, odnosno u njegovim privrednim asocijacijama. Planska razrada tehničko-tehnološkog i privrednog razvoja, čitave poslovne politike i instrumentarija unutarnjih odnosa, zahteva predviđanje takvog razvoja kadrova, koji će biti adekvatan tehničko-tehnološkom i proizvodnom progresu, i kroz koji će biti obezbeđeno da se svaki trudbenik nađe na pravom mestu, kako bi, kao aktivni i kreativni činilac, pružao svoj puni doprinos upravo razvoju tehnike, tehnologije i proizvodnje, postizanju optimalne produktivnosti društvenog rada i najcelishodnijih poslovnih rezultata. Istovremeno se pokazalo neophodnim da se u razvoju proizvodnje, i, radi toga, razvoja, predvidi i veća angažovanost raspoloživih radnih potencijala,*

te smanjenje broja lica koja traže zaposlenje. S obzirom na rečeno, pokazalo se da je neophodan rad na daljem usavršavanju metodologije planiranja kadrova, kako bi planovi kadrova pružili najcelishodnije pokazatelje na temelju kojih bi se usmerio rad na usavršavanju kadrovskeg potencijala i otklonile izvesne disproporcije.

Celokupna ova problematika povezana je sa problematikom obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja. I pitanje povezivanja svih ovih oblasti podjednog društvenog rada u integralni sistem, proizlazi pitanje izmene sadržine i formi rada u asocijacijama koje se bave pomenutim delatnostima, te udruživanje rada na širokoj društvenoj osnovi. Savetovanje je imalo za cilj da u ovom smislu rasmotri i doprinese utvrdjivanju smerova razvoja u Regionu.

Posebnu podršku pri organizovanju savetovanja pružile su inicijatorima osnovne organizacije udruženog rada Rudarsko-topioničarskog basena Bor i zajednice za zapošljavanje u Boru i Zaječaru - koje su se prihvatile pokroviteljstva savetovanja - obezbedivši i materijalna sredstva za njegovo održavanje i za publikovanje materijala u ovoj knjizi.

Savetovanje je održano u Boru 7. i 8. novembra 1974. godine, uz učešće predstavnika organizacija udruženog rada i samoupravnih zajednica u privredi, obrazovanju i zapošljavanju u Regionu, medjuopštinskih udruženja za profesionalnu orijentaciju Regiona i predstavnika širih i užih asocijacija, udruženja i zajednica do jugoslovenskog nivoa - istaknutih naučnih, društveno-političkih i stručnih radnika.

Savetovanje su pozdravili dipl.ing. JOVAN MILOŠEVIĆ, predsednik Skupštine opštine Bor i ing. ŽARKO BUTKOVIC, predsednik Radničkog saveta Rudarsko-topioničarskog basena Bor, ukazujući na njegov značaj za realizaciju stavova i odluka X kongresa SKJ, VII kongresa SKS i ustava SFRJ i SRS.

Ova publikacija sadrži materijale /referate, koreferate i diskusije/ sa savetovanja u cilju upoznavanja šire javnosti sa sadržinom rada savetovanja. Posebno su dati zaključci savetovanja nakon prezentiranja pomenutih materijala.

REDAKCIONI ODBOR

R E F E R A T I

Svetozar PEPOVSKI, predsednik  
Saveznog komiteta za rad i zapošljavanje -  
član SIV-a

POTREBE UDRUŽENOG RADA ZA KADROVIMA

I OBRAZOVANJE

dozvolite, pre svega, da vas pozdravim u ime Komiteta i svoje lično ime i da vam zaželim uspeh u radu. Poziv da dodjem rado sam prihvatio, jer smatram da je tematika ovoga Savetovanja izuzetno važna.

Mislim da je značajno što se ovo Savetovanje drži u Boru - važnom privrednom regionu naše zemlje. To dokazuje da je Savetovanje inicirao udruženi rad, kome je, pre svega, i namenjeno. Svakako da treba odati dužno priznanje kako inicijatorima, tako i organizatorima Savetovanja.

Ono o čemu želim da govorim nije nepoznato i ima za cilj da sa stanovišta problematike kojom se bavim doprinese najboljim mogućim rešenjima.

Predmet rasprave na ovome Savetovanju dosta je širok. Ja ću izneti neke svoje misli o neophodnosti optimalnog usaglašavanja celokupne društvene aktivnosti na obrazovanju stručnih kadrova, sa potrebama i zahtevima društvenog razvoja i proizvodnje. O ovome pitanju se do sada mnogo govorilo, ali, mislim da se slažete, ne možemo potpuno biti zadovoljni rezultatima koji su na tom planu do sada postignuti. Uz brzi razvoj obrazovanja, promene u kulturi i u kvalitetu obrazovnih institucija, povećanje broja omladinaca i građana koji se uključuju u procese obrazovanja, izdvajanje većih sredstava za obrazovanje - naše socijalističko društvo se niz godina suočava sa kvalitativnim, kvantitativnim i strukturalnim disproporcijama između potreba za stručnim kadrovima, koje proizlaze iz društvenog i privrednog razvoja i onoga što na planu uzdizanja kadrova pružaju obrazovne institucije.

Problem deficitarnosti u jednim i suficitarnosti u drugim vrstama i profilima stručnih kadrova, odlazak znatnog broja stručnih kadrova na rad u inostranstvo zbog teškoća oko

zapošljavanja u zemlji, porast suficitarnih kadrova koji traže zaposlenje i koji su registrovani kod zavoda za zapošljavanje - samo su neke od konkretnih manifestacija pomenute pojave.

Nije potrebno naglašavati da se time u znatnoj meri smanjuje efikasnost napora i ulaganja u sredstva za potrebe obrazovanja i što je još važnije, značajnije dovodi u pitanje realna mogućnost određenih profila školovanih kadrova koji s pravom očekuju da ih društvo prihvati i zaposli. Treba podvući da smo i do sada, svesni značaja ovih problema i njihovih posledica na celokupni privredni i društveni razvoj, ulagali napore i sredstva da ove probleme rešimo. Međutim, potpuni rezultati su izostali, jer nismo bili uporniji i dosledniji u rešavanju suštinskih odnosa između rada i obrazovanja i u određivanju položaja obrazovno-vaspitne delatnosti prema ostalim sferama društvenog rada.

Odvojenost obrazovne aktivnosti od ostalih sfera udruženog rada, otudjenost dela dohotka koji udruženi rad odvaja za potrebe obrazovanja, nedovoljan uticaj udruženog rada na razvoj i sadržinu obrazovanja i obrazovnih institucija, morali su imati za posledicu određene disproporcije između obrazovanja i potreba koje proističu iz udruženog rada, razvoja proizvodnje, nauke, tehnike, tehnologije, organizacije i podele rada sa jedne strane, i sadržine i strukture obrazovanja, te kvaliteta, vrsta profila stručnih kadrova koje daju obrazovne institucije, sa druge strane. Zbog toga i rešenje ovog suštinskog pitanja treba tražiti pre svega na strani reintegracije rada i obrazovanja, odnosno u funkcionalnom i organskom povezivanju svih delova udruženog rada i obrazovanja u jedinstveni sistem, u osposobljavanju udruženog rada da u potpunosti planski ovlada ukupnom reprodukcijom kadrova, kao jednom od najbitnijih komponenti svog sopstvenog razvoja, kao i u potpunom preuzimanju neposredne odgovornosti za neposredno vaspitavanje i obrazovanje i za stvaranje uslova za zapošljavanje stručnih kadrova i permanentno obrazovanje svih ljudi za rad i samoupravljanje.

Samo u ovakvim uslovima i odnosima između rada i obrazovanja, planiranje kadrova, profesionalna orijentacija i druge slične aktivnosti mogu predstavljati sponu između obrazo-

vanja i rada. A od ovakve spona u mnogome zavisi ne samo broj i struktura stručnih kadrova koji će priticati iz sfere obrazovanja u sferu rada, nego i stepen u kome će stečena znanja moći da se primene u praksi, rezultati rada stručnih kadrova itd. Od planiranja obrazovanja i kadrova dalje zavisi kakva će biti spona između sfere obrazovanja i sfere rada u celini, dejstvo obrazovanja na dalje unapredjenje rada i dejstvo rada na sadržinu, proces i strukturu obrazovanja. Iz tih razloga opravdan je i značajan svaki napor usmeren u pravcu stručno-naučne razrade metodologije planiranja obrazovanja i kadrova, kao i pružanje konkretne stručne pomoći organizacijama udruženog rada po ovim pitanjima.

Hteo bih posebno da naglasim da je planiranje kadrova samo jedna od komponenti kojima se mogu postići odgovarajući efekti i ciljevi u savremenim veoma složenim kretanjima u sferi rada i obrazovanja. S tim u vezi, nisu opravdana stanovišta da je u oblasti obrazovanja uzaludno bilo kakvo planiranje, s obzirom da će zbog veoma brzog i dinamičkog razvoja nauke i tehnike uvek postojati raskorak između potrebe savremene tehnologije pri organizaciji rada i sadržine znanja koja se stiču u procesu obrazovanja. U istoj meri je nerealno očekivati da će i najsavremenijim planiranjem kadrova biti razrešen ovaj veći raskorak između sadržine obrazovanja i potreba za odgovarajućim profilima stručnih kadrova.

Teško je, naime, da se i u perspektivi bilo kakvim promenama oblika i sadržine obrazovanja može u potpunosti udovoljiti svim zahtevima proizvodne prakse, zahtevima bezbroj profesija i modaliteta konkretnog rada koji se stalno razvija i neprekidno menja pod uticajem naučnog i tehnološkog razvoja. Zbog brzog razvoja nauke i tehnike u praksi se stalno javljaju nova zanimanja i potrebe za novim profilima kadrova, za čije obrazovanje bi trebalo osnivati posebne škole i stalno menjati sadržinu obrazovanja, što je ponekad teško brzo i efikasno činiti. Međutim, neprihvatljiva je i izvesna neosetljivost obrazovnih institucija za potrebe i zahteve proizvodnje u pogledu vrste profila i kvaliteta stručnih kadrova.

Sve ovo bi, drugim rečima, moglo da znači da se



problem planiranja kadrova mora posmatrati i rešavati u sklopu svih drugih pitanja, vezanih za pitanje povezivanja rada i obrazovanja; u sklopu rešavanja pitanja takozvanog permanentnog obrazovanja radnika, uspostavljanja i finansiranja obrazovanja na osnovama novog Ustava itd. Hteli mi to ili ne, moramo priznati dve osnovne faze u stručnom obrazovanju; fazu u kojoj se stiču fundamentalna stručno-teorijska znanja pre stupanja u proces rada i fazu stalnog stručnog usavršavanja i osposobljavanja radnika u toku životnog i radnog veka.

Svi ovi i drugi problemi, koji se javljaju u oblasti stručnih kadrova, bilo na strani proizvodnje ili u oblasti obrazovanja, proizlaze, pored ostalog, iz dosadašnje organizacione podvojenosti obrazovanja, privrednih i društvenih delatnosti. Novi Ustav daje okvire za bolje i celishodnije rešavanje nekih od ovih suprotnosti i disproporcija /koje su se javljale u dosadašnjem razvitku/ kroz institucije interesnih zajednica, čije je osnivanje upravo u toku. Samoupravne interesne zajednice nisu koncipirane samo radi veće samoupravnosti unutar njih, već pre svega radi povezivanja potreba i mogućnosti udruženog rada i delatnosti obrazovanja, sa jedne strane i širih društvenih potreba, sa druge strane. Ovo osobito važi za delatnosti od posebnog društvenog interesa, kakva je, nesumnjivo i delatnost obrazovanja. Da li ćemo i koliko prevazići organizacionu podvojenost i funkcionalnu nepovezanost kada se radi o relaciji proizvodnja - obrazovanje itd.? Mislím da treba voditi računa o takozvanom horizontalnom povezivanju, a kada je reč o interesnim zajednicama, o potrebnoj saradnji, uključujući i saradnju sa drugim interesnim zajednicama, kao što su zajednice za zapošljavanje ili zajednice za pojedine društvene delatnosti - recimo zdravstvo, itd. Kad govorimo, na primer, o zdravstvu, i tamo imamo velike disproporcije u kadrovima i potrebe za kadrovima. Zajednice obrazovanja se bave problemima obrazovanja, a zajednice zdravstvene zaštite pomenutom zaštitom. Pa, ako ove dve sfere ne nadju zajedničko stanovište pri obrazovanju kadrova, onda će svakako nastati određene anomalije. Naravno, ne treba biti suviše optimista u tome da će nam organizacione forme same po sebi rešiti probleme, da će organizacije udruženog

rada i delegatski sistem automatski doneti sva rešenja. One će u punoj meri ostvariti svoju društvenu ulogu, ako u njih unosimo novu sadržinu, kreativnost i duh u rešavanju problema, *problema* koji u krajnjoj liniji, usporavaju naš razvitak i onemogućavaju nam da sredstvima kojima raspoložemo uspešnije rešavamo pitanja našeg privrednog i društvenog razvoja.

Milorad ESAPOVIĆ, pomoćnik direktora  
Republičkog zavoda za društveno plani-  
ranje SR Srbije - Beograd

OBJEKTIVNO PLANIRANJE KADROVA I KVALITATIVNE  
PROMENE U STRUKTURI ZAPOSLENIH JEDAN JE OD ODLUČUJUĆIH  
ČINILACA KONSTITUISANJA SKLADNIJIH ODNOSA IZMEDJU  
MATERIJALNOG I PERSONALNOG FAKTORA RAZVOJA I POSTIZA-  
NJA EFIKASNIJEG PRIVREDJIVANJA

1. Implikacije tehničko-tehnoloških inovacija  
na promene u oblasti ljudskog faktora

Dinamičan prodor naučno-tehničkog progressa uslovljava brze promene karaktera rada i opšte uloge čoveka u procesu rada. Implikacije tehnoloških promena posebno se reflektuju na području ljudskog faktora. Intenzitet tih promena je u uskoj korelaciji sa dostignutim nivoom tehnološkog razvoja. Upravljanje modernom tehnikom i automatikom, kako u sferi proizvodnih procesa, tako i u oblasti umnog rada, zahteva posedovanje višeg fonda znanja i sposobnosti za neposrednu aplikaciju novih naučnih i tehnoloških rešenja. To su osnovne tendencije razvoja procesa koji se odvijaju u savremenom svetu, a koji traže akomodiranje personalnih faktora razvoja savremenim zahtevima. Takve kvalitativne promene sve se intenzivnije odvijaju i kod nas i zahtevaju aktivniji odnos svih nosilaca razvojne politike za što bržom afirmacijom tehničkog progressa i stručnih znanja, kao presudne komponente daljeg razvoja proizvodnih snaga.

Pri sagledavanju ostvarenih promena u profesionalnoj strukturi zaposlenih, vrlo često se koriste iskustva razvijenih zemalja koje su već dostigle viši stepen ekonomske i tehnološke razvijenosti. Korišćenje modela stranih profesionalnih struktura obezbeđuje pouzdanije utvrđivanje mogućih tendencija izmena i u našim uslovima.

Osnovne tendencije u izmenama profesionalne strukture grupe razvijenih zemalja u periodu 1950-1960. godine bile su sledeće: /1/ najintenzivniji porast u profesionalnoj strukturi imala je grupacija koja obuhvata zanimanja električara, inženjera, proizvođača pneumatike i gume, radnika industrije

papira i celuloze, ostale stručnjake i tehničare i hemijske radnike; /2/ veliko povećanje pokazuju profesionalne grupe naučnika prirodnih nauka, medicinsko osoblje, kamenoresci i rezbari, TT tehničari, fotomehaničari, mehaničari i remontni radnici. Blaže povećanje učešća pokazuju arhitekti, zaposleni u primarnim delatnostima, metaloprerađivači, staklari i keramičari, transportni radnici, precizni mehaničari i štamparski radnici, dok sasvim skroman porast beleži nastavnički kadar i rukovaoci liftova i dizalica. Nasuprot ovim podgrupama, najveće smanjenje učešća u profesionalnoj strukturi bilo je kod duvanskih radnika, učenika u privredi, zdravstvenih tehničara, računovodja, zatim kod obučarskih radnika i zaposlenih u tercijarnim delatnostima. Sa blažim smanjenjem isticali su se tekstilni radnici, umetnici i zabaljači, pomoćno medicinsko osoblje, stolarski radnici i ostali manuelni radnici. Malo pomeranje učešća imali su građevinski, kožarski, konfekcijski i prehrambeni radnici, dok su stagnantna mesta zadržali mašinsti i ložači. Opšta je karakteristika ovih izmena da se permanentno smanjuje broj nestručnih radnika u ukupnoj profesionalnoj i kvalifikacionoj strukturi zaposlenih.

Sadašnji strukturni odnosi u profesionalnoj strukturi Jugoslavije, a gotovo su istovetni i u SR Srbiji, nepovoljniji su u odnosu na razvijenije zemlje, iako se ilustrovani podaci odnose na stanje od pre nešto više od jedne decenije. Treba imati u vidu da su te zemlje već tada dostigle takav nivo razvoja kakav mi predviđamo da ostvarimo u jednom dugoročnijem periodu. Kod nas su najveća zaostajanja u profilima kadrova tehničko-tehnološkog i medicinskog smera. Međutim, našu postojeću profesionalnu strukturu karakteriše veća zastupljenost onih grupacija kadrova, odnosno zanimanja, koja su u velikom broju prisutna u radno-intenzivnim granama sa niskom tehničkom strukturom rada. Ipak, treba konstatovati da su u profesionalnoj strukturi Jugoslavije i SR Srbije u proteklom periodu bile naglašene tendencije izvesnih promena, koje indiciraju na podizanje nivoa tehničke opremljenosti rada i poboljšanje kvalifikacione strukture. Iako slabijeg intenziteta, one predstavljaju pozitivno kretanje i dosta su slične sa iskazanim tendencijama nekih razvijenih zemalja.

Prema poslednjim podacima popisa stanovništva i zaposlenog osoblja, u profesionalnoj strukturi Jugoslavije tendenciju smanjivanja učešća u ukupnom broju zaposlenih imale su sledeće podgrupe zanimanja: poljoprivrednici, žumski radnici, nestručni poljoprivredni radnici, kopači ruđa, nestručni rudarski radnici, obradivači kamena i drveta, proizvođači prehrambenih proizvoda, železničko vozno osoblje, nestručni radnici u saobraćaju, nestručno osoblje u trgovini, nestručni radnici u uslugama i kancelarijsko osoblje.

Ostale podgrupe u profesionalnoj strukturi imale su tendenciju porasta, neke veće, neke manje, što ilustruje odvijanje procesa, mada još uvek sporo, usaglašavanja profesionalne strukture novim zahtevima tehnološkog razvoja.

Prikazani odnosi ukazuju na veliki uticaj tehnoloških inovacija na karakter rada, složenost pojedinih radnih operacija i na redistribuciju rada. To znači, da tempo tehničko-tehnološkog razvoja vrši značajnu transformaciju u pogledu restrukturiranja profesionalne strukture, u pravcu izrastanja novih profesija i zanimanja i adaptiranja postojećih. Prenos funkcija čoveka u procesu rada na novu mehanizaciju rada, zahteva smanjivanje broja radnika koji opslužuju proste radne operacije, odnosno nestručnih radnika, dok se povećava broj onih koji su kreatori i nosioci razvoja. Tehnološka modernizacija u jednom broju grana i delatnosti i radnih organizacija u njima, dovodi do oslobađanja priličnog broja zaposlenih, koji predstavljaju višak rada, dok se, paralelno u uslovima organizovanosti privrede i ostalih delatnosti, na drugoj strani javljaju povećane potrebe za živim radom, ali i drugačijih kvalifikacija. Nov kvalitet u savremenim uslovima tehnološkog razvoja predstavlja ne samo fizičko smanjivanje živog rada, nego i zastarevanje pojedinih zanimanja i kvalifikacija na višem nivou tehnološke modernizacije. Ukoliko taj proces nije praćen naknadnim obrazovanjem, odnosno sticanjem dopunskih znanja, i ti radnici, mada su ranije stekli formalne sertifikate o završenoj školi, mogu postati viškovi zaposlenih.

Obrazovanje je velikim delom izdvojeno iz jedinstvenog procesa društvenog rada, postalo statično u odnosu na dinamične

promene u oblasti tehnološkog razvoja, organizacije i upravljanja proizvodnim procesima. Konsekvenca takve inertnosti i autonomnosti je nastajanje konfliktne situacije između obrazovanja i udruženog rada. Ovo je, uglavnom, posledica nerazvijenog sistema planiranja, neadekvatnog udruživanja obrazovanja i kadrova u integralan koncept društveno-ekonomskog razvoja, kako na nivou društveno-političkih zajednica, tako i radnih organizacija i njihovih asocijacija.

2. Uloga, mesto i značaj stručnih kadrova kao jednog od najznačajnijih faktora dinamiziranja privredne aktivnosti

Pitanje kadrova, povezano sa produktivnošću rada i novom tehnikom, svestrano ulazi u problematiku čitavog budućeg razvoja privrede. Sadašnji, kao i dalji razvoj privrede, posebno industrije, sve će se više oslanjati na savremenu organizaciju rada i nove tehnološke procese koji omogućavaju brži porast proizvodnje. Ljudski faktor shvaćen u smislu kvalifikacione strukture, tj. tehničkog, stručnog i opšteg obrazovanja kadrova, postaje osnovni problem koji, ukoliko se blagovremeno ne rešava, može da postane ozbiljan ograničavajući faktor daljeg privrednog razvoja. Tehnička opremljenost rada je u stalnom porastu i ona ilustruje proces u kome uloga znanja i rukovanja savremenim sredstvima za proizvodnju postaje sve veća, a uloga prostog fizičkog rada sve manje značajna. Zbog toga primena savremenih tehničkih i tehnoloških postupaka u proizvodnji zahteva viši nivo stručnih kvalifikacija i odgovarajuću kvalifikacionu strukturu zaposlenih lica u privredi.

Sve ovo ukazuje na to da će budući privredni razvoj velikim delom zavisiti od stručnih kadrova, kako visokoobrazovanih stručnjaka, tako i kvalifikovanih radnika.

Intenzifikacija privredjivanja, uz sve širu primenu novih tehničko-tehnoloških procesa, zahteva brže promene u kvalifikacionoj strukturi radnika. Uvodjenjem mehanizacije i automatizacije, povećava se broj radnika sa višom stručnom spremom, a smanjuje učešće radnika sa nižim kvalifikacijama. Savremena organizacija rada, takodje, zahteva viši stepen

opšteg i stručnog obrazovanja, kako bi se mogle što efikasnije koristiti sve prednosti koje ona pruža i vršiti dalje promene koje bude zahtevala dalja faza privrednog razvoja. Pri tome, od posebnog je značaja, ne samo obim kadrova, već i njihova struktura, tj. nivo tehničkog i opšteg znanja, proizvodno iskustvo i određeno društveno-ekonomsko obrazovanje za što svestranije učestvovanje u organima samoupravljanja.

Iskustva u dosadašnjem razvoju privrede pokazala su da nisu dovoljna samo materijalna sredstva, već je potrebno raspolagati sa stručnim kadrovima koji će biti u stanju da primene nova tehničko-tehnološka rešenja i savremenu organizaciju rada. Revolucionarne promene u oblasti tehnike i poslovne organizacije zahtevaju puniju mobilnost radnih organizacija na jačanju sopstvene spremnosti za uključivanje u savremene procese. U tom cilju, od posebnog je značaja raspolaganje sa odgovarajućim profilom stručnih kadrova.

Dosadašnji vrlo dinamičan razvoj na području materijalne proizvodnje uslovljavao je i krupne promene u tehničkoj opremljenosti i organizaciji proizvodnih procesa. One su do sada bile vrlo značajne, a u narednom periodu biće još i veće, jer dalji proces modernizacije, povećanja životnog standarda i razvoja tržišta to neminovno zahteva. Kada se to ima u vidu, onda se lako može doći do zaključka da zahtevi za permanentnim poboljšanjem kvalifikacione strukture moraju biti u centru pažnje i aktivnosti svih faktora u radnoj organizaciji.

Neka dosadašnja ispitivanja pokazuju da priličan broj radnih organizacija u oblasti proizvodnje znatno zaostaje u pogledu tehničke opremljenosti, poslovnosti i organizacije poslovanja u odnosu na zahteve koje postavlja tržište. Tome je u velikoj meri doprinelo i konzerviranje postojeće nepovoljne kvalifikacione strukture, koja je usporavala uvodjenje novih rešenja u poslovanju koja bi doprinela efikasnijem privredjivanju i uspešnijem vršenju vrlo značajnih društvenih funkcija u oblasti proizvodnje.

### 3. Medjuzavisnost kadrovske strukture i poslovnih rezultata u radnoj organizaciji

Između kadrovske strukture i proizvodnih, odnosno poslovnih efekata, postoji vrlo uska korelacija. Svako narušavanje odnosa između ovih elemenata dovodi do umanjivanja ekonomskih rezultata u poslovanju. O tome govore pokazatelji o kretanju poslovnih rezultata. Čak i u radnim organizacijama gde je veći stepen zastupljenosti tehničke opreme, ekonomski rezultati su nedovoljni zbog zaostajanja u kadrovskoj strukturi. Zbog toga je nužno utvrditi uzroke koji ometaju brže promene u kadrovskoj strukturi, kako bi se mogli što pre eliminisati i time povećati mogućnosti racionalnijeg i ekonomičnijeg poslovanja. Pored spoljnih faktora u koje, pored ostalih, spadaju i institucionalni uslovi privredjivanja, na koje radna organizacija može manje da utiče, unutrašnji faktori su posebno uticajni na usporavanje nužnih kadrovskih promena. Oni se ogledaju u velikoj prisutnosti nestručnog kadra koji daje otpor prijemu lica više stručne spreme, u postojanju priličnog broja nestručnog rukovodećeg kadra koji podcenjuje značaj kadrovske strukture, u nedovoljno razvijenom sistemu raspodele prema radu koji destimulativno deluje na dolazak novih stručnih kadrova i u odsutnosti odredjenih analiza u radnoj organizaciji, koje bi ukazivale organima samoupravljanja na posledice neadekvatne strukture zaposlenih radnika. Ukoliko bi se češće kvantificirao uticaj kadrovske strukture na intenzitet poslovanja i produktivnost rada, opšti uspeh radne organizacije, nivo ličnih dohodaka i unutrašnje odnose u kolektivu, odnos prema problemima stručnih kadrova svakako bi se značajnije izmenio.

Ostvarivanje kvalitativnih promena u oblasti proizvodnje, naročito industrijske, predstavlja jedan od najprioritetnijih zadataka osnovnih organizacija udruženog rada. Tempo tih promena funkcija je kvalitativnog i kvantitativnog razvoja kadrova.

S obzirom na veliku medjuzavisnost kvalifikacionog sastava i poslovnih efekata, ulaganja u kadrove moraju konstantno pratiti razvoj materijalnih faktora proizvodnje, jer svako veće zaostajanje u tom pogledu dovešće do disproporcije u

odnosima, a time i do odgovarajućih reperkusija na efikasnost privredjivanja. S tim u vezi je i potreba usaglašavanja kvalifikacione strukture u radnoj organizaciji sa zahtevima radnih mesta koje nameću novi uslovi privredjivanja i tehničkog progressa. Naučno je dokazana visoka korelativna veza između kvalifikacione strukture i nivoa dohotka i produktivnosti rada. Međutim, neka poređenja sa nekim industrijski razvijenim zemljama pokazuju da se u nas, pri istoj ili sličnoj kvalifikacionoj strukturi, ostvaruje znatno niža produktivnost rada. Razloge ovoj pojavi, između ostalog, treba potražiti u neusaglašenim odnosima između materijalnog i ljudskog faktora proizvodnje, u protivurečnosti između nominalnih kvalifikacionih nivoa i ostvarenog fonda znanja, kao i u neracionalnom rasporedu i korišćenju stručnih kadrova.

### 4. Osnovni pogled na dosadašnju aktivnost na planiranju razvoja kadrova i obrazovanja

U nizu faktora koji su uzrokovali prisutne probleme na području obrazovanja i kadrova, svakako značajno mesto pripada nerazvijenosti planiranja. Kada se govori o planiranju obrazovanja i kadrova misli se, pre svega, na svesno društveno usmeravanje njihovog razvoja, kao integralnog dela društveno-ekonomskog razvoja na nivou društveno-političkih zajednica, i na razvijen interes udruženog rada da u sklopu svog razvojnog programa istražuje i predviđa optimalne odnose u kadrovskoj strukturi. Plan nije svemoćan instrument u razrešavanju postojećih slabosti na području obrazovanja i kadrova, ali je jedan od najznačajnijih, zbog svojih evidentnih pogodnosti.

I pored značajne uloge planiranja u oblasti kadrova i obrazovanja u minulom periodu, ono se na makro nivou razvijalo kampanjski, dok je u osnovnim organizacijama udruženog rada bilo veoma nerazvijeno. Spori razvoj planiranja obrazovanja i kadrova determinisan je kako objektivnim tako i subjektivnim slabostima. U prve spadaju odsustvo dugoročnije koncepcije društveno-ekonomskog razvoja, dugoročne projekcije kadrova i naučno-istraživačkog rada u ovoj oblasti, dok u druge, uglavnom, treba istaći nedovoljne napore i interes osnovnih nosilaca razvojne politike u

bazi - organizacija udruženog rada u privredi i vanprivrednim delatnostima, da u granicama raspoloživih informacija o predviđenom obimu i strukturi proizvodnje, odnosno odgovarajućim poslovnim i drugim aktivnostima, planiraju potrebne kadrove. Kao što je poznato, osnovna preokupacija radnih organizacija bila je u predviđanju materijalnog faktora razvoja, dok se ljudskom faktoru posvećivalo nedovoljno pažnje u izradi integralnih programa razvoja.

Činjeni su pokušaji na intenziviranju aktivnosti organizacija udruženog rada i njihovih asocijacija na primeni i izradi planova kadrova i obrazovanja. Poslednjih godina na nivou Republike i pokrajina posvećena je značajna pažnja izradi srednjoročnih i dugoročnih projekcija razvoja kadrova i obrazovanja. Temeljne pripreme na organizaciji izrade dugoročne projekcije kadrova započele su 1968. godine, uz konsultaciju velikog broja predstavnika privrednih i vanprivrednih struktura. Gotovo sedam meseci tekla je rasprava o sadržini idejnog projekta, jer je interes za ovaj studijski rad bio izuzetan.

Realna su bila očekivanja da će ovaj istraživački rad, sa svojim rezultatima, označiti prekretnicu na području planiranja kadrova i time obezbediti povoljnije pretpostavke za vođenje konzistentnije kadrovske politike i politike razvoja obrazovanja. Prva verzija studije, izradjene na bazi objektiviziranog, globalnog i agregatnog ekonometrijskog metoda istraživanja odnosa između proizvodnje, sredstava za rad, produktivnosti rada, zaposlenosti i kadrova, završena je 1971. godine i bila preliminarno razmatrana od strane Republičkog Izvršnog veća i skupštinskih tela. Tom prilikom data je ocena da dugoročna projekcija predstavlja značajan naučno-istraživački doprinos u oblasti projektovanja kadrovskih potreba u nas i da njeni rezultati mogu da posluže kao osnova za sagledavanje kvantitativnih i kvalitativnih aspekata kadrovske komponente u dugoročnom društveno-ekonomskom razvoju SR Srbije, kao i za dalja istraživanja kvantitativnih dimenzija kadrovske strukture, radi povezivanja potreba u kadrovima sa sistemom obrazovanja i struktuiranja mreže obrazovnih ustanova.

Kritička ocena dosadašnjeg razvoja, ima, u prvom redu, za cilj da podstakne sve subjekte razvoja na maksimalno angažovanje, kako bi se opšti zahtevi za ostvarivanjem kvalitativnih promena pretvorili u konkretno rešavanje na svim nivoima. S tim u vezi, neophodno je obezbediti veći stepen sinhronizacije i koordinacije rada, kako bi se u školski sistem blagovremeno ugradile promene koje nameće tehničko-tehnološki razvoj i društvena podela rada.

Za ostvarivanje fleksibilnog sistema obrazovanja, koji bi omogućio blagovremenu adaptaciju programske orijentacije obrazovanja potrebama tehničko-tehnološkog i naučnog progressa, neophodno je napuštanje tradicionalnih odnosa koji usporavaju bržu transformaciju obrazovanja. U tom pogledu nužna je sinhronizovana aktivnost svih nosilaca razvojne politike. Samo na taj način će skupe investicije u kadrove, posebno fakultetske, predstavljati takvu proizvodnu snagu, koja će doprineti povećanju rezultata materijalnog i društvenog razvoja. Dakle, afirmacija obrazovanja, kao posrednog činioca društvene reprodukcije, zavisice od doprinosa koje ono daje ukupnom razvoju, odnosno od pružanja stručnih znanja neophodnih za produktivan i stvaralački rad. Na taj način se i kadrovske projekcije pretvaraju u konkretnu realizaciju i postaju integralni deo jedinstvenog procesa društvene reprodukcije. Pri tome treba imati u vidu da je efikasnost personalnog faktora u uskoj korelativnoj vezi sa delovanjem drugih faktora, posebno faktora organizacije rada i tehničke opremljenosti rada.

U uslovima vrlo burnog tehničko-tehnološkog progressa, funkcija znanja prerasta značaj materijalnih faktora razvoja i postaje glavna osnova savremene strategije razvoja. Time se postavljaju znatne složeniji zahtevi pred obrazovanje: da, ostvarujući kvalitativne promene u svom razvoju i programskom sadržaju, obezbedi kadrovski potencijal koji će biti nosilac i kreator sveukupnog razvoja. Samo ostvarivanjem ove uloge, obrazovanje se može afirmisati kao jedan od najznačajnijih faktora materijalnog i društvenog razvoja.

##### 5. Kraći osvrt na osnove planiranja kadrova i neke elemente metodologije planiranja

Čeo naš posleratni razvoj obeležen je vrlo značajnom ulogom društvenog planiranja i usmeravanja društveno-ekonomskog razvoja. Medjutim, planiranje nije kompleksno obuhvatalo sve osnovne faktore razvoja, posebno kada je u pitanju planiranje u radnoj organizaciji. Dok je aspekt materijalnog faktora svestrano sagledavan i planiran, ljudski faktor nije imao određeno mesto koje po svojoj ulozi u razvojnom procesu zaslužuje. S obzirom da plan kadrova nije funkcionalno i organski uklapan u integralni plan razvoja preduzeća bilo je onemogućeno sagledavanje potreba u stručnim kadrovima i potreba za odgovarajućim stručnim profilima, kako bi se u procesu priprema stručnih kadrova uspostavljala određena veza sa potrebama privrede.

Da bi se moglo pristupiti izradi plana potreba u kadrovima, neophodno je izvršiti određene pripreme i postojanje određenih preduslova bez kojih se ne bi moglo pristupiti planiranju. U prethodnu fazu planiranja spada pripremanje statističko-dokumentacione osnove, na bazi koje bi se, uz posedovanje ostalih parametara, sagledavale potrebe u pojedinim profilima kadrova i utvrdjivala kadrovska politika za planski period.

Osnovni problemi u izradi plana kadrova ogledaju se u utvrdjivanju optimalne kadrovske strukture radne organizacije za postojeći i budući obim proizvodnje, utvrdjivanju optimalnog broja radnika za postojeći i planirani obim proizvodnje i u utvrdjivanju dinamike priliva pojedinih vrsta kadrova, saglasne potrebama proizvodnje, nove tehničke opremljenosti i organizacije poslovanja.

Rešavanje ovih najsloženijih problema u izradi plana kadrova zahteva puno angažovanje svih stručnih službi u radnoj organizaciji, a posebno kadrovske službe, koja treba, pod uslovom da je obezbeđena stručnim profilima za projiciranje kadrova, da bude organizator i koordinator ovog posla. Složenost kadrovske problematike, posebno izrada kadrovskih projekcija, zahteva timsku aktivnost raspoloživih stručnjaka raznih profila pri valorizaciji opredeljujućih faktora razvoja u izboru odgovarajućih metoda i tehnika projiciranja kadrova. U uslovima sve veće

medjuzavisnosti kadrovskih resursa sa tehno-ekonomskim i tehničko-tehnološkim faktorima, kadrovska funkcija u proizvodnim organizacijama udruženog rada i njenim sastavnim jedinicama, poprma nove dimenzije. To zahteva novu poziciju kadrovskih službi i napuštanje dobrog dela njihovih klasičnih, sada već prevaziđenih aktivnosti. Samo tada kadrovska politika će predstavljati integralni deo proizvodnje, odnosno poslovne politike radne organizacije. Plan kadrova treba da odražava potrebe tehnološkog razvoja. Viši nivo mehanizacije i automatizacije bitno utiče na promene u profilima kadrova.

Pored planiranog porasta proizvodnje, koji je sastavni deo poslovne politike radne organizacije, od velikog značaja je da se u okviru iste razradi politika i plan razvoja radne organizacije, nivo tehničke opremljenosti, sagleda obim investicija i moguće promene u proizvodnim kapacitetima.

Pored napred navedenih pokazatelja neophodno je utvrditi mogući odliv kadrova po osnovu penzionisanja, invalidnosti, odlaska u JNA, kao i obim fluktuacije koji se očekuje u planskom periodu.

Posedovanje svih ovih podataka pruža osnove za primenu raznih objektivnih metoda planiranja kadrova. Usled ograničenog prostora i kratkog vremena u kome se održava ovo savetovanje, nemoguće je šire zalaziti u praktičnu primenu pojedinih metoda, nego samo dati kraći osvrt na neke elemente metodologije planiranja.

Potrebe u kadrovima na makro i mikro nivou projiciraju se pomoću sledećih matematičko-statističkih tehnika:

Funkcije proizvodnje /kao specifičan izraz input-auput odnosa/

Input-auput analiza i tehnika linearnog programiranja

Analiza regresije koja na osnovi povezivanja varijabla predpostavlja da će se sličan odnos nastaviti i u budućnosti. Nedostatak joj je to što ne uzima u obzir dinamiku promena.

Pert analiza ili mrežno planiranje. Primena joj je još uvek ograničena, a upotrebljava se za kraće vremenske periode.

Indeksna tehnika putem koje se procenjuju stope rasta (kombinacija indeksno-korelacione tehnike predviđanja na bazi podataka proteklog razdoblja i budućeg tehničkog progressa)

Komparativne tehnike koje na osnovu odgovarajućih parametara i stupnja razvoja omogućuju analognu komparaciju kadrovskih projekcija u drugim zemljama, čiji bismo nivo u programiranom periodu realno mogli dostići.

Sem navedenih, primenjuju se i drugi matematski modeli, mada više u izradi makro planova. Treba odmah istaći da je izrada planova kadrova u radnim organizacijama primenom objektivnih metoda, relativno novija aktivnost u odnosu na druge planove preduzeća, za koje postoje provereni modeli i iskustva. Do sada su u najvećem broju radnih organizacija u privredi uglavnom primenjene subjektivne metode i postupci. Međutim, poslednjih nekoliko godina plan kadrova počeo je da dobija ravnopravnije mesto u odnosu na druge planove preduzeća, pa se povećalo i interesovanje za upoznavanje i primenu naučnih metoda planiranja kadrova.

Planiranje potreba u kadrovima je vrlo složen posao zbog niza metodoloških teškoća i nedovoljnih naučnih istraživanja i iskustava. Izbor odgovarajućeg modela, njegova primena, provera dobijenih rezultata i odgovarajuća adaptacija objektivnog metoda sopstvenim uslovima, zahteva veći stepen opšteg i stručnog obrazovanja i poznavanja svih specifičnosti rada preduzeća. Zbog toga na njenoj izradi moraju biti angažovani svi visokostručni kadrovi isektori. Posebno, kadrovska služba treba da bude tako organizovana i kadrovski ojačana kako bi bila u stanju da koordinira sve poslove i akcije na izradi plana kadrova.

Usled niza objektivnih i subjektivnih faktora, koji deluju na budući razvoj radne organizacije, strukturnih neusaglašenosti u postojećoj strukturi materijalnih sredstava i kadrova i nedovoljnih iskustava u planiranju kadrova, nije moguća mehanička primena bilo kojeg od navedenih metoda. Svaki od njih ima određen stepen upotrebljivosti, ali ni jedan ne predstavlja idealan metod koji bi obezbedio realne rezultate. Zato je vrlo teško izraditi jednu opštu metodologiju planiranja kadrova za jednu privrednu oblast. Poznato je da među radnim organizaci-

jama u oblasti proizvodnje postoje vrlo velike razlike u obimu, tehničkoj opremljenosti, organizaciji rada, kadrovskoj strukturi i u mogućnostima daljeg razvoja. Gotovo svaka od njih ima neke svoje specifičnosti koje imaju određen uticaj na izbor metoda i projiciranja kadrovskih potreba. Sem toga, značajne su i razlike u tempu dosadašnjeg razvoja i nasledjenim disproporcijama u pojedinim elementima tehničke i kadrovske strukture. Zato je potrebno da svaka organizacija udruženog rada, koristeći dosadašnja naučna istraživanja i sopstvena iskustva, odabere model koji bi najbolje odgovarao njenim sopstvenim uslovima i da dobijene rezultate po potrebi korigira, ukoliko se oceni da su nerealni. Provera realnosti može da se vrši i uporednom primenom više metoda i upoređivanjem dobijenih rezultata.

Rad na izradi projekcija kadrova smatra se vrlo složenim i u zemljama sa znatno dužom tradicijom na planiranju kadrova. Gotovo svi strani naučnici, stvaraoci modela u ovoj oblasti, jedinstveni su u oceni da ne postoji idealan metod planiranja kadrova, već da je ono što se mora iznaći pri izradi planiranja kadrova najbolja kombinacija praktičnih metoda. I kod preporuke najboljih metoda projiciranja naglašava se da ne postoji ni jedan metod čiji bi se rezultati poklopili sa stvarnošću.

I pored toga što je gotovo nemoguće utvrditi apsolutno tačne potrebe u kadrovima putem dosad poznatih metoda, njihovo korišćenje predstavlja značajnu pomoć u planiranju.

Pesle kraćeg informisanja o poznatim metodama planiranja kadrova, posebno se ukazuje da je, kad su u pitanju proizvodne radne organizacije, moguća kombinacija objektivnih i subjektivnih metoda. Nešto je složenija situacija kod velikih organizacija, koje u svom sastavu imaju zastupljene razne delatnosti sa velikim brojem raznih struka i zanimanja.

Bez obzira na model koji će se koristiti, potrebno je prethodno snimiti postojeće stanje kadrova, kako bi se stekao uvid o kadrovskoj problematici koja postoji u momentu izrade plana kadrova. To će se postići popisom svih radnih mesta i radnika koji ih pokrivaju po osnovnim profilima, zanimanjima, strukama, kvalifikacijama, radnom stažu, starosti, polu i drugim pokazateljima značajnim za stivanje uvida u stručne i druge



kvalitete radnika. Obradom svakog pojedinog radnog mesta utvrđuje se da li je svako radno mesto popunjeno ili je nepokriveno, zatim, ako je popunjeno, da li stručni i drugi kvaliteti radnika odgovaraju zahtevu radnog mesta. Na taj način dobićemo podatke o tome koliko nedostaje kadrova za nepokrivena radna mesta ili pokrivena, ali nedovoljno stručnim kadrovima, odnosno o kadrovima koji sa višim stručnim kvalifikacijama rade na mestu za koje se traži niža kvalifikacija.

Ta ispitivanja mogu se vršiti i primenom stručnih postupaka, da bi se ustanovile i psihofizičke osobine radnika za pokrivanje odgovarajućeg mesta.

Po stečenom uvidu u postojeće stanje kadrova u radnoj organizaciji pristupa se utvrđivanju ukupnih potreba u stručnim kadrovima po pojedinim profilima i zanimanjima. Projiciranje se vrši primenom odgovarajućih metoda, a u nedostatku ovog, ili u nemogućnosti njegove primene iz drugih razloga, subjektivnom ocenom, uz prethodnu konsultaciju rukovodilaca pojedinih sektora, odnosno organizacionih jedinica. Zatim se vrše određene korekcije predviđenog broja za određeni planski period po osnovu prirodnog odliva i fluktuacije, jer i za taj broj treba obezbediti zamenu.

Za izradu plana razvoja kadrova i obrazovanja osnovnih organizacija udruženog rada, proizvodno-ekonomski i tehnološki parametri, uz promene u strukturi rada, od presudnog su značaja za predviđanje potreba u stručnim kadrovima i za utvrđivanje optimalne kadrovske strukture. Projiciranje potreba može da se vrši primenom raznih metoda, a u nedostatku ovih, ili u nemogućnosti njihove primene, subjektivnom ocenom na bazi konsultacije šireg broja stručnih lica različitih profila u osnovnoj organizaciji udruženog rada.

Planiranje potreba u kadrovima, pored navedenih oblika, može da se vrši i na osnovu željene kvalifikacione strukture, koja treba da se ostvari na kraju planskog perioda za koji se radi plan kadrova. U tom cilju mogu se koristiti strukturni odnosi pojedinih razvijenih proizvodnih organizacija koje se već sada nalaze na visokom materijalno-tehničkom, organizacionom i kadrovskom nivou. Ukoliko se takva preduzeća uzimaju kao

model, neophodno je da se sagledaju uslovi i mogućnosti za postizanje takvih odnosa, kao i potrebe odgovarajućih manjih korekcija, saglasno potrebama predviđenog plana proizvodnje i poslovne politike odgovarajuće radne organizacije.

Prema sadržaju i obimu razradjenosti, plan kadrova može biti globalan i detaljan. Prvi obuhvata samo potrebe po osnovnim kategorijama kadrova (ekonomista, inženjera, pravnika, visokokvalifikovanih i kvalifikovanih radnika), dok drugi obuhvata potpunu razradu planiranih potreba po pojedinim profilima, strukama i zanimanjima. Najcelishodnije je da se globalni plan radi kao prva faza izrade detaljnog plana.

Između pojedinih tehnika planiranja kadrova postoje značajne razlike ali one ne mogu a priori određivati stepen upotrebljivosti primenjenih metoda i dobijenih rezultata. Izbor adekvatnog metoda opredeljen je nizom faktora. Značajno je istaći da se ni jedan ne može mehanički primeniti i da ne postoji idealan metod koji garantuje optimalne rezultate. U većinu tehnika projiciranja kadrova nužno je ugraditi korektivne faktore, saglasno specifičnostima radne organizacije, odnosno vrste i karaktera proizvodnje.

Uskladjivanje tehničko-tehnološke baze proizvodnje i kadrovske faktora, u kontekstu integralnog programa razvoja, zahteva objektivno sagledavanje kvantitativnih i kvalitativnih promena. Utvrđivanje kvalitativnih promena, koje treba u narednom periodu da se realizuju, daleko je složenije od predviđanja kvantitativnih promena.

Dosadašnja praksa kod nas ukazuje na činjenicu da je metod trenda i njegovo korišćenje kroz regresione analize relativno jednostavan metod, ali i nedovoljno pouzdan. To, međutim, ne znači da se ovakvi jednostavni empirijski pristupi ne mogu koristiti za orijentaciona i aproksimativna predviđanja.

U prognoziraju mogu se koristiti vrlo jednostavni metodi, od kojih je najčešće u upotrebi indeksni metod planiranja kadrova  $K_n = K_p \times \frac{P_n}{P_p}$ , gde K označava kadrove određenog profila, P produktivnost rada /može i drugi parametar - dohodak, društveni proizvod/, p protekli period, n naredni

period.

Tinbergen - Correa model je jednostavan model input-autput tipa, koji direktno povezuje neposredne kvantitativne potrebe kadrova sa datim stopama ekonomskog rasta, uključujući medjufazne potrebe za raznim zanimanjima.

U praksi, mada još uvek retkoj, koristi se  mrežne planiranje  (po metodu Pert) u planiranju kadrova, koji sjedinjuje kadrovske i obrazovne potrebe.

Na makro i mirko nivoima sve češće se koristi adaptirani metod funkcije proizvodnje tipa Coob Douglas, koji pri utvrdjivanju kadrovske dimenzije uključuje i tehničko-tehnološki progres i na taj način omogućuje projiciranje kvantitativnih i kvalitativnih promena na području kadrova. Ovaj metod ( $g_{st} = a \frac{F}{F} + \frac{K}{K} + Z$ ), vezuje za stopu rasta potrebnih stručnjaka određenog profila ( $g_{st}$ ), stopu rasta fiksnih fondova ( $\frac{F}{F}$ ), stopu rasta ukupnog broja kadrova ( $\frac{K}{K}$ ), faktore koji utiču na rast ovih parametara (F i K) i stopu rasta tehničkog progressa (Z).

Model "uzorka", koji kao parametre koristi fiksne fondove, odnosno osnovna sredstva po zaposlenom u radnoj organizaciji, produktivnost rada, tehnički progres ili neki drugi parametar, takodje je u primeni.

Posebno treba naglasiti da sve matematske modele, odnosno njihove rezultate, treba proveriti primenom nekog drugog modela, npr. komparacijom sa kadrovskom strukturom onih nosilaca proizvodnje koji su dostigli viši stepen tehnološke i kadrovske razvijenosti, kao jednu od polaznih, a ne isključivih metoda kadrova. To zahteva široka iskustva kadrova koji rade na projiciranju ljudskog faktora razvoja.

6. Neke osnovne karakteristike postojeće kvalifikacione strukture u privredi SR Srbije (bez autonomnih pokrajina)

U periodu 1966-1972. godine promene u strukturi zaposlenog osoblja u privredi SR Srbije (bez autonomnih pokrajina) bile su veoma izrazite i kretale su se u pravcu povećanog učešća kvalifikovanog dela zaposlenog osoblja. Ukupan broj stručnih kadrova (sa visokim, višim i srednjim obrazovanjem) povećan je za oko 155 hiljada, odnosno za 46,5%. Ova kategorija zaposlenih povećala je svoje učešće od 48,3% u 1966. na 57,7% u 1972. godini.

Promene u strukturi zaposlenog osoblja u periodu 1966-1972.

Stepen stručnog obrazovanja	1 9 6 6.		1 9 7 2.	
	broj	struktura	broj	struktura
Visoko stručno obrazovanje	17858	2,6	27659	3,3
Više stručno obrazovanje	9565	1,4	19949	2,3
Srednje stručno obrazovanje	61567	8,9	106941	12,6
Niže stručno obrazovanje	55136	7,9	48751	5,7
VKV radnici	53856	7,8	80849	9,5
KV radnici	192534	27,7	255778	30,0
PK radnici	102691	14,8	128501	15,1
NK radnici	200622	28,9	183446	21,5
UKUPNO:	693829	100,0	851876	100,0

Najveće povećanje /za preko dva puta/, zabeležili su zaposleni sa višim stručnim obrazovanjem, sa srednjim - 1,7 puta i sa visokim obrazovanjem i VKV radnici. Kategorije zaposlenih sa nižim obrazovanjem i nekvalifikovani radnici pokazuju tendenciju blagog opadanja u relativnim odnosima, dok njihov apsolutni broj iz godine u godinu oscilira.

Za relativno kratko vreme, odigrale su se vrlo značajne kvantitativne promene kvalifikacione strukture.

Dostignuti globalni kvantitativni odnosi su na takvom nivou da bi trebalo da obezbedjuju veći stepen efikasnosti privredjivanja.

Odnosi između pojedinih kategorija stručnih kadrova i ukupnog broja zaposlenih u 1966. i 1972. godini značajne su poboljšani:

	Broj zaposlenih na jednog stručnjaka sa visokim obrazovanjem	sa visokim i višim str. obrazovanjem	srednjim str. KV	obrazovanjem bez VK i KV	Broj zaposlenih na obrazovanju 1 dipl. inženj.	% diplomiranih na inženj. ukupnoj zaposl.
Privreda						
1966.	38,9	25,3	2,3	11,3	97,3	1,0
1972.	30,8	17,9	1,9	8,0	75,5	1,3
Industrija						
1966.	43,4	28,5	2,4	13,0	95,3	1,0
1972.	34,1	19,1	2,0	9,2	73,2	1,4

Po broju zaposlenih na jednog diplomiranog inženjera industrija Srbije /bez pokrajina/ u 1972. godini bila je ispred industrije Francuske /76%/, a u 1964. godini daleko ispred industrije Švedske /138%/. Učešće diplomiranih inženjera u ukupnoj zaposlenosti u industriji veće je od učešća koje je imala u 1964. godini industrija Francuske /1,3%/ i Švedske /0,7%/. Ovo ukazuje na potrebu razlikovanja nominalne od stvarne kvalifikacije i daljih dubljih istraživanja o uzrocima izostajanja adekvatnih proizvodnih ekonomskih efekata.

Za razliku od globalne, dostignuti stepen razvijenosti kvalifikacione strukture po pojedinim oblastima, vrlo je neujednačen. Naročito pada u oči zaostajanje industrije za prosekom cele privrede i većine privrednih oblasti, iako zauzima dominantno mesto u dinamiziranju privrednog rasta i tehnološke transformacije u celini.

Struktura zaposlenog osoblja po privrednim oblastima u 1972. godini

	Ukupne	Visoke struč. obraz.	Više str. obraz.	Sred. str. obraz.	Niže str. obraz.	VKV radnici	KV radnici	PK radnici	NK radnici
Privreda	100,0	3,3	2,3	12,6	5,7	9,5	30,0	15,1	21,5
Industrija	100,0	2,9	2,3	10,9	4,2	9,9	29,6	18,2	23,0
Poljoprivreda	100,0	5,6	2,0	14,7	7,4	5,9	23,9	16,5	24,0
Šumarstvo	100,0	4,6	0,6	10,0	7,4	1,4	26,8	13,1	36,1
Gradjevinarstvo	100,0	4,0	1,4	11,0	4,8	10,6	26,2	17,4	24,6
Saobraćaj	100,0	2,8	3,0	17,4	11,0	12,1	32,6	8,7	12,4
Trgovina i ugost.	100,0	3,9	3,4	16,5	7,9	10,7	33,6	8,0	16,0
Zanatstvo	100,0	1,1	1,5	9,8	4,5	10,9	37,2	13,0	22,0
Stambeno komunal. delatnost	100,0	3,6	1,9	14,1	6,6	6,1	19,5	15,6	32,6

Zastupljenost nekvalifikovanih radnika u ukupnom broju zaposlenih u svim privrednim oblastima je značajna. Ona je u velikoj meri determinisana tehničkom strukturom rada. Međutim, učešće polukvalifikovanih radnika je veoma nisko. U većini stranih zemalja udeo polukvalifikovanih radnika je daleko veći a nekvalifikovanih vrlo mali, tako da na jednog nekvalifikovanog radnika dolazi od 3 do 26 polukvalifikovanih. Ovaj odnos kod nas je obrnut: na jednog polukvalifikovanog radnika dolaze skoro dva nekvalifikovana. Pri tome, ne sme se gubiti iz vida, da su pored nominalnih razlika između naših polukvalifikovanih radnika i istih u ovim zemljama, još izrazitije razlike u stepenu obrazovnog i kulturnog nivoa. U prilog ovome govore i podaci da se u strukturi zaposlenog osoblja kod nas još uvek nalazi veliki broj lica bez škole i sa nezavršenom osnovnom školom, što, objektivno, otežava sticanje ne samo viših kvalifikacija, već i najelementarnijih znanja iz domena zahteva odgovarajućih radnih mesta. U privredi SR Srbije (bez pokrajina) u 1972. godini bez škole, bilo je zaposleno 53590 lica,

ili 6,3% i 228959 sa 4 do 7 razreda osnovne škole, ili 27% od ukupnog broja zaposlenih. Znači 1/3 ukupnog broja zaposlenih ne poseduje ni najelementarnija znanja koja se stiču u osnovnim školama.

Objektivno ocenjivanje vrednosti kvalifikacione i profesionalne strukture zaposlenih uslovljeno je paralelnim razmatranjem ostalih osnovnih determinanti razvoja. Tu se, pre svega, misli na pokazatelje tehničko-tehnološke razvijenosti koji čine objektivne okvire razvoja kadrovskog potencijala. Oni, ustvari, predstavljaju osnovnu determinantu redistribucije u domenu ljudskog faktora, jer autonoman razvoj kadrova ne obezbedjuje adekvatan doprinos privrednom razvoju, ukoliko nije usaglašen sa promenama na području tehnologije i organizacije rada. Svako narušavanje ravnoteže između ovih faktora umanjuje značaj ostvarenih promena u stručnom sastavu zaposlenih.

SR Srbija /bez pokrajina/, sa približno istim stepenom automatizacije, ali sa znatno povoljnijom globalnom strukturom zaposlenih, ne ostvaruje odgovarajuće ekonomske rezultate. Ilustracije radi, navodimo sledeće pokazatelje.

Iako sa većom vrednošću osnovnih sredstava po zaposlenom i boljom kvalifikacionom strukturom, industrija Srbije /bez pokrajina/ u odnosu na Sloveniju ostvaruje nepovoljnije rezultate - merene dohotkom po jednom zaposlenom, prosečnim mesečnim ličnim dohotkom, stepenom rentabiliteta i volumenom neto akumulacije. Sve konstatacije mogu da nas navedu na zaključak da bolja organizacija rada, viši nivo znanja i umešnosti i njihovo racionalnije korišćenje, stečene radne navike i proizvodne umešnosti omogućavaju da se sa manjim brojem stručnih kadrova, ali sa adekvatnijom profesionalnom strukturom i gran-skim dispresijom, odnosno skladnijim odnosima između tehničke strukture rada i kadrova, postižu veći proizvodni i ekonomski efekti.

Ova su poredjenja i zaključivanja, ako se vrše u mikro bazi, posebno između većih osnovnih organizacija udruženog rada, još uverljivija.

Kvantitativne promene bile su dosta brze. Medjutim, one su znatno zaostajale za kvalitativnim promenama, na

području ljudskog faktora, u smislu postizanja adekvatnog fonda i struktura znanja. U odnosu na naučno-tehnološke i društvene promene, sistem obrazovanja često je bio inertan, tako da je kvantitet obrazovanja imao značajnu prevagu nad kvalitetom. Neusaglašenost programskog sadržaja, mreže i strukture obrazovnih institucija, nepovoljno se odrazila na priliv stručnih kadrova, koja se naročito ogleda u deficitarnosti nekih profila kadrova, bez kojih nije moguća šira asimilacija savremenih naučno-tehnoloških rezultata. To je dovelo do sve većih protivurečnosti između "ponude" i "potražnje" pojedinih profila stručnih kadrova, a time i do prilične neracionalnosti investiranja u obrazovanje kadrova. Ovo je posledica, između ostalog, i nedovoljne društvene usmerenosti razvoja obrazovanja i kadrova i nedovoljno aktivnog odnosa subjekata privrednog razvoja u programiranju kadrovskih potreba, kao i pasivne uloge subjekata obrazovnog procesa.

I pored ostvarenih radikalnih promena u kvalifikacionoj strukturi zaposlenih u privredi Srbije /bez pokrajina/ u celini, kadrovski problemi još uvek su vrlo složeni. Naime, vrlo neravnomeran teritorijalni i granski razmeštaj kadrova znatno umanjuje vrednost ostvarenih globalnih promena. Kao posledica neadekvatnog vođenja kadrovske politike u priličnom broju radnih organizacija, odsustva planiranja razvoja kadrova, slabih veza udruženog rada i obrazovanja, autonomnog razvoja obrazovanja i slabosti u sistemu stipendiranja, došlo je do prilično spontanog uključivanja stručnih kadrova u pojedine privredne oblasti i pretežne usmerenosti na veće gradske centre, među kojima posebno prednjači Beograd. Iako je u posmatranom periodu uključen impozantan broj stručnih kadrova u privredu Srbije, znatan broj radnih organizacija i pojedini regioni imaju vrlo izražene kadrovske probleme, posebno kad su u pitanju kadrovi koji treba da budu glavni nosioci tehničko-tehnološkog razvoja. I u ovome treba tražiti deo odgovora na pitanje zaštite se pri razvijenoj globalnoj kadrovskoj strukturi i postojećoj tehnološkoj opremljenosti privrede ne postižu odgovarajući ekonomski efekti.

U 1972. godini u privredi Beograda radilo je nešto više od 1/3 zaposlenih, a skoro 2/3 sa visokim stručnim obrazovanjem i isto toliko diplomiranih inženjera. Od ukupno 11280 diplomiranih inženjera koji rade u privredi Srbije /bez pokrajina/, 6934, odnosno 61,5% radi u privredi Beograda. <sup>1)</sup> Još je nepovoljniji raspored diplomiranih pravnik - 70% od ukupnog broja radi u privredi Beograda. Nešto povoljniji je raspored diplomiranih ekonomista. U privredi Beograda radi 54% od ukupnog broja zaposlenih ekonomista u privredi Srbije /bez pokrajina/.

Neravnomeran raspored kadrova odrazio se i na odnose između pojedinih kategorija ukupno zaposlenog osoblja. Na jednog diplomiranog inženjera u privredi Srbije /bez pokrajina/ dolazi 75 zaposlenih, a ako se izuzme Beograd, 122 zaposlena. U privredi Beograda na jednog diplomiranog inženjera dolazi 46 zaposlenih.

Optimalnost kvalifikacione strukture ne uslovljava samo volumen stručnih kadrova raznih profila i orgovarajući fond znanja i stručne sposobnosti, nego i njihova odgođavajuća granska i teritorijalna disperzija, a posebno usklađenost sa tehničko-tehnološkom komponentom razvoja. Visoko razvijena kvalifikaciona struktura, ukoliko nije determinisana tehnološkom opremljenošću rada, ne predstavlja oslonac za brži razvoj privrede u celini i pojedinih delatnosti. Naprotiv, može da se pretvori i u svoju suprotnost. Ovo upućuje na zaključak da osnovni nosioci reprodukcije, prilikom planiranja sopstvenog razvoja, treba da vode računa o mestu, ulozi i kvalitetu ljudskog faktora u zavisnosti od tehnoloških i tehnoloških mogućnosti razvoja.

Ocenjivanje postojeće kadrovske situacije zasnovano je na sagledanom uticaju šire skale faktora. Formalna obeležja, koja su u ranijoj praksi bila osnovna, sada su sasvim

1) U okviru inženjerskog kadra, privreda Beograda apsorbuje najviše građevinskih inženjera /74,6%/, elektrotehničkih /68,0%/, mašinskih /53,5%/ i hemijsko-tehnoloških /51,7%/.

preuska za objektivnu valorizaciju kadrovske problematike, a posebno za vođenje dugoročnije konzistentne kadrovske politike. Isticanje nekih karakteristika globalne kvalifikacione strukture izvršeno je, pored informativnih, i u instruktivne svrhe. Takve analize, naravno uz korišćenje šire skale parametara, treba raditi na nivou osnovnih privrednih komora, privrednih oblasti, grana, a posebno osnovnih organizacija udruženog rada. To je osnovni uslov za utvrđivanje realnijih sistematizacija radnih mesta i za dugoročnije programiranje kadrovskih potreba.

#### 7. Neophodnost permanentne aktivnosti i sinhronizacije rada na planiranju kadrova

Polazeći od činjenice da stručni kadrovi predstavljaju sve presudniji faktor razvoja u uslovima dinamičkog naučnog progresa, planovi privrednog razvoja i planovi kadrova moraju predstavljati jedinstvenu celinu. Ekonomička i rentabilna proizvodnja neminovno zahteva optimalan odnos između pojedinih činilaca privrednog razvoja, čija se funkcionalnost izražava kroz ostvareni dohodak i produktivnost rada.

Da bi kadrovi preuzeli svoju funkciju osnovne pokretačke snage ekonomskog razvoja, neophodno je da organizacije udruženog rada izgradjuju kadrovsku politiku kao integralni deo svoje proizvodne i poslovne politike i da, programiranjem potreba u stručnim kadrovima, stvore neophodne preduslove za rešavanje kadrovskih problema, saglasno objektivnim potrebama sopstvenog razvoja.

Prisutni problemi u oblasti kadrova zahtevaju da se preduzmu konkretnije mere, koje treba da stvore uslove za vođenje konzistentne i kontinuirane kadrovske politike. Ovo se, u prvom redu, odnosi na izradu planova i programa razvoja kadrova, posebno dugoročnijeg karaktera, na nivou radnih organizacija i proizvodnih grupacija. To je jedan od osnovnih preduslova za konstituisanje medjuzavisnosti između kadrovskih resursa i materijalnih faktora razvoja i za

integraciju udruženog rada i obrazovanja, koje treba da svoju programsku orijentaciju zasniva na potrebama razvoja privrede. Nužnost navedenih aktivnosti potencirana je i kadrovskim problemima koji ne proizlaze samo iz njihove deficitarnosti, nego, još u većoj meri, iz zastoja u inovacijama znanja postojećeg broja kadrova, čija su ranije stečena znanja u velikoj meri prevaziđena.

Plan kadrova, kao integralni deo proizvodnog i poslovnog programa razvoja, ima vrlo veliki značaj. Ljudski faktor, posebno njegov stručni deo, ima u uslovima tehničko-tehnološkog progressa posebnu ulogu u ostvarivanju daljeg dinamičnog ekonomskog razvoja. Ostvarivanje vrlo obimnih zadataka u oblasti proizvodnje i njene realizacije u radnim organizacijama usko je vezana sa obimom i strukturom stručnih kadrova. Zbog toga plan kadrova dobija prvorazrednu ulogu kako na nivou društveno-političkih zajednica, tako i na nivou radnih organizacija i njihovih asocijacija.

Potreba planiranja kadrova u radnoj organizaciji proističe iz nužnosti uspostavljanja skladnijeg odnosa između materijalnog i personalnog dela proizvodnih snaga, kako bi se obezbedilo njihovo optimalno korišćenje. Nužnost planiranja kadrova proističe iz potrebe utvrđivanja određenim objektivnim ili proverenim subjektivnim merilima obima i kvaliteta ljudskog rada, koji je na predviđenom stepenu tehničke opremljenosti i organizacije rada potreban da bi se ostvarili predviđeni proizvodni i ekonomski efekti.

Nepostojanje plana kadrova može imati vrlo nepovoljne reperkusije na stepen poslovnosti i efikasnosti rada i vođenje kadrovske politike na nivou organizacije udruženog rada. Mnoge devijacije u poslovnoj orijentaciji i politici, kao što su: neizvršenje plana proizvodnje i plasmana, nedovoljno korišćenje postojećih kapaciteta, nerazvijeni samoupravni odnosi i stepen raspodele, u velikoj meri posledica su neadekvatno vođene kadrovske politike, nepovoljne kvalifikacione strukture i nepostojanja planova kadrova. To jasno ukazuje da se rešavanje kadrovskih problema ne sme prepustiti stihiji, nego se moraju preduzimati planske i organizovane akcije.

Planiranje kadrova u radnoj organizaciji je neophodno i zbog preduzimanja odgovarajućih aktivnosti na području obrazovanja, bilo da se ono sprovodi unutar radne organizacije ili putem redovnih obrazovnih institucija, kako bi se pripremili potrebni profili stručnjaka. Plan kadrova radne organizacije je integralni deo plana kadrova na području društveno-političke zajednice i značajna je komponenta u uspostavljanju čvrste veze između privrede i obrazovanja, kako bi struktura obrazovnih ustanova i kvalitet obrazovanja bili u većoj meri usaglašeni sa stvarnim potrebama privrede.

Uskladjivanje zahteva radnih mesta sa stručnim kvalitetima i sposobnostima takodje je teško ostvariti bez postojanja plana kadrova i njegovog realizovanja. Smisao kadrovske politike u radnoj organizaciji ne iscrpljuje se samo u prijemu određenog broja kadrova, nego i u njihovom pravilnom razmeštaju i racionalnom korišćenju.

Plan kadrova je i vrlo efikasan instrument za vođenje i ostvarivanje konzistentne kadrovske politike i značajno sredstvo jačanja sopstvene ekonomske pozicije. Pravilno vođenje kadrovske politike je u novim uslovima privredjivanja, u kojima se radna organizacija javlja kao osnovni nosilac proširene reprodukcije, jedan od preduslova efikasnog poslovanja i jačanja neposrednog samoupravljanja.

Ukoliko plan kadrova ne bi predstavljao integralni deo plana razvoja i poslovanja radne organizacije, dovedena bi bila u pitanje realnost planiranih ciljeva razvoja i mogućnost njihovog ostvarenja. Isto tako, plan kadrova bi bio samo formalan akt, jer se ne zasniva na osnovnim elementima razvojne politike i stvarnim potrebama.

S obzirom na značaj postojanja ovog integriteta, pri izradi plana kadrova moraju se u potrebnoj meri respektovati svi osnovni elementi razvojne politike, koji treba da služe kao osnova pri utvrđivanju kadrovskih potreba. Od posebnog značaja su i promene koje se predviđaju u pogledu dinamike razvoja, usled izmena tehničke opremljenosti

i organizacije, a koje mogu biti od uticaja na obim i strukturu kadrova. To u isto vreme znači da plan kadrova ima vrlo značajne funkcije i da predstavlja važan instrument plana razvoja i poslovanja, pod uslovom da je realan i da je uskladjen sa ostalim planovima radne organizacije i opštom politikom poslovanja.

Zbog svoje specifičnosti, ljudski faktor se po svojim manifestacijama u ostvarivanju poslovne politike znatno razlikuje od materijalnog faktora proizvodnje. Ponašanje ovih drugih može se objektivnije utvrditi odredjenim egzaktnim metodama, dok je to vrlo teško i složeno kad je u pitanju ljudski faktor. Usled toga se planiranje kadrova čvrsto vezuje za poslovnu politiku i njene elemente, gde postoje već standardni normativi za kvantificiranje obima razvoja i zadataka koji iz njega proističu. Čvrsto oslanjanje na poslovnu politiku i predviđeni plan proizvodnje je jedno od realnih pretpostavki za utvrđivanje potreba u kadrovima. I bez obzira na te specifičnosti personalnog dela proizvodnih snaga, kadrovska politika mora se u potpunosti prilagoditi poslovnoj politici, jer je ona jedan od osnovnih metoda i sredstava za ostvarivanje ciljeva i zadataka utvrđenih poslovnim politikom.

Pod snažnim uticajem tradicionalnih navika u politici razvoja obrazovanja, opredeljivali smo se za spontani razvoj koji je tekao van odluka udruženog rada. Mnogo vremena se izgubilo u traženju savršene metodologije planiranja kadrova. To je imalo za posledicu neadekvatnu strukturu priliva kadrova sa odgovarajućih obrazovnih institucija. Da bi se uspostavila čvršća veza između obrazovanja i privrede, neophodno je da se podloga za kadrovska istraživanja i preusmeravanje programskih sadržaja i strukture obrazovnih ustanova formira u bazi, na nivou osnovnih nosilaca razvojne politike i društvene reprodukcije - organizacija udruženog rada i njihovih asocijacija.

U okviru svih aktivnosti i ispunjenih pretpostavki na pripremi i izradi kadrovskih projekcija, od izuzetnog je

značaja da se u svim fazama obezbedi potrebna koordinacija i sinhronizacija rada. Osnovni cilj planiranja kadrova treba da bude na predviđanju objektivnih okvira kadrovskog razvoja i konstituisanje optimalnih odnosa između relevantnih faktora razvoja, a posebno strukturnih odnosa između pojedinih vrsta i profila stručnih kadrova. Kao što su proizvodni planovi osnovnih organizacija udruženog rada sastavni deo proizvodnog plana organizacija, odnosno zajednica udruženog rada, tako i planovi kadrova užih organizacionih jedinica treba da budu integralni deo zajedničke kadrovske politike zajednice i organizacije udruženog rada. Ukoliko autonomni planovi kadrovskih potreba ne bi bili uskladjeni sa osnovnim parametrima poslovne i proizvodne politike, a posebno sa kadrovskim projekcijama organizacija udruženog rada ili njihovih zajednica, koje se zasnivaju na zajednički utvrđenom programu razvoja, planiranje kadrova pretvorilo bi se u svoju suprotnost. Uskladjivanje je nužno i na nivou osnovnih privrednih komora i regiona. Samo na taj način moguće je utvrditi objektivne potrebe privrede u kadrovima koje bi predstavljale osnovu za usmeravanje razvoja obrazovanja i okvire dugoročnije kadrovske i obrazovne politike.

Problemi u oblasti obrazovanja i kadrova zahtevaju da se što pre načelne rasprave zamene konkretnim oblicima rešavanja tih problema. Vođenje konzistentne i kontinuirane kadrovske politike i politike obrazovanja, sinhronizovane u svim društvenim i privrednim strukturama, predstavlja osnovni preduslov za konstituisanje skladnijih odnosa između materijalnih i personalnih faktora razvoja.

Dr Dušan JOVANOVIĆ, .zamenik  
generalnog direktora RTB Bor

INVESTICIJE U KADROVE KAO BITAN FAKTOR DINAMIČNOG  
RAZVOJA RUDARSKO-TOPIIONIČARSKOG BASENA BOR  
U NASTUPAJUĆEM RAZVOJNOM PERIODU

Čitav progres čovečanstva, kao što je poznato u njegovom istorijskom razvoju, nije mogao da se zamisli bez neprestanog izdvajanja dela viška rada i njegovog usmeravanja u investicije u cilju daljeg razvoja proizvodnih snaga ljudskog društva.

U našem posleratnom socijalističkom razvoju, investicije su bile jedan od ključnih faktora veoma dinamičnog privrednog i društvenog razvitka zemlje. Zato se s pravom može reći da svesno usmeravanje dela viška rada predstavlja osnovu društvenog progressa i istorijsku neminovnost ljudskog postojanja.

Jedna od najvažnijih funkcija privrednih investicija je u njihovoj nameni za proširenu reprodukciju, tj. za proširenje materijalne baze društva, stvaranje uslova za veći stepen zapošljavanja priraštaja stanovništva, podizanje životnog standarda, racionalnije korišćenje raspoloživih materijalnih uslova proizvodnje u cilju podsticanja daljeg, još intenzivnijeg, razvoja proizvodnih snaga društva.

Sadašnji dostignuti stepen razvoja proizvodnih snaga društva, kao polazna osnova daljeg intenzivnijeg razvoja u narednom razvojnom periodu, postavlja veoma ozbiljnu potrebu za stalno investiranje, ne samo u materijalne osnove budućeg razvoja, već i u kadrove.

Danas se s pravom može reći da se ni jedno veće investiciono ulaganje za povećanje materijalne osnove budućeg razvoja ne može zamisliti bez uporednog i permanentnog ulaganja u kadrove, na kojima će počivati i od kojih će zavisići uspešno ostvarivanje projektovane proizvodnje u novim



proizvodnim kapacitetima. To je i razumljivo, ako se ima u vidu da su investicije u kadrove neophodnost u sadašnjim i budućim savremenim svetskim privrednim tokovima. Potvrdu ovog shvatanja moramo tražiti i u činjenici da je čovek najvažniji faktor proizvodnje, odnosno kreator svih elemenata proizvodnje i prvi, neophodni, uslov za odvijanje proizvodnje.

Potreba za permanentnim ulaganjima u kadrove uslovljena je delovanjem tri grupe faktora:

**p r v o**, stalno rastućim interesom društva za daljim razvojem materijalne baze društva, u kojoj je, radi podmirenja rastućih potreba društva, neophodan veoma dinamičan rast materijalne proizvodnje;

**d r u g o**, stalno rastućim tehničko-tehnološkim progresom čije se manifestacije u svetskim okvirima ne mogu ni jednog trenutka zanemariti ni u našim uslovima, i

**t r e ć e**, društvenim faktorima koji se u uslovima našeg socijalističkog samoupravnog društva manifestuju u položaju čoveka kao subjekta u procesu materijalne reprodukcije i nosioca materijalnog progressa i njegovog položaja kao samoupravljača i subjekta u procesu odlučivanja na svim društvenim nivoima.

Potreba za ubrzanijim društvenim razvojem ističe u prvi plan porast društvene proizvodnje i produktivnosti rada. Ostvarivanje tih društvenih ciljeva postaje neminovnost u sadašnjim veoma nestabilnim svetskim i ekonomskim tokovima. Prema tome, takav ubrzani razvoj u ovako složenim uslovima, više nego ikad usloviće drugačiji, mnogo odgovorniji, odnos prema investicijama u kadrove.

Stalno rastući tehnički progres koji se vrlo intenzivno manifestuje u svim materijalnim faktorima proizvodnje /sredstvima za rad, tehnologiji proizvodnje, organizaciji rada, ekonomiji i dr./ više nego ikad ranije traži drugačiji pristup i drugačiji odnos prema kadrovima. Taj odnos će se morati menjati u pravcu usmeravanja investicija u kadrove, kao nosioce budućeg progressa. Jer, ne možemo, očigledno

zanemariti činjenicu da je tehnički progres uslovljen kadrovima i da danas nema ekonomičnije investicije od investicija u kadrove.

Za razliku od drugih društvenih sistema, naše samoupravno socijalističko društvo ima još jednu obavezu u procesu investiranja u kadrove. Brži prosperitet našeg samoupravnog društva vidimo i u stepenu razvoja samoupravnih društvenih odnosa. Zato investicije u kadrove imaju i svoj društveni aspekt, koji se manifestuje u tome što je interes celog društva da izgradjujemo čoveka, ne samo kao subjekta u procesu materijalne reprodukcije i kao nosioca materijalnog progressa, već i čoveka kao samoupravljača i subjekta u procesu odlučivanja na svim društvenim nivoima.

Danas, kada govorimo o investicijama u kadrove uopšte, ne možemo zanemariti činjenicu da su se one javile i kao bitan faktor veoma dinamičnog razvoja Rudarsko-topioničarskog basena Bor u proteklom razvojnom periodu.

U proteklom razvojnom periodu od 1965. do 1974. godine, Basen Bor je učinio najznačajniji poduhvat u razvoju za sedam decenija svog postojanja. U ovom periodu je obimnim razvojnim programom u okviru druge faze izvršena rekonstrukcija i modernizacija postojećih, a izgradjeni su brojni novi kapaciteti.

Ilustracije radi navodimo nekoliko značajnih podataka o razvoju Basena Bor u proteklom razvojnom periodu.

Ukupna proizvodnja osnovnih proizvoda povećana je u odnosu na 1965. godinu za 160%. U okviru toga, proizvodnja bakra je povećana za 136%, zlata i srebra za 36%, dok je proizvodnja hemijskih proizvoda povećana za 328%.

U ovom istom periodu osvojen je veći broj novih proizvoda na bazi bakra, plemenitih metala i u oblasti hemije.

Stopa rasta proizvodnje iznosila je, u proseku, godišnje 11,2%, što je daleko iznad rasta proizvodnje u privredi Republike /za 54%/. Povećana je produktivnost rada

u odnosu na 1965. godinu za 77%, po prosečnoj stopi od 6,2% godišnje, što je iznad stope rasta produktivnosti u okviru Republike za 30%.

Društveni proizvod će, prema očekivanjima, u 1974. godini biti veći za 165% u odnosu na 1965. godinu itd.

Kao rezultat značajnih investicionih ulaganja u proteklom razvojnom periodu i stalnih napora radnog kolektiva, Basen Bor je postao privredni gigant ne samo u jugoslovenskim već i u evropskim razmerama. Koliki je napredak postignut, govori činjenica da je Basen Bor 1971. godine bio na petnaestom a 1972. godine na drugom, a 1973. godine na prvom mestu među 200 najvećih jugoslovenskih preduzeća.

Prema kriterijumima za rangiranje jugoslovenskih preduzeća, koje svake godine objavljuje EKONOMSKA POLITIKA u ediciji "200 najvećih", Basen Bor je u 1973. godini bio na prvom mestu, sa ukupnim prihodom od 1.415 milijardi starih dinara i prosečnim korišćenim osnovnim i obrtnim sredstvima od 587 milijardi.

Dinamičan uspon Basena Bor za proteklih 6-7 godina rezultat je značajnih investicionih ulaganja u rekonstrukciju, modernizaciju i izgradnju novih proizvodnih kapaciteta i njihovog racionalnog korišćenja. Danas, kada analiziramo predjeni put, ne možemo zapostaviti činjenicu da je tako dinamičan uspon Basena rezultat značajnih ulaganja i u kadrove. Sama činjenica da Basen raspolaže značajnim kadrovskim potencijalom, potvrđuje ispravnost vodjene kadrovske politike u proteklom periodu.

Zahvaljujući ovakvoj orijentaciji u Basenu Bor danas radi više od 470 inženjera, 180 ekonomista, 150 ostalih struka sa visokom stručnom spremom, 7.800 visokokvalifikovanih i kvalifikovanih radnika i 3.400 radnika sa srednjom stručnom spremom.

Visoka investiciona ulaganja u nove proizvodne kapacitete i nove odnose zahtevala su potpuno nov odnos

prema stručnim kadrovima, njihovom školovanju i stvaranju uslova za njihov stvaralački rad. Sama činjenica da je u okviru druge faze razvoja Basena /dakle za nepunih pet godina/ investirano u kadrove 18,5 milijardi starih dinara, ukazuje na veoma ozbiljno shvatanje njihove uloge u ovako dinamičnom razvoju. Prelaz na potpuno nove proizvodne kapacitete, novu opremu i novu tehnologiju, u koje su uložena znatna društvena sredstva, tražio je istovremeno i ulaganja u kadrove, njihovo školovanje i osposobljavanje za novu proizvodnju, novu, savremenu i visokoproduktivnu opremu, novu tehnologiju i nove metode organizacije poslovanja.

U cilju osposobljavanja potrebnih kadrova, Basen Bor je, pored direktnih ulaganja u školovanje kadrova putem stipendija, kredita, specijalizacija i usavršavanja postojećih kadrova u zemlji i inostranstvu, istovremeno dao značajan doprinos podizanju i opremanju škola i fakulteta. Narочito je krupan doprinos Basena u opremanju i izgradnji Tehničkog školskog centra u Boru, Negotinu i Majdanpeku, kao i za izgradnju i opremanje drugih škola u ovim gradovima. Basen Bor je takodje jedan od osnivača Rudarsko-metalurškog fakulteta u Boru i kao takav učestvovao je, a i danas učestvuje, u njegovom finansiranju, opremanju, kao i u poboljšavanju uslova života i rada studenata.

#### Pravci investiranja u kadrove u narednom razvojnom periodu

Značajni rezultati postignuti u prethodnom razvojnom periodu, kao i raspoložive materijalne i finansijske mogućnosti, omogućuju da se u narednom razvojnom periodu /kroz dve razvojne etape: od 1976-1980. i od 1980-1985./ koncipira vrlo ambiciozni razvojni program Basena Bor.

Dugoročni razvoj će u narednom periodu biti usmeren ka ostvarivanju sledećih razvojnih ciljeva:

- povećanje dohotka kao osnovnog motiva privredjivanja
- porast ličnog i društvenog standarda radnika
- jačanje materijalne osnove udruženog rada

- porast stepena zaposlenosti, i
- dalji razvoj samoupravnih društveno-ekonomskih odnosa na osnovama novog Ustava.

Polazne razvojne koncepcije predviđaju da se do 1985. godine postigne prosečna stopa rasta dohotka od 10,5% godišnje, što će omogućiti jačanje materijalne osnove udruženog rada i porast životnog standarda. Sa ovakvom stopom rasta, dohodak po zaposlenom radniku treba u 1980. godini da dostigne iznos od najmanje 160.000 dinara, a u 1985. godini oko 210.000 dinara, uz istovremeno obezbeđenje realnog rasta životnog standarda po prosečnoj stopi od 5% godišnje.

Posebno je značajno napomenuti da će se u narednom razvojnom periodu bitno uticati na rast zaposlenosti. Prema prvim projekcijama, koje još nisu usvojene, procenjuju se mogućnosti o otvaranju 8.000 novih radnih mesta za period 1976-1980. god., uključujući pri tome sve delove Basena, pa prema tome i one koji se nalaze van Timočkog regiona, a u periodu od 1980-1985. god. još oko 7.000 radnih mesta. Značajan doprinos u otvaranju novih radnih mesta je uslovljen, pre svega, orijentacijom na neke oblasti proizvodnje koje zahtevaju više radnika, kao što je npr. slučaj sa preradom metala, a delom i u oblasti hemije.

U koncepciji dugoročnog razvoja Basena do 1985. godine veoma bitan oslonac će imati detaljne ocene o sadašnjim i očekivanim promenama u tehničko-tehnološkom progresu. U našim projekcijama uvek smo računali na moguće dalekosežne posledice tehničko-tehnološkog progressa, koje će se manifestovati u dubokim promenama u domenu proizvodnje i rada, brzom ekonomskom /moralnom/ rabaćenju sredstava za proizvodnju, u ekonomsko-socijalnoj strukturi preduzeća, njegovoj organizaciji i poslovanju; u stalnom otkrivanju i uvodjenju novih sredstava proizvodnje, novih materijala i sirovina; u osvajanju novih proizvoda i proširenju proizvodnog asortimana, poboljšanju kvaliteta proizvoda, u skraćivanju vremena od momenta naučnih otkrića do njihove primene u praksi; u daleko izraženijoj potrebi za stalnim komuniciranjem privrede i nauke, kao i u izgradnji takvog sistema komuniciranja i pre-

nošenja informacija, koji će obezbediti njihovo brzo usvajanje i primenu u praksi.

U poznavanju i proceni budućih kretanja u tehničko-tehnološkom progresu polazimo od mogućih posledica trajne prirode koje mogu nastati po Basen Bor i njegov budućí razvoj, ukoliko se ova kretanja ne budu dovoljno poznavala i pratila.

Ove posledice najčešće bi se mogle manifestovati u sledećim pravcima:

1. U nepotpunom ovladavanju novom tehnikom i tehnologijom u oblasti rudarstva, metalurgije i bazne hemije;
2. U nedovoljnom iskorišćenju proizvodnih kapaciteta i tehnološkim iskorišćenjima korisnih komponenti, čime bi se bitno umanjili efekti korišćenja ovih kapaciteta;
3. U nepotpunom ostvarivanju projektovanih i programiranih ekonomskih efekata utvrdjenih na početku investicionih zahvata;
4. U veoma velikim fiksnim obavezama koje proizlaze iz velikih investicionih zahvata, a koje mogu imati za posledicu visoke fiksne troškove i samim tim direktan uticaj na ekonomiku poslovanja, ne samo novopodignutih proizvodnih kapaciteta, već i Basena u celini;
5. U sporosti u izgradnji investicionih objekata i pomeranju početka njihovog rada, što povlači u znatnoj meri vremensko pomeranje postizanja očekivanih ekonomskih efekata iz takvih investicija, zamrzavanje sredstava uložениh u investicione objekte, kao i povećanje rizika prekoračenja predračunske vrednosti, kao posledica veoma izraženih inflatornih kretanja, koja se naročito manifestuju u stalnom pomeranju cena proizvodne opreme i drugih investicionih radova; i najzad,
6. U stalnom odlaganju i pomeranju rokova za izlazak na tržište sa novim proizvodima.

Sva pomenuta kretanja, kao i posledice izolovanja od njih u sadašnjem, a još više u narednom periodu, duboko zadiru u prirodu preduzeća i njegovu strukturu.

Sve to, razume se, traži nove kadrove, drugačiji njihov profil i nova njihova shvatanja. Brzo usvajanje i korišćenje novih saznanja u tehnici i tehnologiji, ekonomici i organizaciji poslovanja, u celini predstavlja jedan od ključnih zahteva sadašnjeg vremena, na koje mogu dati odgovor samo odgovarajući visokostručni kadrovi.

Za Basen Bor kao veliki i složeni sistem, očigledno, nema i ne može biti dileme niti druge alternative, osim jedne: on mora da prati sva kretanja i zbivanja i nova dostignuća u nauci, tehnici i tehnologiji, i da ista maksimalno koristi u praksi, kao jednu od osnovnih okosnica sopstvenog dinamičnog razvoja u narednom razvojnom periodu.

Prema tome, pomenuti faktori više nego ikada postavljaju pitanje kadrova i njihove uloge u novim uslovima. Jasno je da će sadašnji i novi kadrovi dobiti izvanredno veliku ulogu i odgovornost, i javljaće se kao jedan od osnovnih faktora koji odredjuju potencijalnu snagu Basena i kao najjača poluga dinamičnog razvoja Basena u narednom periodu. Očigledno je da će u takvim uslovima maksimalno morati da dodju do izražaja naučno-istraživački rad i veoma izražena potreba za timskim radom, kao jedinom alternativom u savremenim uslovima.

Za praćenje budućih savremenih kretanja, kao i za ostvarivanje ambicioznih ciljeva dugoročnog razvoja Basena Bor, postavlja se u vrlo aktuelnoj formi pitanje još intenzivnijih ulaganja u kadrove. Ako polazimo od toga da je neophodno obezbedjenje i osposobljavanje novih kadrova u pogledu profila, strukture po kvalifikacijama i specijalnostima, onda je jasno da se još ranije, a najdalje uporedo sa realizacijom dinamičnog razvoja Basena, moraju stvarati materijalni uslovi za njihovo obezbedjenje, školovanje i osposobljavanje.

Investicije u kadrove će u narednom periodu, oči-

gledno, biti mnogo veće i u osnovi će imati dvojaki karakter:

a/ direktne investicije, čije su namene, uglavnom, vezane za osposobljavanje postojećih kadrova, obezbedjenje, školovanje i stručno usavršavanje novih kadrova. Investicije ove vrste su veoma bitne i moraju biti permanentne, a posmatramo ih kao odnos ukupnih investicija usmerenih u kadrove i broja osposobljenih postojećih i obezbedjenja novih stručnih kadrova;

b/ indirektno investicije u kadrove, koje se u suštini odnose na otvaranje novih radnih mesta. Njih posmatramo kao odnos ukupnih investicionih ulaganja i broja radnih mesta u tim investicionim zahvatima.

Indirektno investicije u kadrove, posmatrane na ovaj način, s obzirom na njihovu prirodu, mogu biti veoma različite. Najveća investiciona ulaganja za otvaranje novih radnih mesta u Basenu Bor su u rudarstvu, metalurgiji i baznoj hemiji, dok su ta ulaganja u razvoj preradjivačkih kapaciteta, osobito u razvoj prerade bakra, daleko manja. Kao ilustraciju navodimo da su, npr. investiciona ulaganja po jednom novom radnom mestu u eventualno budućem novom rudniku "Veliki Krivelj" oko 200 miliona starih dinara, dok su ulaganja po jednom radnom mestu u nekom od preradjivačkih kapaciteta za preradu bakra manja za 6 puta, tj. oko 30 miliona starih dinara po radnom mestu.

Bez obzira na stepen investicionih ulaganja u nove kapacitete, danas je očigledno da ova ulaganja ne možemo više posmatrati i ocenjivati samo sa stanovišta ulaganja u osnovna i trajna obrtna sredstva, već istovremeno moramo daleko više da ih ocenjujemo i sa stanovišta predviđenih ulaganja u kadrove, kao i moguće oblike njihovog usmeravanja.

Investicije u kadrove u narednom razvojnom periodu posmatramo u kontekstu razvoja svake osnovne organizacije udruženog rada i Basena u celini. Investicije u ove namene ne vezujemo samo za postojeće potrebe i zahtevе, već mnogo šire i dalekosežnije. Usmeravanje investicija u kadrove u narednom

periodu vezujemo za tri osnovna pravca:

a/ dugoročne investicije u kadrove u sklopu dugoročnih i srednjoročnih razvojnih programa svake osnovne organizacije udruženog rada;

b/ investicije u kadrove u cilju pripreme potrebnih kadrova za konkretnu realizaciju određenih investicionih programa, i

c/ investicije u kadrove za postojeći obim poslovanja.

Očigledno je da su svi pomenuti pravci investiranja u kadrove veoma bitni sa stanovišta obezbedjenja dinamičnog razvoja Basena u narednom razvojnom periodu. Svakako da u tome najznačajniju ulogu imaju investicije koje se javljaju kao sastavni deo dugoročnih i srednjoročnih programa razvoja i konkretnih investicionih programa.

Utvrđivanje dugoročne razvojne koncepcije i srednjoročnih razvojnih programa osnovnih organizacija udruženog rada u Basenu Bor je veoma složen proces, jer zahteva svestranu ocenu predjenog razvojnog puta. Takva svestrana analiza je potrebna, dakle, da se zna polazna pozicija za ocenjivanje budućih razvojnih mogućnosti, njihova uskladenost sa savremenim kretanjima u tehničko-tehnološkom progresu i, najzad, njihova ekonomska opravdanost u celini.

Orijentaciju na određeni razvojni period u budućnosti, kao i njenu dinamiku, posmatramo i ocenjujemo sa dva značajna aspekta:

a/ sa društvenog aspekta, u kome vidimo potrebu za stalnim i ubrzanim razvojem i, kao rezultat toga razvoja, stvaranje uslova za podmirenje rastućih potreba društva. Sa ovog stanovišta je veoma bitno da se stvore uslovi za stalni rast proizvodnje u cilju podmirenja rastućih potreba zemlje i rast izvoza u cilju poboljšanja platnog bilansa zemlje.

Ako imamo u vidu da su proizvodi Basena Bor /bakar, zlato, srebro, i razni proizvodi na bazi bakra, zatim

proizvodi bazne hemije/ vrlo konjunktorni i veoma traženi na svetskom tržištu, onda je jasno da se rastom proizvodnje stvaraju uslovi i za ostvarivanje društvenih ciljeva. Ovo je samo jedna strana društvenog aspekta. Druga strana predstavljena je činjenicom da svaki budući razvoj mora da ima i svoju ekonomsku stranu, izraženu kroz porast dohotka i na toj osnovi porast životnog standarda i stvaranje uslova za dalju reprodukciju u društvenim okvirima na proširenoj osnovi;

b/ sa aspekta svake organizacije udruženog rada u Basenu, dugoročno razvojno opredeljenje je veoma važno, prvenstveno zbog toga što se time stvaraju uslovi za proširenje materijalne baze za dalji ekonomski prosperitet.

Mora se, međjutim, naglasiti da definisanje budućeg razvoja svake organizacije udruženog rada, a posebno Basena Bor, kao složenog sistema, nosi i određene rizike, naročito ako pri tome nisu blagovremeno i studiozno sagledani svi aspekti ovoga razvoja, a posebno savremena kretanja u tehničko-tehnološkom pogledu i na tržištu, kao i u elementima koji služe kao baza za ocenjivanje ekonomske opravdanosti budućih ulaganja. Ovaj rizik je utoliko veći, ukoliko se radi o značajnijem angažovanju društvenih sredstava.

Pomenute okolnosti nedvosmisleno pokazuju da se radi o definisanju dugoročne razvojne politike u kojoj egzistira dugoročna strategija razvoja, sa jasno istaknutim razvojnim ciljevima i zadacima i jasno kvantificiranim sredstvima za njihovo ostvarivanje.

Ovakav dugoročni razvoj ne može se, međjutim, zamisliti bez istovremenog trasiranja dugoročne kadrovske politike. Zbog toga, naš sledeći razvojni period vezujemo za potrebu jasno definisane i precizno razradjene kadrovske politike koja će odražavati intencije i ciljeve budućeg razvoja. Prema tome, naša globalna kadrovska politika će u narednom razvojnom periodu polaziti, pre svega, sa pozicije dugoročnih ciljeva razvoja i njihovog kvantificiranja.

Na temelju toga i kadrovska politika insistira na utvrđivanju i usaglašavanju potreba u kadrovima, u skladu sa obimom i dinamikom budućeg razvoja. U konkretno razradi globalne kadrovske politike, posebno se insistira na definisanju potreba u kadrovima po broju, profilu i kvalifikacijama, imajući u vidu i dinamiku tih potreba, zatim na mogućnosti prekvalifikacije postojećih kadrova, koji se javljaju kao tehnološki višak i njihovo osposobljavanje za nova radna mesta, jer potreba za tim pojaviće se kao rezultat izgradnje novih proizvodnih kapaciteta. Posebno će se u okviru ove politike razraditi načini i izvori obezbedjenja potreba u kadrovima, kao i obim i dinamika potrebnih ulaganja u kadrove.

Drugi pravac investiranja u kadrove je u sklopu svakog konkretnog investicionog programa. Investicioni program se ne može zamisliti bez istovremenog razmatranja potreba u kadrovima za novu proizvodnju i potrebnih investicionih ulaganja u te svrhe. Svaki investicioni program, kao što znamo, razmatra ukupne potrebe u profilima kadrova. Ove potrebe proizlaze iz važećih normativa rada u izabrane tehnologije proizvodnje, načina proizvodnje i primenjene organizacije rada.

Polazna osnova svakog investicionog programa je da još na početku rada novog proizvodnog objekta budu stvoreni svi osnovni preduslovi za ostvarivanje programiranih proizvodnih zadataka. Projektovani normativi učinka i proizvodnje uzimaju se kao jedan od uslova za ocenjivanje potreba i ekonomske efektivnosti datih ulaganja. Podbačaj u tome znači da određeno ulaganje ne daje predviđene efekte, zbog čega su moguće brojne ekonomske posledice. Ova činjenica jasno potvrđuje da se pitanju kadrova, u sklopu konkretnog investicionog programa, mora da posveti dužna pažnja. Ta pažnja će najviše doći do izražaja ako se samim programom utvrde potrebe, profil i kvalifikovanost kadrova i ako se precizira obim potrebnih investicija konkretno za ovu namenu.

Najveća sigurnost za obezbedjenje odgovarajućih kadrova leži u blagovremenom predviđanju obima ulaganja i

njegove dinamike. To se najbolje postiže ako se samim investicionim programom i konstrukcijom finansiranja tačno precizira iznos potrebnih investicija u kadrove.

#### Oblici usmeravanja investicija u kadrove u Basenu Bor

Investicije u Basenu Bor u narednom razvojnom periodu, kao što je pomenuto, biće usmerene za različite namene, pri čemu je osnovni cilj ovih investicija dalji porast proizvodnje i dohotka i stvaranje osnova za porast materijalne baze na proširenoj osnovi reprodukcije.

Uporedo sa materijalnim ulaganjima, računamo na veoma značajna ulaganja i u kadrove, koja će, uglavnom, biti usmerena za stipendiranje i kreditiranje redovnih učenika i studenata, specijalizaciju, postdiplomske studije, izradu magistarskih i doktorskih teza, stručno usavršavanje putem kurseva za inovaciju znanja, okvalifikovanje i prekvalifikaciju postojećih kadrova, stručno osposobljavanje postojećih kadrova za nove poslove, itd.

Svi pomenuti i drugi oblici osposobljavanja kadrova za koje će biti usmerena i značajna investiciona sredstva, ukazuju na veoma razgranat sistem školovanja postojećih kadrova kao i za pripremu novih kadrova.

U sklopu sveukupne orijentacije Basena na izdavanje znatnih investicionih sredstava za kadrove, smatramo da je za ovaj skup od posebnog značaja da se ukaže na jedan konkretan pristup koji je Basen Bor imao u svojoj dugoročnoj kadrovskej politici u ovom pogledu.

Polazeći od toga da se dalje dinamiziranje razvoja Basena ne može zamisliti bez odgovarajućih kadrova, Basen Bor je konkretizaciju svoje kadrovske politike realizovao preko dugoročnih samoupravnih sporazuma sa pojedinim visokoškolskim i naučnim institucijama, u kojima se detaljno razradjuju ciljevi i zadaci, obostrane obaveze i odgovornosti u realizaciji postavljenih ciljeva, kao i način obez-

beđenja finansijskih sredstava za realizaciju tih ciljeva.

Kao konkretan primer trajne saradnje, postavljene na samoupravnoj osnovi jeste samoupravni sporazum zaključen između Basena Bor i Rudarsko-metalurškog fakulteta u Boru o finansiranju određenih delatnosti od posebnog interesa za Basen Bor.

Polazna osnova ove saradnje je ustavno načelo o udruživanju rada i sredstava i slobodne razmene rada, kao i ravnopravno i sporazumno odlučivanje o vršenju određenih delatnosti od zajedničkog interesa.

Pri definisanju ciljeva koji su postavljeni ovim samoupravnim sporazumom, pošlo se od činjenice da privreda, nauka i obrazovanje čine integralnu celinu i da su usko povezane, tj. da se delatnosti u oblasti proizvodnje, obrazovanja i nauke međusobno dopunjuju i uslovljavaju.

Imajući to u vidu, u okviru ovog sporazuma postavljeni su sledeći ciljevi:

**p r v o**, školovanje visokostručnih kadrova u oblasti metalurgije, rudarstva i prerade bakra za potrebe Basena Bor;

**d r u g o**, međusobno povezivanje teorije i prakse radi postizanja brže i kvalitetnije obuke studenata, kroz izvodjenje nastave u proizvodnim pogonima Basena;

**t r e ć e**, uvođenje novih smerova i usmeravanja, zajedničko planiranje i zajedničko koncipiranje nastavnih planova i programa za takve profile stručnjaka;

**č e t v r t o**, obezbeđenje uslova za postdiplomsko obrazovanje i usavršavanje visokostručnih kadrova Basena u cilju podizanja i produblivanja nivoa znanja, neophodnog za veću poslovnu i naučnu opredeljenost u proizvodnji.

Polazeći od ovih ciljeva, samoupravni sporazum predviđa međusobne obaveze i odgovornosti Fakulteta i Basena Bor u realizaciji konkretnih zadataka kojima treba da se ostvare postavljeni ciljevi. Tako, npr., formulisane međusobne obaveze predviđaju da Fakultet primi na studije

radnike Basena koji ispunjavaju potrebne uslove i za njih organizuje pripremne kurseve za upis na studije, da menja i usavršava nastavne planove i programe, prilagođavajući ih zahtevima privrede, posebno zahtevima Basena, da organizuje nove smerove i odseke u cilju školovanja novih profila kadrova koji su od interesa za razvoj Basena, da primi na vanredne studije radnike Basena koji ispunjavaju odgovarajuće uslove, da organizuje kurseve za inovaciju znanja, postdiplomske studije, izradu magistarskih i doktorskih teza za stručnjake Basena, rukovodeći se pri tom potrebom da se kroz ove radove razreše odgovarajući tehničko-tehnološki i ekonomski problemi koje nameće dinamičan razvoj Basena, itd.

Realizacija postavljenih ciljeva i zadataka pretpostavlja trajno opredeljenje Basena u finansiranju ovih potreba. Zbog toga se Basen, kao suosnivač ovog Fakulteta, javlja i kao jedan od bitnih faktora obezbeđenja izvora finansiranja, kako u pogledu pokrića materijalnih troškova izvodjenja nastave koji proizlaze i odnose se na potrebe Basena, tako i za materijalno opremanje Fakulteta, pre svega, savremenom opremom za laboratorije i druga savremena sredstva za izvodjenje nastave.

Pored uspostavljanja trajne saradnje sa Rudarsko-metalurškim fakultetom, Basen je već uspostavio ili je na putu da uspostavi slične oblike saradnje sa ekonomskim fakultetima u Beogradu i Nišu, Pravnim fakultetom u Beogradu i Fakultetom političkih nauka, Institutom za ekonomska istraživanja i dr. institutima.

Osnova saradnje sa pomenutim fakultetima i institucijama je u organizovanju magistarskih i specijalističkih kurseva, kurseva za inovaciju znanja i drugim oblicima osposobljavanja kadrova. U ovoj godini su, npr. za ekonomiste organizovani kursevi za inovaciju znanja iz oblasti privrednog sistema i marketinga, a krajem godine će započeti novi kursevi sa istom namenom - iz oblasti monetarno-kreditnog sistema, planiranja u udruženom radu, metodologije ocenjiva-

nja investicija itd. Za tehničke kadrove će se, u okviru Rudarsko-metalurškog fakulteta, organizovati kursevi u cilju sticanja minimuma znanja iz ekonomike poslovanja, koja se javlja kao stalna potreba u svakodnevnoj praksi, kao i obrnuto, za ekonomske kadrove će se u okviru istog Fakulteta organizovati kursevi u cilju sticanja minimuma znanja iz oblasti tehnike i tehnologije u rudarstvu, metalurgiji i hemiji.

U okviru Fakulteta organizovaće se predavanja i drugi oblici upoznavanja sa najnovijim naučnim dostignućima u oblasti rudarstva, metalurgije i bazne hemije, uz angažovanje najpoznatijih svetskih eksperata za pojedine oblasti, kao i organizovanje brojnijih stručnih i naučnih skupova iz ovih oblasti na kojima će, pored poznatih jugoslovenskih stručnjaka, učestvovati i poznati svetski stručnjaci.

Svi pomenuti, kao i drugi oblici usavršavanja i osposobljavanja kadrova jasno govore o pravilnom usmeravanju kadrovske politike u Basenu Bor, koja je diktirana pre svega, orijentacijom na izrazito dinamičan razvoj Basena u narednom razvojnom periodu, koji mora da prati i bude u punoj meri uskladjen sa savremenim svetskim kretanjima i dostignućima. Takva orijentacija će, sasvim sigurno, imati svoje duboko opravdanje u permanentnom investiranju u kadrove, kao najizrazitiji faktor realnog ostvarivanja planiranih razvojnih ciljeva.

Prof. Ivan SIMEUNČIĆ, Privredna  
komora Jugoslavije - Beograd

INTEGRACIJA RADA I OBRAZOVANJA OSNOVA  
REALIZACIJE ODLUKA X KONGRESA SKJ U  
OBLASTI VASPI TANJA I OBRAZOVANJA

Kad se u ovom momentu želi obratiti Rezoluciji X kongresa SKJ o socijalističkom samoupravnom preobražavanju vaspitanja i obrazovanja, onda se može reći da nju nije dovoljno pročitati već je treba studirati i analitički projektovati njen sadržaj na sadašnjost i budućnost.

Ona u celini odražava opšti koncept nove organizacije našeg društva, koncept o ulozi radničke klase i neposrednih proizvođača kao nosilaca politike i sredstava ukupne reprodukcije; o sasvim novim društveno-ekonomskim odnosima u društvu, o samoupravljanju u svim sferama društvenog rada, o sticanju dohotka u svakom vidu delatnosti, o udruženom radu kao mehanizmu poslovanja, o slobodnoj razmeni rada odgovarajućih sfera rada itd. itd.

Stavovi Rezolucije u najširem prevedeni na dosadašnji položaj vaspitanja i obrazovanja, u osnovi ukidaju podelu u kojoj je obrazovanje "proizvođač" kadrova, a privreda "potrošač" kadrova; podelu gde je obrazovanje oblast potrošnje, gde je ono nadgradnja, a proizvodnja baza i sl. Jasno su utvrđeni globalni stavovi o obrazovanju kao funkciji reprodukcije, o tome da obrazovanje "proizlazi" iz ekonomije i društveno-ekonomskih odnosa, a ne da se "uklapa" u ekonomiju i društveno-ekonomske odnose.

Rezolucijom je postavljen krajnji cilj da se formira funkcionalna povezanost svih delova rada u jedinstven sistem udruženog rada, integralan i medjuzavisan, čime se dosadašnje sfere rada transformišu u celovitost dejstva i funkcije. To je dijalektička zakonitost, koju smo, kada je reč o privredi i obrazovanju, nazvali procesom integracije



rada i obrazovanja. Terminološki ovi pojmovi nisu sasvim izolovani, ali se mogu shvatiti u funkciji globalne podele ljudskog rada, kao delatnosti.

\* \* \*

Pre nego se pristupi pojedinim delovima i stavovima Rezolucije, bitno je odmah shvatiti činjenicu, da se projektovane promene u društvu i sistemu vaspitanja i obrazovanja odvijaju u uslovima započetog procesa deetimizacije i tek započetog procesa formiranja udruženog rada u sferi privrede, čiji je prvenstveni zadatak da izvrši proces deetimizacije i formira integralan udruženi rad ovih sfera delatnosti. Taj proces je tek započeo. Brzina kojom će se on odvijati ima vremensku dimenziju, u kojoj svi faktori društva imaju deo zadatka.

Ono što je najkvalitetnije, pored stavova Rezolucije o preobražaju vaspitanja i obrazovanja, jeste i to što su svi delovi društva dobili posebne i zajedničke zadatke, koje ako izvrše, proces će samo ići brže. Definisani su zadaci radnika u proizvodnji, radnika u obrazovanju i vaspitanju, društveno-političkih zajednica, društveno-političkih organizacija, privrednih asocijacija, nauke i kulture, a posebno Saveza komunista.

Zato će biti teško odgovornost prebacivati na drugoga. Sadašnja praksa već govori da je najbolje ako svi subjekti deluju organizovano, istovremeno i sa istom dozom odgovornosti i obaveza. Gde se tako čini, rezultata ima.

\* \* \*

Pogledajmo detaljnije neke stavove Rezolucije, pored već iznetih.

- permanentno obrazovanje je osnova od koje se organizuju pojedini delovi sistema;
- udruženi rad preuzima neposrednu odgovornost za politiku vaspitanja i obrazovanja;

- sredstva za pretškolsko i osnovno vaspitanje i obrazovanje obezbeđuju solidarno svi radni ljudi;
- sredstva za vaspitanje i obrazovanje iznad osnovnog, obezbeđuju radnici u osnovnim organizacijama udruženog rada iz dohotka, a ostali radni ljudi iz ostvarenog ukupnog prihoda;
- sredstva se po pravilu udružuju u užim i širim okvirima, kao pravo onih koji ih izdvajaju;
- samoupravni sporazumi i društveni dogovori su osnovne poluge u rešavanju zajedničkih pitanja i razvijanja obrazovanja i vaspitanja, a formiranje interesnih zajednica je metod rezolucije ukupnog organizovanja vaspitno-obrazovne delatnosti;
- radnici u obrazovanju treba da imaju jednak društveno-ekonomski položaj sa radnicima u drugim oblastima udruženog rada;
- korišćenje prava na obrazovanje povlači materijalnu i društvenu odgovornost prema onima koji obezbeđuju sredstva za obrazovanje;
- socijalistička solidarnost u ostvarivanju prava na vaspitanje i obrazovanje mora postati komponenta društveno-ekonomske i socijalne politike udruženog rada i društva u celini;
- obrazovanje i vaspitanje se konstituiše u osnovne organizacije udruženog rada i čini funkcionalnu celinu, programski i samoupravno;
- interesne zajednice su organizovan okvir za slobodnu razmenu rada, vrednovanje rada, realizaciju vaspitno-obrazovnog programa.

Samoupravljanje u njima formira se putem delegacije optimalno zainteresovanih radnika u udruženom radu.

Samoupravne interesne zajednice osnivaju se na teritorijalnom principu za predškolsko i osnovno, a u usmerenom obrazovanju po delatnosti.

- za utvrđivanje kadrovskih i obrazovnih potreba osnovno je: potrebe i razvoj privrede i drugih društvenih delatnosti;
- marksizam, kao ideologija SKJ i naučna osnova izgradnje socijalističkog samoupravnog društva jeste osnova celokupne vaspitno-obrazovne delatnosti;
- efikasnost i ekonomičnost obrazovanja bitan su faktor kvalitativnog rada i osnova za raspodelu prema radu i rezultatima rada;
- rad je nezamenljiv deo procesa obrazovanja i vaspitanja, pa je ukupno obrazovanje i vaspitanje usmereno uz rad i putem rada;
- funkcionalno povezivati sve stupnjeve obrazovanja u elastičan, horizontalno i vertikalno povezan celovit sistem, za bezbroj obrazovnih puteva, nivoa stručnosti i radne usmerenosti;
- likvidacija nepismenosti;
- potpuno ostvarivanje osnovnog obrazovanja;
- usmereno obrazovanje mora biti i završno za uključivanje u rad, ali i za dalje obrazovanje iz rada i uz rad;
- ni jedna škola ni oblik obrazovanja ne mogu pripremati mlade isključivo za studije;
- zbog toga treba uvesti svima zajedničku vaspitno-obrazovnu osnovu - koja obuhvata: opštekulturne, društveno-ekonomske, prirodno-matematičke i proizvodno-tehničke sadržaje;
- smenjivati periode učenja i periode rada, tj. razvijanje povratnog obrazovanja;
- CUR dužne su da obezbedjuju razne materijalne i organizacione uslove i pogodnosti za obrazovanje radnika;

- specifično vaspitanje vaspitača-radnika u obrazovanju;
- naučni rad u razvijanju obrazovanja sastavni je deo opšte i specifične naučne aktivnosti u zemlji;
- neophodno je da se sistem vaspitanja i obrazovanja izgradi na jedinstvenim idejnim osnovama;
- svaka sredina da izvrši kritičku analizu sopstvene prakse i izgradi akcioni program sopstvenih zadataka u ostvarivanju preobražaja vaspitanja i obrazovanja;
- za tu novu realizaciju, potrebna su materijalna, kadrovska i organizaciona rešenja.

To bi bili, pored još mnogih stavova, osnovni idejni stavovi Rezolucije. Svaki taj stav bliže je objašnjen u tekstu i zahteva vrlo detaljnu razradu. Toj razradi mora prethoditi kritička analiza postojećeg, prateći stavovi, promena normi, a najvažnija je promena shvatanja i ponašanja svih učesnika u rešavanju pojedinog stava.

#### Organizacija i neki predlozi za realizaciju Rezolucije

- Početno pitanje jeste potreba organizovanja konkretnih rasprava svih subjekata u rešavanju stavova Rezolucije, znači, zajednički start, kako bi se timski počelo razmišljati.

To na jednom regionu znači: skupštine opština sa svojim organima, osnovne komore, zavodi za zapošljavanje, društveno-političke organizacije, formirane zajednice, obrazovne institucije i organizacije udruženog rada privrede.

- Još jednom treba informisati o stavovima Rezolucije, šire od definicije stava, sa aspektima i zahtevima za realizaciju.

- Analitički obraditi konkretnu situaciju u kadrovskoj strukturi, stanju stanovništva i promenama koje nastaju, stanje udruženog rada i njegove mogućnosti, stanje

obrazovnih radnih organizacija sa dobrim i lošim karakteristikama, kako bi se došlo do stepena zainteresovanosti, do realnog ocenjivanja nivoa organizovanja, do ukazivanja na obaveze koje treba šire i izvan te sredine da izvrše odgovarajući subjekti i sl. U ovom času ti širi faktori su do nivoa republike, a narastanjem organizama novog, i šire.

- Najviše teškoća izaziva pitanje organizovanja interesnih zajednica na području obrazovanja iznad osnovnog. Rezolucija predviđa njihovo organizovanje po principu delatnosti, a nivo organizovanja delatnosti ostaje da se utvrdi u svakoj konkretnoj situaciji. Zbog toga će struktura razvijenosti nekih delatnosti odlučivati o nivou organizovanja interesne zajednice: grupacijska ili granska, ili oblast u celini, ili mešovitog tipa. Svakako da će bitan uticaj na opredeljenje imati i razvoj obrazovnih institucija odgovarajućeg tipa za odgovarajuću delatnost.

Ono što treba svakako generalno prihvatiti jeste, da se u interesnoj zajednici delatnosti nadju svi vidovi i nivoi obrazovanja kadrova za tu delatnost. Ideje da se njom obuhvati samo do nivoa srednjeg obrazovanja teško su prihvatljive jer kako bi visoko obrazovanje bilo organizovano u posebnu zajednicu, koja bi onda imala isključivo teritorijalni karakter? Time bi se narušio osnovni princip koherentnosti obrazovnog sistema i interakcijske povezanosti stupnjeva obrazovanja.

- Dalji praktičan problem jeste konstituisanje sredstava za usmereno obrazovanje i njihova raspodela. To će zahtevati dosta analitike, promenu principa izdvajanja sredstava, tj. iz dohotka i ukupnog prihoda, traženje stope izdvajanja i uspostavljanje mehanizma cene obrazovanja.

Veoma bi bilo uputno da se o tim problemima dogovara na nivou delatnosti, a o opštim principima i na teritoriji, odnosno nivou republike. Društveni dogovor bi bio prikladan put za utvrđivanje cene obrazovnog rada i sticanja dohotka u obrazovnim institucijama.

Taj društveni dogovor treba da omogući brže ostvarivanje načela slobodne razmene rada između udruženog rada u privredi, interesne zajednice i udruženog rada u obrazovanju i da osigura potrebne uslove za ostvarivanje raspodele prema rezultatima rada.

Osnova obračuna je učesnik u obrazovanju i nivo programa vaspitno-obrazovnog rada. Standardi, normativi i kriteriji, moraju biti prethodno dogovoreni i definisani.

Radnici u udruženom radu i radne organizacije koje izdvajaju sredstva za obrazovanje iznad osnovnog, ako organizuju obrazovanje uz rad za svoje potrebe, imaju prava da zadrže deo sredstava namenjen obrazovanju i da dodaju nova sredstva potreba za realizaciju internog plana. Iskustvo uči da takva praksa veoma stimulatивно deluje na radne organizacije da se više angažuju na obrazovnom radu i pogodnostima za one koji se obrazuju. Takvu mogućnost treba verifikovati društvenim dogovorom, a shvatanja koja to osporavaju, treba energično suzbijati.

Upravljanje i odlučivanje sredstvima mora biti udruženo pravo radnih ljudi u privredi i radnih ljudi u obrazovanju, s tim što prednost ubroju učesnika u organima upravljanja moraju imati oni koji sredstva izdvajaju. Sve kombinatorike o stvaranju "glasačke" moći, treba u startu onemogućiti.

Još jedno pitanje, odnosno stav rezolucije, izaziva u početnom radu izvesne diskusije, a to je stav koji kaže da "korišćenje prava na obrazovanje povlači materijalnu i društvenu odgovornost prema onima koji obezbeđuju sredstva za obrazovanje".

To sigurno zahteva promenu ponašanja i učenika i nastavnika u obrazovanju, što će uticati na efikasnost učenja i ekonomiku obrazovanja. Razne stimulative mere koje kažnjavaju neodgovoran odnos, takodje treba razvijati. Jer trošenje sredstava se može tolerisati do izvesne mere, ali ne dugo, tim pre što je obrazovanje još uvek izvesna privilegija, nedostupna mnogima iz niza razloga. Poštra-

vanje odgovornosti i donošenje sankcija za loš rad mora zahvatiti, pored učenika i studenata, i nastavno osoblje. Neuspeh polaznika mora biti i neuspeh onih koji prenose znanje.

- Socijalistička solidarnost bitan je elemenat u integraciji rada i obrazovanja i korišćenju prava na obrazovanje. Nju treba regulisati na višem nivou organizovanja, ali i u konkretnim situacijama. Verovatno će se na nivou republike formirati specijalan fond za finansiranje situacije koje materijalno ne mogu biti rešene na nivou dogovora. To je jedan oblik, može ih biti znatno više. Osetljivost i potreba jače solidarnosti, naročito je izražena u osnovnom i predškolskom obrazovanju. S obzirom na porast nepismenosti i obuhvatanje osnovnim obrazovanjem, potrebna su jača opredeljenja za rešavanje tog ustavnog prava mladih građana.

- Organizacije udruženog rada privrede i drugih društvenih delatnosti imaju posebne dužnosti i odgovornosti u realizaciji integracije rada i obrazovanja. Integraciji koja to mora biti suštinska po sadržajima, organizaciono razrešena da se vrši uz rad i u području rada, u uslovima korišćenja proizvodnih kapaciteta kao obrazovnih kapaciteta, u međusobnoj razmeni stručnjaka iz proizvodnje kao predavača i nastavnog osoblja u rešavanju proizvodnih problema i sl.

Poseban zadatak udruženog rada jeste da planira svoje potrebe i omogući utvrđivanje obrazovnih potreba u radnoj organizaciji, grupaciji, grani i oblasti delatnosti.

Zahtevi postavljeni udruženom radu, nameću potrebu značajnog angažovanja i organizovanja na poslovima obrazovanja i funkcionalnog usavršavanja kadrova. Pre svega, organi odlučivanja moraju postaviti koncept kadrovske i obrazovne politike, programirati je na nivou plana i programa razvoja, organizovati stručne službe, posebno kadrovsko-obrazovnu službu. Teško će biti moguće više tolerisati ponašanje pojedinih radnih organizacija koje ili nisu izdvajale nikakva sredstva za funkcionalno obrazovanje, ili su svoje

obaveze izvršavali time, što su "otudjili" sredstva i ništa više.

- Prelaz na novi koncept obrazovanja, na zacrtani koncept neposrednih društveno-ekonomskih odnosa i ostale promene, zahteva mnogo naučno-stručnog rada, zahteva vremensku dimenziju da sve to bude realizovano. Radnici u obrazovanju moraju biti nosioci sagledavanja i proučavanja stanja, traženja i predlaganja rešenja, oni moraju dobro upoznati tržište na koje plasiraju svoje proizvode, jer će sve više njihov kvalitet rada zavisiti od ponašanja tržišta kao regulatora.

- Potrebno je studiozno pratiti postignuta iskustva pojedinih republika, delatnosti, regiona, pojedinačnih radnih organizacija, posebnih zajednica obrazovanja i uopštavati ta iskustva, a zatim organizovati efikasno informisanje i razmenu mišljenja. Time će se lakše savladati teškoće onih koji počinju.

Dr Dragan G. NIČIĆ, docent  
Rudarsko-metalurškog fakulteta  
u Boru

USKLADJIVANJE POTREBA RADNIH ASOCIJACIJA U PRIVREDI  
ZA KADROVIMA, OBRAZOVANJA, PROFESIONALNE ORIJENTACIJE  
I ZAPOŠLJAVANJA

U našoj savremenoj politici društvene reprodukcije i razvoja - koja je implicirana savremenim naučno-tehničkim progresom i koja se konstituiše počev od osnovnih organizacija udruženog rada i njihovih asocijacija, kao osnovnih njenih nosilaca - neodrživa su shvatanja po kojima su kadrovi nešto što u proizvodnu asocijaciju ulazi kao nekakav "finalni proizvod" obrazovnih ustanova i po kojima stoji relacija institucionalno izdvojenih i u sebe zatvorenih proizvodnih organizacija, organizacija koje rade na obrazovanju i profesionalnoj orijentaciji omladine i odraslih, i ustanova za zapošljavanje. Udruživanje rada na najširoj društvenoj osnovi nespojivo je sa institucionalnom zatvorenosću i podrazumeva integralno jedinstvo pojedinih funkcija u podeli rada, odnosno njihovo takvo objedinjavanje kojim se obezbeđuju optimalni uslovi za unapredjenje radnih delatnosti, te, u krajnjoj liniji, za adekvatno zadovoljenje ljudskih potreba i dalji razvoj materijalne osnove društva, društvenih odnosa i svakoga ljudskog bića.

Ako se, dakle, želi da konstituiše otvoreni sistem uskladjivanja potreba proizvodnih radnih asocijacija za kadrovima, obrazovanja - uključujući profesionalnu orijentaciju kao njegov nerazlučivi deo - i zapošljavanja, onda se mora imati u vidu da se radi o integralnom sistemu pojedinih funkcija, a ne o mehaničkom povezivanju institucionalizovanih i u sebi zatvorenih delatnosti. U osnovi pitanja konstituisanja otvorenog /nedogmatskog/ integralnog sistema uskladjivanja potreba radnih asocijacija u privredi za kadrovima i društvenih delatnosti /obrazovanje, profesionalna orijentacija, zapošljavanje/, leži činjenica da se društvene delat-

nosti, kao delovi jedinstvenog sistema udruženog rada, moraju posmatrati sa stanovišta njihove medjuzavisnosti i povezanosti sa radom radnika u materijalnoj proizvodnji kroz slobodnu razmenu rada. Radnici u organizacijama udruženog rada društvenih delatnosti dolaze, kao što je poznato, do svoga prihoda, odnosno dohotka, razmenom svoga rada sa radom neposrednih proizvođača u materijalnoj proizvodnji. Oni za ta sredstva treba i moraju da daju, kao ekvivalent, određenu količinu društveno-potrebnog rada, sadržanog u njihovim uslugama. Za ove usluge njihovi korisnici - radnička klasa i radni ljudi - daju deo svoga dohotka. Izloženo pokazuje da radnici u udruženom radu društvenih delatnosti ostvaruju sredstva za svoj rad i razvoj zavisno od društveno-korisnih funkcija koje obavljaju u društvenoj reprodukciji i njihovog doprinosa porastu društvene proizvodne snage i samoupravnom socijalističkom društvenom razvitku, ostvarujući slobodnom razmenom rada jednak društveno-ekonomski položaj, kakav imaju radnici u organizaciji udruženog rada u privredi.

Samoupravni oblik ostvarivanja slobodne razmene rada između radnika u organizacijama udruženog rada privrede i društvenih delatnosti /u našem slučaju društvenih delatnosti obrazovanja - sa profesionalnom orijentacijom - i zapošljavanja/, jesu samoupravne interesne zajednice /obrazovanja i zapošljavanja/ kojima je, dakle, jedan od osnovnih ciljeva integralno povezivanje sfera društvenog rada, odnosno prevazilaženje autonomnog razvoja tih sfera i otudjenosti dohotka od neposrednih proizvođača. Kada se radi o delatnostima profesionalne orijentacije, društveni činiloci njihovog objedinjavanja su udruženja za profesionalnu orijentaciju i saveti profesionalne orijentacije. Zato, pitanje usavršavanja otvorenog sistema neposrednog uskladjivanja potreba asocijacija u privredi za kadrovima, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja, treba da bude obuhvaćeno programima rada odgovarajućih interesnih zajednica, udruženja i saveta za profesionalnu orijentaciju, odnosno, programima koji su rezultat čvrste

saradnje pomenutih faktora.

Kada je reč o usavršavanju delovanja svih funkcija otvorenog sistema o kome je reč, značajno je uočavanje komponenti pojedinih funkcija. Medjuzavisno delovanje tih komponenti obezbeđuje celovito i celishodno funkcionisanje otvorenog integralnog sistema, odnosno, uslov je njegove optimalizacije. Bez pretenzije da iscrpimo ovu problematiku, pokušaćemo da ukažemo na komponente sadržaja pojedinih funkcija koje su u našim uslovima, kako se čini, najznačajnije.

1. Osnovni korak u konstituisanju integralnog otvorenog sistema zadovoljenja potreba radnih asocijacija u privredi za kadrovima, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja je da se u proizvodnim radnim asocijacijama - na temelju sagledavanja tempa razvoja tehnike i tehnologije i mogućnosti njihove primene, uočavanja trenda perspektivnog povećanja produktivnosti rada i sagledavanja mogućnosti da tržište primi proizvode i usluge, opštih koncepcija privrednog i društvenog razvoja i vođenja računa o demografskim karakteristikama i kretanjima - dobije slika o kadrovskoj strukturi koja obezbeđuje optimalni radni postupak. Takva slika se dobija saradnjom pojedinih odeljenja u radnoj asocijaciji u snimanju postojećeg stanja, analizi toga stanja i projektovanju optimalnog toka rada.

Zadatak je da se utvrde adekvatni profili stručnosti, kao preseki kroz poslove koji se u proizvodnoj asocijaciji obavljaju i koji će se u perspektivi obavljati. Svaki definisani profil sadrži podatke: o tehničko-tehnološkom sadržaju radnih mesta ili zanimanja; o tome kako se, na koji način i kojim sredstvima izvode određeni poslovi; o uslovima rada; o psihofiziološkim i stručnim zahtevima koji proizlaze iz specifičnosti poslova i iz potrebe da radnik bude kompletni samoupravljač. Profilom se, ustvari, uskladjuju dva uzajamno povezana i uslovljena elementa: zahtevi rada kao objektivna komponenta profila, i znanja, umenja i sposobnosti kao subjektivna komponenta profila.

Ne upuštajući se u detalje metodologije profiliranja, što nije cilj ovoga saopštenja, možemo reći da postoje metodologije koje omogućuju da se izradom jednog profila sagledaju karakteristike i sličnosti u celoj grupaciji srodnih profila. Tako se sagledavanjem jednog profila u relaciji srodnih profila istoga nivoa /npr. vozač autobusa sa prikolicom - vozač teškog kamiona sa prikolicom/ i srodnih profila različitog nivoa /npr. rudarski nadzornik, jamski nadzornik/, izbegava ulaženje u domen rada srodnih profila i bolje uočava širina i opseg poslova šireg profila. Ovo je rečeno jer, kako izgleda, postoji dilema oko toga kako postupati na najracionalniji način pri profiliranju kadrova.

2. Očigledno da je adekvatno programiranje kadrova po profilima u radnim asocijacijama u privredi integralno povezano sa programiranjem i planiranjem rada u asocijacijama obrazovanja, uključujući profesionalnu orijentaciju i zapošljavanje.

Da bi se u obrazovnoj asocijaciji odredio sadržaj nastave u periodu usmerenog obrazovanja, potrebno je upoznati sve radne asocijacije u privredi za koje se kadrovi osposobljavaju, klasifikovati ih po proizvodnim karakteristikama i klasifikovati profile kadrova koji ulaze u osnovni smer pomenute obrazovne asocijacije. Zatim treba, u dogovoru sa radnim asocijacijama u privredi, izvršiti sažimanje srodnih profila u profile kojima će odgovarati više obrazovnih smerova škole /ovim će se sagledati i potreba i ekonomska opravdanost otvaranja novih smerova/. Ostatak specifičnih potreba /najčešće delova profila/, uključuje se u dopunsko obrazovanje kadrova ili se za njih predviđa naknadna specijalizacija.

Nakon ovoga, provodi se programiranje u obrazovnoj ustanovi. Svrha programiranja je da se sredjivanjem podataka o potrebnim profilima stručnosti, prema didaktičkim principima, dodje do redosleda i odnosa u kojima se znanja mogu predavati kroz nastavu na najekonomičniji način. Pored dostavljenih potreba za stručnim obrazovanjem, definisaće se

opšta znanja koja predstavljaju platformu za školovanje na višim nivoima u struci, formiraju ličnost samoupravljača i neophodna su kada se radi o društvenom i kulturnom životu svakog pojedinca. Na ovaj način se otklanja dilema, da li kroz škole obrazovati za tačno određeni broj veština i specifičnih znanja, koja uslovljavaju obavljanje preciznih radnih manipulacija, ili ići na prilagodjavanje čoveka radu, obezbeđivanjem najširih područja znanja, od kojih se u konkretnoj proizvodnoj delatnosti koristi samo mali deo, jer se obrazovanje racionalizuje te svakom radnom čoveku obezbeđuju nakon školovanja i doškolovanja: efikasno vršenje pozivne delatnosti, mogućnosti daljeg usavršavanja i napredovanja, mogućnosti adaptiranja na druge srodne delatnosti i, pri svemu ovome, obavljanje funkcije samoupravljača u najširem smislu reči.

Pošto je tako određen i didaktički oblikovan sadržaj obrazovanja, trajanje i način predavanja, nastavna sredstva i organizacija toga postupka - onda nastavni programi usmerenog obrazovanja imaju sve potrebne elemente. Oni se razradjuju od obima obrazovnog ciklusa do nastavnog časa, kao osnovne nastavne jedinice. Poput proizvodnih planova u proizvodnim radnim organizacijama, iza pomenutih planova u obrazovanju stoje drugi planovi o objektivnim preduslovima realizacije nastave /planovi potreba materijalnih sredstava, planovi nastavnih kadrova i slično/. Ako u školi uče i neki zaposleni kadrovi u radnim asocijacijama, onda njihovo obrazovanje treba da bude planirano shemom napredovanja u ovim asocijacijama.

Verifikacija znanja i umenja kadrova koji su sudelovali u nastavi, vrši se poznatim oblicima unutar obrazovne asocijacije /ispiti, kolokvijumi/. Medjutim, s obzirom na brzi razvoj naučnih i tehničkih znanja, neophodno je stalno verifikovanje sadržaja obrazovanja, utvrđenih u jednom momentu razvoja, kroz praksu, te izgradnja optimalnog sistema permanentnog obrazovanja u toku zaposlenja nakon završene škole. Praćenje efikasnosti znanja i umenja u

radu i organizovanje procesa daljeg osposobljavanja kroz rad, treba da se odvija saradnjom kadrovskih službi u proizvodnim radnim asocijacijama i odgovarajućih obrazovnih asocijacija.

3. Mesto i uloga profesionalne orijentacije je u uključivanju pojedinaca u proces obrazovanja na temelju društvenih potreba, u praćenju njihovih psihofizioloških mogućnosti, težnji, želja, sklonosti, odnosno njihovog napredovanja u vaspitno-obrazovnom procesu /čime predstavlja nerazlučivi deo vaspitanja i obrazovanja/, u delovanju prilikom uključivanja ljudi u proces profesionalnog rada i u praćenju njihovog daljeg razvoja, te pružanju pomoći za njihovo dalje napredovanje i punu afirmaciju njihovih sposobnosti.

Profesionalna orijentacija, ustvari, predstavlja društveno delovanje u smislu obrazovne, odnosno stručno-obrazovne orijentacije mladih i preorijentacije izvesnog dela postojećeg kadra u procese rada, koji proizlaze i koji će proizlaziti iz realne potrebe neprestanog porasta društvene proizvodne snage. U ovom smislu, profesionalna orijentacija otkriva onu svoju dimenziju bez koje se ne može realizovati njena humana suština, čiju bitnu komponentu predstavlja i obezbeđenje sigurnosti svakom pojedincu u pogledu njegove radne budućnosti, odnosno, u pogledu njegovog prosperiteta kroz pozivnu delatnost i šire. Medjutim, samo uz puno poznavanje objektivnih uslova i mogućnosti zapošljavanja u sadašnjosti i u perspektivi, može se pojedincu savetovati kako bi u podeli rada zauzeo ono mesto koje najbolje odgovara njegovim sklonostima, sposobnostima, težnjama, željama, stremljenjima i psihofiziološkim mogućnostima.

Da podvučemo, da napori na unapredjenju društvene funkcije profesionalne orijentacije mogu biti plodonosni samo ako obrazovne asocijacije stvarno /a ne samo formalno/, prihvate profesionalnu orijentaciju kao sastavni deo vaspitno-obrazovnog procesa i ako je zajednice obrazovanja, organizacije udruženog rada i njihova udruženja pomažu svojim

informacijama i materijalno. Ako predmet usmeravanja treba da budu profili, koji moraju biti odredjenije predstavljene na kraju završnog školovanja prilikom posredovanja u zapošljavanju, onda je očigledan i u ovom pogledu smisao programiranja i planiranja kadrova.

Kada je reč o obaveštavanju i savetovanju pojedinaca s obzirom na njihove buduće pozivne delatnosti, treba ukazati da su savetovanja o zanimanjima još uvek nedovoljna. Savetovaništa pri zavodima za zapošljavanje, naime, nisu još uvek u dovoljnoj meri materijalno i kadrovski opremljena, a i navike da se stupi u ma koju školu, još uvek su mnogo jače od saveta. Dobijenih u savetovaništima. Pored toga, izgleda da savetovaništa još nisu dobro snabdevena obaveštenjima o svojstvima školovanja, a naročito kada je reč o visokom školstvu.

4. Uz ispunjenje svih uslova o kojima je reč, ostvaruje se i puna celishodnost zapošljavanja. Otklanjanju se potrebe da se, uz angažovanje dopunskih sredstava, vrše prekválifikacije pojedinaca neposredno pošto su izišli iz škole, kao što se i celishodnije sagledavaju mogućnosti zapošljavanja omladine i odraslih, bez obzira na pol i sl.

Prema svemu, neophodno je samoupravno povezivanje funkcija podeljenog rada - funkcije obezbeđivanja kadrova za rad u proizvodnim asocijacijama, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja - u integralni otvoreni sistem udruženog rada, kroz slobodnu razmenu rada i saradnju, kako bi se realizovali optimalni uslovi za neprestano jačanje društvene proizvodne snage.

Ako se čitav otvoreni sistem o kome je reč reprodukuje u osnovnim komponentama, onda se pokazuju ove veze i uzajamna delovanja:

- Planiranje kadrova po profilima znanja i umenja u radnim asocijacijama u privredi u interakciji je sa programiranjem rada u obrazovnim asocijacijama, u okvirima plana ukupnog opsega vaspitno-obrazovnih potreba. Na teme-



lju programiranog rada na vaspitavanju i obrazovanju, donose se nastavni planovi i programi, koji se konačno verifikuju u proizvodnim radnim asocijacijama. Na osnovama daljih tehničko-tehnoloških inovacija i ekonomskih i radnih rezultata, vrše se - zajedničkim naporima proizvodnih radnih asocijacija i obrazovnih organizacija udruženog rada - korekcije i izmene u daljem programiranju vaspitno-obrazovnog rada, odnosno u nastavnim planovima i programima;

- U ovom kontekstu profesionalna orijentacija i zapošljavanje predstavljaju nerazlučivi funkcionalni deo, bez koga nema interakcije pomenutih sfera društvenog rada, niti se mogu postići humani ciljevi koji predstavljaju suštinu našeg socijalističkog samoupravnog razvitka. Profesionalna orijentacija i zapošljavanje bitne su društvene funkcije, nerazdvojno povezane sa funkcijama obezbeđenja kadrova u proizvodnim organizacijama i vaspitno obrazovnim radom;

- Samoupravni oblik ostvarivanja slobodne razmene rada između radnika u organizacijama udruženog rada u privredi i društvenih delatnosti obrazovanja i zapošljavanja, jesu interesne zajednice kojima je jedan od osnovnih ciljeva povezivanje odgovarajućih sfera društvenog rada kroz slobodnu razmenu rada i koje su neminovno upućene na saradnju sa udruženjima i savetima za profesionalnu orijentaciju, kao društvenim činiocima rada u ovoj oblasti, i obrnuto.

Čitavo ovo izlaganje dato je ne zato što se tek sada u Timočkom regionu i, posebno, U Boru ovo sagledava, već kao pokušaj da se, ukazivanjem na značajne komponente procesa o kome je reč, pruži doprinos već postignutim rezultatima stvaranja integralnog otvorenog sistema svih oblasti o kojima je bilo reči. Povezivanje radnih asocijacija privrede i organizacija udruženog rada u oblasti obrazovanja, stvaranje objedinjenog sistema profesionalne orijentacije, sa posebno razradjenim sistemom ove društvene delatnosti unutar obrazovnih asocijacija i postavlja-

nje zapošljavanja kao integralnog dela u ovaj kontekst - u fazi je razvijanja. Očigledni su primeri objedinjavanja delatnosti privrednih asocijacija na obezbeđenju kadrova i obrazovnih organizacija udruženog rada /na primer, privrede i Rudarsko-metalurškog fakulteta u Boru/, kao što se jasno sagledava mesto i uloga profesionalne orijentacije i zapošljavanja u celini udruživanja rada. Radi se, kao što je pomenuto, o usavršavanju čitavog otvorenog sistema.

Mr Milan DIMITRIJEVIĆ, Kadrovska služba  
Rudarsko-topioničarskog basena - Bor

KADROVSKA SLUŽBA KAO SISTEM USKLADJIVANJA  
RAZLIČITIH AKTIVNOSTI U ORGANIZACIJAMA  
UDRUŽENOG RADA

Na mnogim skupovima, savetovanjima i simpozijumima, razmatrani su različiti aspekti kadrovske funkcije u organizacijama udruženog rada. Nakon iscrpnih diskusija donošeno je niz preporuka u vezi sa kadrovskim resursima. Zaključci o kadrovima proizlaze iz rezolucija društveno-političkih organizacija i zajednica, asocijacija i profesionalnih udruženja. Organi upravljanja u organizacijama udruženog rada u pogledu kadrovske politike imali su određene stavove za progresivno menjanje stanja kadrova i povišavanja nivoa osposobljavanja, zavisno od tehničko-tehnološke situacije. Međutim, vema malo se radilo na razradi elemenata, mehanizama i funkcija kadrovske stručne službe, u cilju dinamiziranja i stručnijeg oblikovanja zadataka.

Jedan od osnovnih problema organizacija udruženog rada jeste definisanje strukture kadrovske službe, kao i zadataka i funkcija različitog osoblja koje u tim službama radi. U stručnoj literaturi o tome se mnogo piše. Ekspliciraju se heterogeni modeli, zavisno od značaja koji se pridaje kadrovskim resursima.

Iako naš prilog tretira sličan slučaj, ne pretenduje da zatvori to pitanje, koje će, bez sumnje, još ostati otvoreno. Ovo utoliko pre, što je medju brojnim radnim organizacijama malo onih koje imaju organizovane službe, a i one se razlikuju po programsko-orijentacionoj strukturi. U regionu Timočke krajine samo četiri imaju organizovanu, samostalnu kadrovsku službu.

Na početku želimo da upozorimo na nedogmatski karakter ovog priloga. U stvari, kadrovska funkcija još

uvek traži samu sebe, i za nju ima vrlo malo stvari koje su standardne, sem personalnih potreba. Prisutne su mnoge razlike u osnovnim problemima što se tiče nadležnosti različitih službi po mnogim pitanjima, a još više što se tiče oblika organizacija. Mi smo sebi postavili zadatak da, na osnovu analize, počevši od najnižeg nivoa organizovanja kadrovske funkcije u organizacijama udruženog rada i potreba, projektujemo model kadrovske službe.

### 1. POSTAVLJANJE MODELA KADROVSKE SLUŽBE

Osnovni cilj postavljanja modela kadrovske službe usmeren je koliko na funkcionalnost, toliko i na akciju u službi razvoja radne organizacije, kako u malim, tako i u velikim organizacijama udruženog rada. Funkcionalnost se razmatra sa aspekta multipliciranosti funkcija koje su se u poslednje vreme razvile, ili treba da se razviju, na bazi društveno-ekonomskih i društveno-političkih promena u našem samoupravnom sistemu. Sem toga, institucionalne forme i mehanizmi sistema determiniraju nove funkcije koje do sada nisu evoluirale.

U dosadašnjem razvoju OUR materijalna razmatranja su uzimala pred ljudskim resursima, a pojedinac ili grupa isticali su se kao pokretači tog razvoja. Današnji i dalji razvoj društvenih odnosa insistira na dvostrukoj ulozi pojedinca kao radnika koji doprinosi razvoju društva u kome živi, i kao glavnog uživaoca tog istog razvoja. Traženje promena u kadrovskoj strukturi na ovim osnovama je, ustvari, zamena tradicionalne koncepcije kadrovske, pretežno personalne službe, novom dinamičnom i razvojnom službom.

Većina koncepcija koje se sada ostvaruju u programsko-organizacionoj strukturi kadrovske službe, zasnovane su na premisama sličnim onim iz ranijih perioda, kada su se kadrovske funkcije identifikovale sa opštim i personalnim poslovima. Medjutim, na opštem planu, naročito kod većih radnih organizacija, postoje prihvaćeni novi ciljevi, bar koliko može o tome da se sudi na osnovu neko-

liko radnih organizacija u regionu. Moglo bi se reći da ti ciljevi u programsko-organizacionom konceptu kadrovske službe predstavljaju napredak u prilagođavanju kadrovskih funkcija ukupnom razvoju privredno-ekonomskih i društvenih odnosa. Takođe, izgleda da se u sve većoj meri priznaje stručna kadrovska funkcija i ona se izjednačava po značaju sa ostalim funkcijama poslovanja.

Postoji jedna druga grupa ciljeva koje je niz organizacija odredilo u svojoj kadrovskoj politici, a to je stvaranje povoljnih uslova za ugradjivanje novih funkcija i podfunkcija u parcijalni sistem kadrovske politike.

Najzad, možemo da razlikujemo i grupu ciljeva diferenciranih po organizacionim tipovima udruženog rada i njihovoj integraciji na višim nivoima udruživanja. Ima i drugih promena koje vode ka zahtevima da se kadrovska funkcija oblikuje u stručan i kreativan rad, sa dinamičnim i adaptivnim mehanizmima.

Da bi bilo moguće raditi na ostvarenju navedenih ciljeva, treba u postojećim strukturama izvršiti promene. Kao prvo, neophodno je da bude prihvaćena, i istinski provedena u praksi, ideja prema kojoj će u centru svih zbivanja u udruženom radu biti radnik- proizvođač i upravljač, i da se njemu u toku čitavog profesionalnog života pruža široka lepeza aktivnosti za usavršavanje i promociju na višoj lestvici proizvodnih i društvenih zadataka. S druge strane, treba da se proširi tradicionalno shvatanje adaptivnosti kadrova "pravi čovek na pravo mesto" inoviranjem elemenata koji indirektno i direktno utiču na povećanje proizvodnih i samoupravnih zadataka i produktivnosti rada. U kontekstu ovih relacija, neophodno je postaviti mehanizam profesionalne orijentacije i isti proširiti novim zahtevima.

Opravdane su tendencije za ekstenziciranje pojma profesionalne orijentacije. U njega ne treba uključiti samo davanje saveta pojedincima, ili usaglašavati subjektivan sa objektivnim faktorom, već takođe i stavljanje na raspolaganje informacija organizacijama udruženog rada i

grupama o ciljevima, perspektivama i mogućnostima sistematskog razvoja raznih grana privredne aktivnosti i raznih sektora privrede. Ovakva orijentacija dovela bi do neposrednije saradnje institucija i aktera profesionalne orijentacije sa planerima i programerima razvoja u radnim organizacijama i otvaranja dijaloga o mogućnostima koje se pružaju u svakom domenu privredne aktivnosti i u svakom području za povećane šanse privrednog i društvenog napretka i za poboljšanje svake radne i životne sredine.

U sledećim poglavljima razmotrićemo promene u aktivnostima kadrovske službe, pozivajući se, naročito, na glavne elemente i instrumente rada koji se odnose na usavršavanje i korišćenje ljudskih resursa.

## 2. KADROVSKA SLUŽBA KAO PARCIJALNI SISTEM

Prikaz kadrovske službe, kao parcijalnog sistema, pretpostavlja stvaranje sistema referencija koje bi dopustile integralno obuhvaćene povezanosti, tako da se unutar njega može prići pojedinačnim konkretnim problemima. U tu svrhu razmatramo strukturu službe, s obzirom na njeno mesto u nadređenom sistemu /supsistemu/ radne organizacije i nadovezujemo je na njegove ostale elemente koji, sa svoje strane, s obzirom na određene probleme i ciljeve delovanja, mogu, kao podsistemi, biti predmetom daljeg grananja.

Svaki se sistem, kao pravilan raspored delova, zasniva na stanju stvari koje se dovode do određenog toka i smisla kompleksa, koji može da se opiše kao veza u obliku sistema. No, bitno je da se u sistemu izvrši raščlanjenje relevantnih područja na dve klase: okolinu sistema /suprasistem/ i na komponente - elemente sistema. Za okolinu se određuje područje delovanja organizacije udruženog rada, čijim se delovima mogu smatrati elementi poslovanja. Znači, da su komponente suprasistema: tehničko-tehnološki, organizaciono-ekonomski, kadrovski i samoupravni aspekti. Izgradjivanje njene strukture počiva na pre-

misama i principima kao "konstrukcionim idejama".

Kadrovski aspekt je, kao komponenta suprasistema, parcijalni sistem, ili podsistem, u sistemu organizacije udruženog rada, koji je u depedentnom odnosu sa okolinom, odnosno njenim elementima. Ovim smo odredili bazu sistema na kojoj sistem počiva i iz koje se konstituiše stvarnost, t.j. kadrovsko područje u obliku sistema.

U našem slučaju polazimo od saznanja da svaki sistem predstavlja skupinu elemenata koji su sastavljeni u skladu sa određenim pravilima. Elementi kadrovske sistema jesu pojedine radne i kadrovske funkcije koje se, radi obuhvatanja specifičnih problema, mogu i moraju smatrati "najmanjim jedinicama". S obzirom na probleme važne za praksu, mogu se izdvojiti tri kriterijuma za razgraničenje elemenata /komponentata/ u sistemu:

- vrste kadrovskih potreba;
- kategorije korisnika kadrova i kadrovskih resursa;
- aktivnosti na izvršavanju zadataka.

Kriterijum vrste kadrovskih potreba za razgraničenje komponenata čine: planovi i programi kadrova, određivanje sadašnjih, kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih kadrovskih potreba po vremenskim rasponima u kvantitativnom, kvalitativnom i prostornom pogledu. Ovi kriterijumi odnose se na sadržaj rada.

Kategorije korisnika kadrova i kadrovskih resursa odnose se na funkcije u preduzeću koje akceptiraju kadrove. Te aktivnosti su veoma heterogene i mnogobrojne. Kao primer, možemo koristiti šemu aktivnosti za direktno proizvodno područje koje obuhvataju: manuelne aktivnosti, posluživanje i upravljanje mašinama i uređajima, zatim aktivnosti upravljanja, nadzora, nadgledanja i drugo. Sve je to u službi kadrova, te se ove kategorije odnose na tehnologiju rada u kadrovskoj strukturi.

Aktivnosti na izvršavanju zadataka odnose se na pojedinačna područja aktivnosti u preduzeću. Celokupni zadatak preduzeća zahteva podelu zadataka, čime organizaciona jedinica postaje efikasnija. Takva podela zadataka nalazi svoj izraz u organizacionoj strukturi. Najmanje organizacione jedinice mogu se pri tome označiti kao sastavni elementi organizacione strukture /odeljenje, odsek, referat/.

Kriterijumi za razgraničenje komponenata imaju pojavnu stranu u: programu /P/, tehnologiji /T/ i organizaciji /O/. Medjutim, na sistem deluju i dva faktora koji vrše restrikciju u sistemu, i koje treba imati u vidu pri konstrukciji svrsishodnog radnog sistema /kadrovske službe/. To se, ure svega, odnosi na fizičke /F/ i socijalne limnite /S/. Zbog dejstva ova dva faktora, nije moguće dati jedan unificirani model kadrovskeg sistema, jer su fizički i socijalni uslovi heterogeni u različitim organizacijama udruženog rada.

Fizičke pretpostavke, kao faktor restrikcije u sistemu kadrova, obuhvataju niz elemenata: demografska kretanja, zapošljavanje, uslovi proizvodnje, privredna grana, razvojni uslovi, potrebe u radnoj snazi i drugo. Socijalne postavke su društvenog karaktera: stepen razvoja društvenih i samoupravnih odnosa, uloga subjektivnih faktora, shvatanja o kadrovskoj strukturi, kadrovska politika, instrumenti kadrovske politike i drugo.

Iz sistemskog pristupa za konstrukciju svrhovitog sistema kadrovske funkcije, može se zaključiti da ova funkcija bazira na više komponenata i da se one moraju uzimati kao relativni determinatori. Time kadrovska funkcija dobija kreativan karakter i dinamizira ostale funkcije sa kojima se, preko adekvatnih mehanizama, integrira u radni sistem.

Na osnovu kriterijuma za razgraničenje medju elementima kadrovskeg sistema javljaju se tri komponente, i to:

1. Kadrovska politika /Kp/
2. Obezbedjenje kadrova /Ok/
3. Usavršavanje kadrova /Uk/

Analizom komponenata dolazimo do saznanja i odgovora na pitanje - ko i šta može učiniti i pridoneti razvoju kadrova u parcijalnom sistemu kadrovske službe.

Kadrovska politika je skup načela, mera i akcija, radi zadovoljenja potreba organizacije udruženog rada za kadrovima, u skladu sa poslovanjem i razvojem radne organizacije.

Obezbedjenje kadrova je planska i sistematska priprema kadrova.

Usavršavanje kadrova je permanentan proces adaptacije i vrednovanja kadrova tehničko-tehnološkim i ekonomsko-samoupravnim uslovima rada.

### 3. FUNKCIONALNA ANALIZA

Funkcionalna analiza može se shvatiti kao poseban metod analize sistema sa svrhovitom organizacijom, i u tom se obliku može primeniti u istraživanju. Pri ovom, postavlja se pitanje: "Kojé probleme sistem treba da reši?" Odgovor na ovo pitanje polazi od toga da se svaka izgradnja sistema temelji na nekom problemu. Rešenje nije samo u tome da se taj problem otkloni, već da se pronadju trajni mehanizmi koji omogućuju da se tim problemima sistem trajno bavi. Rešenja se, obično, nalaze u organizaciji kapaciteta i u mobilisanju odredjenih sposobnosti delovanja. Ti kapaciteti su organizovani sa odredjenom svrhom, t.j. povezani su trajnim rešenjem nekog problema, ali i organizovani tako da se njihova struktura, prema potrebi, može da menja.

Prva konstatacija funkcionalne analize ukazuje da se kadrovska funkcija povezuje sa svim problemima organizacije udruženog rada i obuhvata raspoložive mehanizme za ovu svrhu. Ti mehanizmi su elementi samoregulisavanja u pogledu

strukture komponenata kadrovskeg sistema i treba da održe određena stanja i u slučaju promene unutrašnjih i spoljašnjih uslova. Znači, da je kadrovska funkcija, ustvari, funkcionalni deo sistema.

U prethodnom poglavlju naveli smo komponente sistema: /Kp, Ok, Uk/, koje se odnose na svrhu sistema, a potrebno je konstruisati mehanizme koji se zasnivaju na principu funkcije /funkcionalizam/. Za kadrovske sistem značajne su sledeće funkcije:

- Politika razvoja kadrova ..... /Pk/
- Ispitivanje kadrovskih potreba .. /Is/
- Planiranje kadrova ..... /Pl/
- Programiranje kadrova ..... /Pr/
- Usavršavanje kadrova ..... /Us/
- Organizacija i realizacija kadrovskih potreba ..... /Or/
- Valorizacija rada na kadrovima ... /V/

Svaka funkcija sadrži niz podfunkcija koje se planiraju kao sadržaji rada i utvrđuju resursi za obezbeđenje procesa koji se odvija u sistemu. Ovu pretpostavku zasnivamo na tri osnovna aspekta sistema: svrhu, sadržaj i proces. Svrha sistema je prvi nivo cilja sistema, a to je: priprema kapaciteta radne snage u potrebnom kvantitetu, kvalitetu i u pravom trenutku. Sadržaj sistema su komponente sistema koje se organizuju da bi postigle određenu svrhu. Proces sistema čine funkcije koje se distribuiraju na komponente. Znači, sistem kadrova realno postoji i to kao konstruktivni tip sistema. Svrha sistema determinira procese, a funkcije su uspostavljene da bi se ostvarila svrha preko sadržaja.

#### 4. ANALIZA KOMPONENTATA

Na osnovu kriterijuma za razgraničenje elemenata sistema kadrovske službe, utvrdili smo tri komponente koje potencijalno mogu izvršavati utvrdjene funkcije: kadrovska

politika /Kp/, obezbeđenje kadrova /Ok/ i usavršavanje kadrova /Uk/. Kriterijumi ukazuju na zahtev da ceo sistem, kao i komponente koje integriše sistem, moraju biti analizirani sa programskog, tehnološkog i organizacionog aspekta.

Osnovni cilj kadrovske politike je uticanje na brži razvitak proizvodnje, produktivnosti rada, razvoja i samoupravljanja. Utvrđivanje i vođenje kadrovske politike je samoupravno pravo svih članova kolektiva, koje se realizuje neposredno u osnovnoj organizaciji udruženog rada i posredno putem delegacija i delegata u organima upravljanja. Ostvaruje se na bazi utvrdjenih principa putem samoupravnih sporazuma i društvenih dogovora, kao instrumenata kadrovske politike. Znači, da komponenta kadrovske politike /a i ceo sistem/, sadrži programske /ciljevi/, tehnološke /realizacija/ i organizacione /instrumenti/ aspekte, koji su determinirani kriterijumima za razgraničenje elemenata sistema.

Obezbeđenje kadrova ima za cilj da dobije na kapacitetu kadrova. Ono time služi ostvarivanju nedovoljnog pokrivača radnika u kvantitativnom, kvalitativnom, vremenskom i prostornom pogledu. Osnovu za obezbeđenje kadrova čine osnovni, srednjoročni i dugoročni planovi razvoja kadrova i analize internog i eksternog stanja kadrova u CUR, užoj i široj društveno-političkoj zajednici. Organizacija obezbeđenja kadrova određena je samoupravnim sporazumima i društvenim dogovorima o zapošljavanju i međusobnim radnim odnosima u udruženom radu.

Usavršavanje kadrova je plansko, sistematsko i organizovano obrazovanje radnika u cilju izgradnje i bogaćenja sopstvene ličnosti i adaptiranja za obavljanje rada na radnom mestu. Programski aspekt usavršavanja ogleda se u obrazovnoj politici kojom CUR uvidjaju životno značenje obrazovanja i spremnost da stvore uslove za permanentno odvijanje funkcije. Tehnološki aspekt čine nastavno-obrazovni sadržaji i nastavna tehnologija, a organizaciju vrste i oblici usavršavanja.

### 3./Pr/ Programiranje kadrova

- oblikovanje kadrova po profilima;
- pripremanje specijalizovanih radnika;
- pripremanje srednjih kadrova;
- pripremanje viših kadrova;
- pripremanje visokostručnih kadrova.

#### b/ R e s u r s i

- izrada metodologije za ispitivanje kadrovskih potreba;
- metodologije planiranja kadrova;
- metodologije programiranja kadrova;
- tekući i perspektivni proizvodni planovi;
- planovi razvoja.

Ispitivanje, planiranje i programiranje kadrova je jedinstveni procesni sistem sa tri sukcesivne faze. Praćenje, realizacija i vrednovanje kadrova vrši se u supsisitemu /OUR/.

### 5-3. Komponenta usavršavanja kadrova /Uk/

Ova komponenta usmerena je ka realizaciji globalnih i diferenciranih obrazovnih potreba, koja se odvija u industrijsko-pedagoškom ciklusu od pet faza: programa, pripreme, procesa, tehnike i testova. Međutim, to je posebno područje didaktičko-metodskog rada u obrazovnim ustanovama.

Globalne obrazovne potrebe izražavaju se kao zahtevi na makro-planu i odnose se na broj, strukturu i profile novih kadrova, mere i potrebne korekcije u postojećoj kadrovskoj strukturi. Utvrđivanje globalnih obrazovnih potreba može se vršiti preko zajednica za usmereno obrazovanje.

Diferencirane obrazovne potrebe odnose se na projektovanje obrazovnih aktivnosti na mikro-planu. One su varijabilne, odnosno često se menjaju i pod uticajem manjih promena u tehnologiji, tehnici ili organizaciji rada. Ove potrebe determiniraju različite radne, proizvodne,

razvojne, ekonomsko-samoupravne i druge situacije. Kao takve, one su primarne u sistemu kadrovske službe.

Usavršavanje kadrova realizuje se po metodologiji kompletnog obrazovnog ciklusa koji je sastavljen od sledećih faza:

- a/ ispitivanje obrazovnih potreba;
- b/ planiranje obrazovanja;
- c/ programiranje obrazovanja;
- d/ organizacija i realizacija obrazovnog rada;
- e/ praćenje i valorizacija obrazovnih rezultata.

SVAKA obrazovna potreba prolazi kroz navedene faze, gde se utvrđuje, oblikuje i realizuje, i one se mogu smatrati funkcijama komponente usavršavanja kadrova.

#### a/ Funkcija ispitivanja obrazovnih potreba

- ispitivanje vrste obrazovnih potreba;
- ispitivanje sadržaja;
- ispitivanje obima i dubine obrazovnih potreba.

#### R e s u r s i:

- proizvodnja sa svim radnim mestima;
- kadrovske, tehničke i druge dokumentacije;
- izvori i sadržaji službe za obrazovanje.

#### b/ Funkcija planiranja obrazovanja

- ciljevi koji se obrazovanjem žele postići;
- utvrđivanje broja komponenata na školovanje i osposobljavanje;
- prostorni i vremenski raspored;
- utvrđivanje startne osnove učesnika i grupa;
- mesto i vreme obrazovanja;
- didaktička dokumentacija;
- instrumenti praćenja;
- tehnička priprema /oprema, radionice i dr/;
- finansijska struktura.

R e s u r s i:

- proizvodnja sa svim radnim mestima;
- metodologija;
- ispitanici;
- sredstva.

c/ Funkcije programiranja obrazovanja

- definicija obrazovnog zadatka;
- utvrđivanje osnove za izradu programa;
- profiliranje i izrada profila;
- izrada programskog nacрта;
- adaptiranje programskog nacрта;
- oblikovanje programa - nastavni plan i program.

R e s u r s i:

- obrazovne potrebe;
- plan obrazovanja;
- metodologija programiranja.

d/ Organizacija i realizacija

- Organizacija po vrstama obrazovnog rada;
- organizacija po oblicima rada;
- organizacija po mestu realizacije;
- organizacioni model.

R e s u r s i:

- plan i program obrazovanja;
- institucije;
- pogon.

e/ Funkcija praćenja i valorizacija obrazovnih rezultata

- praćenje obrazovanja;
- vrednovanje rezultata;
- zaključak;
- predlog mera.

R e s u r s i:

- metodologija;
- instrumenti /testovi/;
- plan i program.

Cela struktura komponente čini jedan poseban sistem sa pet elemenata, konstruisan tako da je output prve funkcije input druge, output druge input treće, i td.

6. ADAPTACIJA SISTEMA

Funkcije sistema kadrovske službe ne mogu se ostvariti uspešno bez smišljenog rada i efikasne organizacije na ostvarenju ciljeva. To traži da se ustanovi ceo sklop programsko-organizacionih mera kojima se obezbedjuje realizovanje zadataka. Kadrovske funkcije se šire fundiraju na prognostičkim, tehnološkim, ekonomskim i samoupravnim promenama, a vezuju se i na trenutne promene koje se vrše u istim sferama i organizaciji rada. Ta njihova varijabilnost zahteva adaptivan programsko-organizacioni model, pri čemu funkcije i komponente služe za njihovo postavljanje.

Programski model utvrđuje se funkcijama u sistemu, a organizacioni model komponentama. Znači, da se u sistemu kadrovske službe javlja sedam funkcija u okviru tri komponente. Ovde nam nije namera da dajemo deskripciju modela, već ukazujemo na način kako se postiže adaptacija podsistema u sistem.

Medjutim, sistem ili parcijalni sistem, ne bi bio to, ukoliko ne postoje putevi komunikacije informacije i evaluacija. Komunikacija informacija, kao način saopštavanja i veze medju elementima i faktorima koji deluju na planu kadrovskih resursa, postavlja neprekidan - kontinuirani proces koji sve aktere povezuje spregom uzajamnih veza. U tom slučaju postoje unutrašnje veze medju komponentama i spoljašnje koje povezuju spoljne faktore /struktura samoupravljanja od politike do odluke/.

Da bi sistem osigurao adekvatnost svog proizvoda, on mora da uspostavi mehanizme evaluacije, jer bez njih nema potrebne veze, nema osiguranja stalne adaptacije sistema sa okruženjem /subsistemom/ i vrednovanja da li sistem uspešno ostvaruje svrhu. Kada se uspostave ovi mehanizmi, onda bi sistem mogao da funkcioniše.



\*

\* \*

Kao što se da videti, sistem kadrovske službe ima kompleksnu problematiku koja mra da se svestrano proučava i sistematski zasniva. Empirijski modeli kadrovske službe mogli su biti korisni u uslovima ekstenzivnog poslovanja radnih organizacija. Medjutim, intenzivan razvoj organizacija udruženog rada zahteva dinamične, adaptivne i svrsishodne modele koji se konstruišu aplikativnom sistemskom teorijom.

Ovo je jedan od pokušaja da se zasnuje sistematski model kadrovske službe koji ne pretenduje da bude uzorak za modeliranje, već da ukaže da sistematski pristup, zavisan od konkretne situacije, dovodi do različitih modela. Suština pitanja je u traženju da se i kadrovskim službama prizna status stručne službe i ona konstituiše kao teleološki sistem.

Mr Ljubivoje MILANOVIĆ, prof.  
- Sekretarijat za društvene službe  
SO Zaječar

SUŠTINA I SMISAO NOVOG KONCEPTA SREDNJEG OBRAZOVANJA  
I NJEGOVA IMPLIKACIJA U REGIONU TIMOČKE KRAJINE

Vaspitanje i obrazovanje predstavlja osnov društvenog napretka i jedan od najvažnijih faktora razvoja društvenih odnosa. U našem samoupravnom sistemu, kada politiku dugoročnog razvoja preuzima i za njene posledice snosi odgovornost društvo, pre svega udruženi rad, vaspitanje i obrazovanje postaje proizvodna snaga društva i bitan činilac razvoja samoupravnih socijalističkih odnosa.

Novi ustavi i kongresne rezolucije izražavaju društveni značaj i karakter vaspitanja i obrazovanja. Svojom sadržinom definisali su mesto i ulogu vaspitanja i obrazovanja i odredili pravce daljeg razvoja ove društvene aktivnosti. Najviši državni i partijski organi ponovo su pokrenuli i intenzivirali reformu vaspitanja i obrazovanja. Reforma se usmerava ka sveukupnoj transformaciji vaspitanja i obrazovanja, a posebno se opredeljuje za razrešavanje problema u vaspitanju i obrazovanju posle osnovne škole, u tzv. usmerenom obrazovanju.

Ovo vreme praćeno je ozbiljnim kritikama vaspitno-obrazovne delatnosti: njeno zaostajanje za opštim društvenim kretanjima, njenu klasičnost, enciklopedizam, svojevrstu autonomnost i nesagledavanje funkcija u datoj stvarnosti. Društvena javnost ističe zahtev za menjanjem i usavršavanjem sistema usmerenog obrazovanja. Može se reći da je to imperativ vremena u kome se nalazimo. Zahtevi za promenama postojali su znatno ranije /IX kongres SKJ, II kongres samoupravljača, Rezolucija o razvoju vaspitanja i obrazovanja na samoupravnoj osnovi, III konferencija SKJ/. Medjutim, promene su delimično zahvatile obrazovanje posle osnovne škole. I pored stalnog ukazivanja da se usmereno obrazovanje više poveže sa radom, sa proizvodnjom, da sva-

ka srednja škola obrazuje i za rad i za nastavljanje daljeg školovanja, skoro da nije ništa u tom pravcu urađeno, odnosno, ti stavovi koji su i ranije više puta potencirani, nisu postali deo naše stvarnosti, deo naše svesti, te smo prinudjeni da ranije postavljene stavove ponovo reafirmišemo.

Aktuelnost teme čini i to što se nalazimo neposredno pred donošenjem novog srednjoročnog programa privrednog i društvenog razvoja, u kome vaspitanje i obrazovanje treba da ostvari svoju ulogu koja proizlazi iz opštih društveno-ekonomskih kretanja.

Istraživanja o funkcionalnoj povezanosti nauke i tehnike, proizvodnje i produktivnosti rada, i vaspitanja i obrazovanja u vreme naučno-tehnološke revolucije, dovela su do zaključka da postoji kauzalni odnos - visoka korelacija između procesa vaspitanja i obrazovanja. Dokazano je da sam razvoj nauke i tehnike ističe sve veći značaj vaspitanja i obrazovanja za materijalni i opšti društveni progres.

I pored ostvarenih rezultata i pozitivnih tendencija u dosadašnjem razvoju vaspitanja i obrazovanja, još uvek ovu oblast karakterišu brojne protivurečnosti i krizne situacije širokog društvenog značaja, što nameće potrebu društvene intervencije za njihovim razrešavanjem.

Razrešavanje brojnih protivurečnosti u oblasti vaspitanja i obrazovanja intenzivira proces reforme vaspitanja i obrazovanja na samoupravnoj osnovi.

Protivurečnosti dolaze naročito do izražaja na relaciji materijalne sfere proizvodnje i obrazovanja, kao odraz nedovoljne povezanosti vaspitanja i obrazovanja sa radom; na relaciji funkcionalnosti, efikasnosti i ekonomičnosti srednjeg obrazovanja, što se odražava u disproporciji inputa i outputa u ovom delu obrazovanja i na relaciji zapostavljenosti idejno-vaspitne funkcije obrazovnih institucija, sa zanemarenim marksističkim obrazovanjem.

Nagomilavane protivurečnosti u vaspitanju i obrazovanju vodile su odvajanju ove oblasti od osnovnih samoupravnih kretanja i opšteg društveno-ekonomskog razvoja. Pretila je opasnost da vaspitno-obrazovnim radom stvorimo ličnosti koje neće moći da se kasnije uključe o osnove samoupravnih kretanja.

Savremenu tehnologiju proizvodnje i organizaciju rada sve više karakteriše stvaralačka radna aktivnost, što pretpostavlja i traži samostalnost mišljenja i rasudjivanja, sposobnost uočavanja problema, sposobnost donošenja pravilnih odluka, brzo prilagodjavanje novim uslovima rada i tome slično.

Uopšteno rečeno, savremena proizvodnja traži ljude širokog profila, povišenog obrazovanja, što nameće potrebu da se neposrednim proizvođačima osigura produženo opšte obrazovanje, kao preduslov uspešnog snalaženja u promenljivim uslovima tehnologije proizvodnje, uz obezbeđenje maksimalne produktivnosti, odnosno, savremena tehnologija proizvodnje i organizacija rada traži polivalentnog radnika.

Usavršavanje i modernizacija procesa proizvodnje postavljaju sve veće zahteve u obrazovanju proizvođača, a povišeno obrazovanje proizvođača omogućuje i usmerava dalje usavršavanje proizvodnog procesa, a time i porast produktivnosti rada. Otuda se može konstatovati da postoji uzročno-posledična povezanost procesa proizvodnje i procesa obrazovanja, te usavršavanje i modernizacija proizvodnje, a adekvatno tome, i usavršavanje i modernizacija nastave tehnologije, postaje neprekidan proces.

Isto tako, kao što postoji kauzalni odnos između procesa proizvodnje i procesa obrazovanja, postoji direktno proporcionalni odnos između nivoa obrazovanja i kvalifikacije proizvođača, s jedne; i produktivnosti proizvodnog rada, s druge strane. Iz ovog stava proizlazi da, u cilju povećanja produktivnosti rada, treba raditi na podizanju nivoa obrazovanja, odnosno stepena kvalifika-

cije proizvođača.

Razvitak proizvodnih snaga, izgradnja materijalne osnove našeg društva i sve odgovornija uloga čoveka u privrednom i društvenom životu, nalažu da se veća pažnja ukaže vaspitanju i obrazovanju. Usavršavanje rada i demokratizacija obrazovanja vodi ka tome da svi mladi ljudi, i odrasli koji to žele, steknu povišeno obrazovanje i povišene radne kvalifikacije.

Iz ma kog ugla posmatrali naučno-tehnički progres i ulogu čoveka u tom progresu, uvek ćemo doći do istog zaključka da je savremenom čoveku neophodno potrebno povišeno opšte obrazovanje i odgovarajuća stručna osposobljenost. Kadrovi, njihovo znanje i sposobnosti, postaju danas najvažniji faktor privrednog i društvenog razvoja. Međutim, obrazovna struktura našeg aktivnog stanovništva dosta je nepovoljna, što koči - usporava tempo privrednog i društvenog razvitka. Sa postojećom obrazovnom strukturom, sa postojećim srednjim obrazovanjem, teško se može ubrzati proces razvoja proizvodnje na samoupravnim osnovama.

U interesu daljeg razvoja samoupravnih socijalističkih odnosa i stvaranja mogućnosti da radnička klasa ovlada tim odnosima, predviđa se reforma čitavog vaspitno-obrazovnog sistema. Sadašnji trenutak je odlučujući u nalaženju pravog mesta vaspitanja i obrazovanja u društveno-ekonomskim odnosima.

Reforma čini napore da se u delu sistema, koji nazivamo "srednjim", pronadje takav programski i organizacioni oblik, koji bi ga učinio homogenim, funkcionalnim, fleksibilnim i ekonomičnim.

Suština i smisao novog koncepta tog dela obrazovanja zasniva se:

- na tendencijama društveno-ekonomskog razvoja, uslovljenog napretkom nauke i tehnike, i procesom tehnologije proizvodnje i organizacije rada;

- na uskladjivanju cilja srednjeg obrazovanja sa društvenim potrebama /privrede i društvenih službi/ na savremenom nivou;
- na uvodjenju faznog, odnosno stepenastog srednjeg obrazovanja, na osnovu stepenaste kategorizacije kvalifikacija uslovljenih savremenom strukturom rada;
- na diferenciranom, funkcionalnom, fleksibilnom i elastičnom sistemu usmerenog obrazovanja;
- na deetatizaciji i samoupravnom osamostaljivanju ovog dela obrazovanja;
- na integrisanju srednjeg obrazovanja sa privredom, odnosno, čvršćem povezivanju osnovnih organizacija udruženog rada, korisnika kadrova, sa institucijama srednjeg obrazovanja;
- na produbljivanju novih društveno-ekonomskih odnosa, odnosno, na finansiranju srednjeg obrazovanja, pre svega, iz ostvarenog ukupnog dohotka koji radni ljudi u svim oblastima udruženog rada izdvajaju za potrebe obrazovanja;
- na izjednačavanju školskih i vanškolskih oblika usmerenog obrazovanja uz rad i iz rada, kao i na daljem razvijanju i usavršavanju samoupravljanja, sa izmenjenim položajem učenika u celokupnom vaspitno-obrazovnom procesu;
- na usavršavanju i modernizaciji vaspitno-obrazovne tehnologije; i
- na usavršavanju i povećanju stručnosti nastavnog kadra, uz uvodjenje novih profila stručnjaka /programera, pedagoga, psihologa, sociologa/.

Novi koncept srednjeg obrazovanja prihvata sve ono što je pozitivno ostvareno u postojećem vaspitno-obrazovnom sistemu, a uporedo ističe neminovnost promena postojećeg srednjeg obrazovanja, u cilju prevazilaženja protivurečno-

sti i kriznih situacija koje karakterišu i prate ovo obrazovanje.

U suštini imamo sasvim jasne zahteve i stavove, koji ukazuju na pravce daljeg razvoja srednjeg obrazovanja. Međutim, nemamo u potpunosti definisane programske sadržaje i organizacione forme, odnosno modele, koji treba da nam omogućе realizaciju stavova i zahteva. To izaziva veće teškoće, jer u našoj praksi, a ni u stranoj, nemamo primere - recepte koji bi mogli da nam posluže kao orijentacija za primenu u našim društveno-ekonomskim uslovima. Istaknuti pravci daljeg razvoja usmerenog obrazovanja su originalni i kao takvi traže originalna rešenja.

Suština promena usmerena je na povećanje funkcionalnosti, racionalnosti, efikasnosti i ekonomičnosti srednjeg obrazovanja, kao i reafirmaciji i intenzifikaciji idejno-vaspitnog rada na marksističkim osnovama.

U svim dokumentima, u kojima se govori o reformi usmerenog obrazovanja, ističe se da ni jedan oblik obrazovanja, posle osnovnog, ne može pripremati samo za rad, niti samo za dalje obrazovanje. Time je definitivno otklonjena dilema o tome da li se može ili ne može zadržati postojeći dualizam.

Reforma potencira veću horizontalnu i vertikalnu povezanost i uskladjenost svih organizacionih oblika obrazovanja, da bi se prelaz iz jednog oblika u drugi mogao ostvarivati sa što manje prepreka i kontinuiteta u obrazovanju. Naime, traži se veća dostupnost srednjeg obrazovanja svim svršenim učenicima osnovne škole, kao i nesmetano nastavljanje školovanja posle završenog bilo kog dela srednjeg obrazovanja.

U nastojanjima za dalju primenu principa jedinstvenosti, jednakosti i demokratičnosti u vaspitno-obrazovnom radu i posle osnovne škole, i da bi se ublažile socijalne razlike u delu srednjeg obrazovanja, predviđa se da, na početku usmerenog obrazovanja, svima se pruži mogućnost da

steknu u osnovi jednako šire obrazovanje uz primenu ZAJEDNIČKIH OBRAZOVNO-VASPITNIH OSNOVA. Te osnove pružaju saznanja iz društvenih i prirodno-matematičkih nauka, ekonomske i proizvodno-tehničkog područja, i obezbeđuju solidno marksističko obrazovanje, samoupravnu socijalističku orijentaciju, a time pripremanje i osposobljavanje za rad i za dalje obrazovanje i vaspitanje. Od togā nema odstupanja, osim kada su u pitanju specifični putevi obrazovanja nekih kategorija omladine i odraslih /specijalno, umetničko obrazovanje i obrazovanje odraslih/.

Ovim se, konačno, napušta podela srednjeg obrazovanja - klasifikacija škola na opšteobrazovne /gimnazije/ i stručne škole /tehničke i škole za KV radnike/, kao i njihovo rangiranje.

Pripremni deo srednjeg obrazovanja, sa zajedničkim vaspitno-obrazovnim osnovama, predstavlja zajednički obrazovni standard koji bi omladina i odrasli trebalo da steknu posle osnovne škole.

Zajedničke vaspitno-obrazovne osnove srednjeg obrazovanja, kao jedinstveno obrazovno jezgro, i po svojoj funkciji, i po sadržaju u jedinstvenom organizacionom obliku, mogu se, u početnoj fazi, organizovati u svim postojećim institucijama srednjeg obrazovanja, ili u okviru osnovnih škola, ako ispunjavaju kadrovske i materijalno-tehničke uslove.

Zajednička karakteristika sveukupne programske strukture u pripremnom delu srednjeg obrazovanja je njena polivalentnost, kao logička posledica integracije opšteg i stručnog obrazovanja, opšteg, posebnog i pojedinačnog u zajedničkim obrazovno-vaspitnim osnovama. Ta polivalentnost treba da posluži kao opšta priprema za svako dalje stručno osposobljavanje i obrazovanje, a, eventualno, i za uključenje u rad na manje složenim poslovima onim učenicima koji ne žele da nastave obrazovanje.

Da bi što više i bolje srednje obrazovanje odgovorilo potrebama privrede i društvenim delatnostima u

kadrovima sa različitim nivoom stručnosti prema strukturi rada, kao i da bi se izbegli gubici u obrazovanju /ponavljanje i osipanje učenika i slično/, predviđa se posle pripremnog dela, odnosno zajedničkih vaspitno-obrazovnih osnova, stepenasta organizacija završnog dela srednjeg obrazovanja. Svaki stepen /pola godine, jedna godina, dve godine ili druga vremenska trajanja/, pruža zaokružene stručnosti, daje odgovarajuće kvalifikacije i omogućuje nastavljavanje daljeg školovanja /sticanje višeg stepena/, ili odlazanje u rad, s mogućnošću vraćanja u redovni obrazovni sistem u okviru tzv. povratnog obrazovanja.

Savremenom podelom rada izvršena je kategorizacija poslova raščlanjavanjem složenih poslova na manje i veće složenosti, za koje su potrebne različite kvalifikacije i ispod današnjeg stepena kvalifikovanog radnika, i iznad ove kvalifikacije. Podela rada suprotstavlja se postojećoj kategorizaciji kvalifikacija po radnim i po školskim nivoima i traži jedinstvenu kategorizaciju kvalifikacija, na osnovu složenosti poslova /produkcio-radnih funkcija/ i zahteva za znanjem i veštinama za određeni posao.

Jedinstvena višestepena kvalifikaciona struktura, zasnovana na podeli rada i složenosti poslova, uslovljava da i sistem obrazovanja bude stepenasto organizovan. Srednje obrazovanje, prema tome, čini deo usmerenog obrazovanja, sa horizontalnim i vertikalnim vezama oblika obrazovanja, osposobljavanja, usavršavanja i prekvalifikacijama.

Nastavljanje obrazovanja nakon završene pripreme faze, zavisno od učeničkih sklonosti i sposobnosti, kao i od ostvarenih rezultata u pripremnom delu srednjeg obrazovanja, u početnom periodu primene novog koncepta, u završnoj fazi srednjeg obrazovanja, predviđa sledeće obrazovne kategorije:

- osposobljavanje za specijalizovanog radnika,
- osposobljavanje za samostalnog specijalizovanog radnika,

- obrazovanje za stručnog radnika, i
- obrazovanje za samostalnog stručnog radnika.

Ovim nisu obuhvaćene i druge moguće obrazovne kategorije u okviru dela srednjeg obrazovanja i iznad srednjeg obrazovanja u tzv. višem i visokom delu usmerenog obrazovanja.

Uvodjenje faznog - stepenastog srednjeg obrazovanja neminovno traži programsko uskladjivanje celokupnog usmerenog obrazovanja /srednjeg, višeg i visokog/, pri čemu se mora imati u vidu horizontalna i vertikalna povezanost. To će doprineti da se granica između sadašnjeg srednjeg, višeg i visokog obrazovanja znatno olabavi. U perspektivi će, verovatno, jer je to racionalno, doći do programskog objedinjavanja osnovne škole i prve dve godine daljeg obrazovanja /pripreme faze srednjeg obrazovanja/. Time će se izbrisati opšte granice između pojedinih stepena obrazovanja.

U završnoj fazi srednjeg obrazovanja, programsko-metodološka struktura utvrđuje se analizom potreba koje proizlaze iz zahteva odgovarajuće tehnologije proizvodnje, dostignutog stepena razvoja nauke i tehnike, analizom rada i radnih mesta, što predstavlja poseban doprinos kvalitativnom prilagođavanju obrazovanja, potrebama u kadrovima po privrednim granama. Naime, programska struktura završnog dela mora da uvažava svaku stepenicu - fazu - kategoriju srednjeg obrazovanja i da svaki deo srednjeg obrazovanja pruži zaokružene programske celine, ali tako, da te celine dopuštaju mogućnost daljeg vertikalnog povezivanja, odnosno nastavljanja školovanja na višoj stepenici, u zavisnosti od sposobnosti i želje korisnika obrazovanja.

U postavljanju organizacione strukture srednjeg obrazovanja polazi se od istih stavova koji prate promenu celokupnog života, a naročito proizvodnu sferu rada. Organizaciona struktura ističe zahteve za integracijom i specijalizacijom obrazovnih institucija: integraciju u odnosu na ukрупnjavanje obrazovnih institucija, a specijalizaciju

u odnosu na formiranje obrazovnih institucija za obrazovanje kadrova iste, ili približno srodnih privrednih grana.

Integracija i specijalizacija obrazovnih institucija treba da doprinese većoj fleksibilnosti, racionalizaciji i elastičnosti srednjeg obrazovanja. Ovi organizacioni oblici treba da stvore rezervu u oblasti obrazovanja, da se, uz povećanje kvantiteta i kvaliteta obrazovanja, ne povećavaju obrazovni troškovi.

U vezi s tim, veoma je značajno formiranje krupnih obrazovnih centara u kojima bi početne dve godine bile zajedničke - jedinstvene, a dalje usmereno obrazovanje, uključujući srednje, više pa i visoko školstvo, ostvarivalo bi se po usmerenjima i stepenima.

Obrazovni centri pojavljuju se kao nove obrazovne institucije, kao korektiv postojeće mreže srednjih škola, čijim formiranjem treba da dodje do izražaja izjednačavanje statusa školskog i vanškolskog obrazovanja, veća dostupnost obrazovanja omladini i odraslima, kao i obrazovanje uz rad i iz rada. U tome se ogleda elastičnost predloženog koncepta, jer pruža mogućnost masovnog obrazovanja uz rad /bez napuštanja radnog mesta/ i iz rada /sa povremenim napuštanjem radnog mesta/ radi sticanja odgovarajućeg dela usmerenog obrazovanja, a što pretpostavlja osnove permanentnog obrazovanja. Formiranje fleksibilnijih obrazovnih institucija doprinelo bi kvalitativnom prilagodjavanju obrazovne strukture prema profilima kadrova potrebnih privredi, s jedne strane, a sa druge, otvorilo bi veće mogućnosti za prihvatanje obrazovanja odraslih u cilju dokvalifikacije i prekvalifikacije.

Fleksibilnost obrazovnih institucija uvažava stalne promene u personalnoj strukturi - postepeno izumiranje zanimanja sa prenaplašenim fizičkim radom i radjanje novih profesija u kojima dolazi do izražaja intelektualizacija rada.

Reforma se posebno zalaže da rad i stvaralački odnos prema radu prati celokupno usmereno obrazovanje.

Otuda se i organizacija srednjeg obrazovanja postavlja tako, da se kroz faze i stepene, realizacijom određenih programskih sadržaja, stiče srednje obrazovanje, s tim što se u tom procesu stiču i kvalifikacije za uključivanje u rad. Ovakva orijentacija biće svakako moguća, ako se ostvari adekvatno povezivanje rada i obrazovanja. Unapređenje i modernizacija vaspitno-obrazovnog rada, sa povećanjem pedagoških efekata rada, predstavlja srž novog koncepta i najveću garanciju za prevazilaženje protivurečnosti postojećeg srednjeg obrazovanja.

Naime, radi se o promeni funkcije nastavnika u nastavnom procesu i o usavršavanju metoda rada. Umesto nastavnika - predavača, potreban je nastavnik - savetodavac, čija bi dužnost bila da objašnjava učenicima kako da pribave informacije, kako da vrše posmatranja i kako da saopšte ono što znaju i kako da uče. Usavršavanje metoda rada treba da doprinese povećavanju učeničke aktivnosti u saznanom procesu, odnosno da istakne učenika kao nosioca svog vaspitno-obrazovnog rada, koji, uz korišćenje nastavnika i drugih izvora saznanja i raspoložive nastavne tehnike, samostalno stiče potrebna znanja.

Reforma potencira reafirmaciju i intenzifikaciju idejno-vaspitne funkcije škole. Traži se povećana aktivnost škole na tom planu i njeno suprotstavljanje negativnim uticajima, kojima je omladina izložena u oblasti ideologije, morala, umetnosti itd. Ističe se da dijalektički materijalizam predstavlja isključivi osnov za formiranje naučnog pogleda na svet, a marksizam kao jedina filozofija u socijalističkom vaspitanju ličnosti.

U skladu sa zakonom ističe se da moralno-politička podobnost nastavnika predstavlja veoma značajnu komponentu i preduslov za ostvarenje idejno-vaspitne funkcije škole.

U delu implikacija novog koncepta srednjeg obrazovanja u sistemu usmerenog obrazovanja, želeo sam da ukažem na mogućnost reorganizacije, rekonstrukcije i transformacije postojećih srednjih škola i njihovo konstitui-

sanje u nove obrazovne institucije u specifičnim uslovima regiona Timočke krajine.

U iznalaženju i utvrđivanju organizacionih rešenja u transformisanju i konstituisanju srednjeg obrazovanja na novoj programskoj strukturi, polazi se od stava da se adekvatna i skladna rešenja mogu naći ako se srednje obrazovanje poveže sa radom, sa društvenim i privrednim razvojem regiona i sa opštim društveno-ekonomskim kretanjima. Povezivanje srednjeg obrazovanja sa udruženim radom po privrednim granama, poslužilo bi kao osnovna orijentacija za utvrđivanje mesta obrazovnih institucija u sistemu usmerenog obrazovanja, za utvrđivanje vrsta i nivoa obrazovanja kadrova po privrednim granama i društvenim delatnostima, kao i za utvrđivanje međusobnih odnosa među obrazovnim institucijama.

Predlog organizacije obrazovnih institucija orijentiše se na formiranje obrazovnih centara. Obrazovni centri dobijaju formu obrazovne institucije za sticanje srednjeg, a po potrebi i višeg i visokog obrazovanja, kako za omladinu, tako i za odrasle. U predlogu nove organizacije teži se specijalizovanju obrazovnih institucija i njihovom lociranju prema razvijenosti pojedinih privrednih grana. Predlog organizacije zasniva se isključivo na faznom, odnosno stepenastom obrazovanju, u skladu sa strukturom rada odgovarajućih privrednih organizacija.

Pripremni deo srednjeg obrazovanja ima komunalno obeležje. Organizuje se u svakom sedištu opštine, bez obzira na sadašnju razvijenost srednjeg obrazovanja po komunama i bez obzira na vrstu škola koje postoje u svakoj komunici. Ovo obrazovanje organizovalo bi se, u početnom periodu, u sklopu postojećih obrazovnih institucija /srednjih škola/, a eventualno i osnovnim, koje po svojoj kadrovskoj i materijalnoj opremljenosti pružaju mogućnost za efikasno i ekonomično organizovanje pripremnog obrazovanja.

Završni deo srednjeg obrazovanja zasniva se na granskom principu, organizuje se i sprovodi u specijalizo-

vanim obrazovnim centrima, po obrazovnim profilima odgovarajućih privrednih grana.

U predlogu organizacije obrazovnih institucija za obrazovanje kadrova po privrednim granama, polazi se od postojeće razvijenosti privredne grane, perspektive njenog razvoja, broja zaposlenih odgovarajuće privredne grane i kvalifikacione strukture zaposlenih, te su na tim osnovama aproksimativno sagledavane potrebe kadrova u narednom periodu. U potpunosti se odstupa od lokalističkog zatvaranja srednjeg obrazovanja u granicama komune i dosadašnjih shvatanja da se u jednoj komunici mogu obrazovati kadrovi za sve njene potrebe. Prišlo se organizaciji srednjeg obrazovanja kadrova za potrebe privrede i društvenih delatnosti sa aspekta šireg regiona. Pri tome se došlo do zaključka da se potrebe za obrazovanjem kadrova po obrazovnim profilima i na području regiona, ne mogu u potpunosti udovoljiti i sa datim predlogom organizacija obrazovnih institucija, jer kadrovske specifičnosti izlaze iz obrazovnih mogućnosti jednog regiona. Obrazovanje nematičnih kadrova, čije su potrebe znatno manje, a prate skoro svaku industriju, mogu se obrazovati i u okviru šire društvene zajednice.

Dosledno ostvarivanje reforme srednjeg obrazovanja u sistemu usmerenog obrazovanja zavisiće nesumnjivo od kadrovskih i materijalnih mogućnosti, i to:

- obezbedjenja potrebnih finansijskih sredstava za stvaranje normalnih uslova rada,
- blagovremene izrade nastavnih planova i programa za pripremnu fazu, odnosno programa zajedničkih vaspitno-obrazovnih osnova i nastavnih programa za svaki stepen završne faze srednjeg obrazovanja,
- stručne i idejne osposobljenosti nastavnika i kolektiva za prihvatanje novog koncepta i njihove osposobljenosti za realizaciju tog koncepta,

- spremnosti vaspitno-obrazovnih institucija za prihvatanje nove pozicije vaspitanja i obrazovanja u izmenjenim društveno-ekonomskim uslovima,
- spremnosti organizacija udruženog rada po privrednim granama i društvenim delatnostima da preuzmu nepotrebnu odgovornost politike daljeg razvoja vaspitanja i obrazovanja, a time i odgovornost za uključivanje u rad onih koji završe školovanje na raznim stepenima srednjeg obrazovanja.

Rodoljub MILIĆ, prosvetni savetnik  
- Medjuopštinski prosvetno-pedagoški  
zavod - Zaječar

PROFESIONALNO SAMOVASPITANJE I SAMOBRAZOVANJE  
ADOLESCENATA SREDNJIH ŠKOLA

"Profesionalna orijentacija u socijalističkom samoupravnom društvu treba da bude usmerena na pomoć mladom i odraslom čoveku, posebno ženskoj omladini, da ostvaruje adekvatan i skladan profesionalni razvoj u toku celog radnog veka, pa treba obezbediti ekonomske i druge uslove za obavljanje ove značajne društvene delatnosti."

Profesionalna orijentacija je potreba i nužnost savremene i moderne škole, kao društveno-pedagoške institucije, imperativ vremena i snažan uticajni činilac na progresivno napredovanje i menjanje mlade generacije. Ona, istovremeno, predstavlja nerazdruživi deo vaspitno-obrazovnog procesa i organizovanu, stručnu, stalnu i trajnu društvenu aktivnost, koja ima za osnovni cilj da pomogne mladom i odraslom čoveku u sagledavanju vlastitih sklonosti, sposobnosti, interesovanja itd. Na taj način, omogućava mu se da stvaralački pridje i z b o r u životnog p o z i v a i da, uključujući se u radni i proizvodni proces, doživi radost i zadovoljstvo, da se oseća, kako bi se reklo, u t o t a l i t e t u. Jer, fundamentalna dimenzija ove kategorije, prevashodno pedagoške /razume se, i psihološke, sociološke i sl./, leži u "osiguravanju jednakih mogućnosti svakom mladom čoveku da se opredeljuje u izboru životnog poziva i da prema svojim sposobnostima i interesima nastavi školovanje, odnosno, da pomogne u razvoju stvaralačkog odnosa mlade generacije prema budućem pozivu" /Program Saveza komunista Jugoslavije/.



NOVI PRISTUP PROFESIONALNOJ ORIJENTACIJI  
U ŠKOLAMA TIMOČKE KRAJINE

"Škola pomaže učenicima u izboru zanimanja, odnosno daljeg školovanja, u skladu sa njihovim individualnim sposobnostima i sklonostima i društvenim potrebama."

Uzimajući u obzir sve ono što je do sada postignuto u oblasti profesionalne orijentacije /profesionalno informisanje, profesionalno savetovanje i profesionalno praćenje/ i zadržavajući "racionalno jezgro", da tako iskazemo misao, u školama Timočke krajine otpočinje kvalitativno nov pristup i svestranije, sveobuhvatnije razmatranje pitanja, problema procesa itd., koji se tiču izbora z a n i m a n j a u celini. To se da sagledati u aktivitetu ne samo nastavnog kadra, već i onih koji stoje pred profesionalnim problemom života. Menjanjem oblika rada, upotrebom sredstava adekvatnih zadacima i obavezama profesionalne orijentacije, metodike pedagoškog rada u potpunosti, istraživačkih rezultata u pojedinim naučnim područjima, kao i permanentnim praćenjem stručne literature - sve ovo doprinosi mnogostranosti pomenute društvene organizovane aktivnosti. Uz to, organizovanje savetovanja, namenjeno svima onima koji su, takoreći, neposredno vezani za napredovanje i rascvat mlade ličnosti, kao i prvi put organizovanje naučnih grupa za profesionalnu orijentaciju u srednjim školama i odeljenjskih saradnika za profesionalnu orijentaciju - kazuje o obimu i sadržini praktičnih i teorijskih implikacija. Iz toga će se, prirodno je, formirati, otvoriti, otkriti mnogi problemi i u metodologiji i u metodici rada. "Razrada metodologije i metodike, kaže I.N. Nazimov, određivanje profesionalne orijentacije i izbora zanimanja značajna je za usavršavanje kako praktične, tako i naučne delatnosti u ovoj oblasti. Na osnovu ocena o uspešnosti rešavaju se pitanja o najpoželjnijem razvoju, ili suprotno, o izvesnoj ograničenosti pojedinih mera profesionalne orijentacije, promena njihove sadržine

i sastava, o sprovođenju naučnih istraživanja u pravcima koji imaju najveću budućnost i tome slično." 1)

U osnovi svojoj, pokrenuta je svekolika akcija, bolje reći: otpočinje planski i sistematski rad na profesionalnoj orijentaciji dece i omladine. Tako će svaka škola, prema vlastitim mogućnostima i okolnostima, stalno raditi na pravilnom i pozitivnom usmeravanju učenika ka zanimanjima, što je od individualnog i društvenog značaja. Konkretno rečeno, koristi od profesionalne orijentacije su višestruke: "u obrazovnim ustanovama njenom primenom poboljšava se uspeh učenika, smanjuje broj neuspešnih, redukuje troškovi; u radnim organizacijama povećava se produktivnost, smanjuje broj povreda na radu, poboljšavaju se međjuljudski odnosi; u socijalnim službama koristi je od profesionalne orijentacije u smanjenju invalidnosti, bolovanja i izdataka za smanjenje radnih sposobnosti. Sve to s jedne strane vodi povećanju društvenog proizvoda, a s druge - smanjenom trošku društvenih fondova za sanaciju posledica nastalih smanjenom adaptacijom radu. Pri tome valja spomenuti da profesionalna orijentacija nije jedini faktor uskladjivanja čoveka i rada, nego samo jedan od najznačajnijih i najefikasnijih, ali uz koordinirano delovanje i drugih faktora koji proučavaju čoveka i rad, te unapređuju njihov odnos." 2)

1) I.N. Nazimov, Profesionalna orijentacija i izbor zanimanja u socijalističkom društvu, Udruženje za profesionalnu orijentaciju SR Srbije, Beograd, 1974. god., str. 80.

2) Dr Jovo Brekić i Dragan Tarbuk, Profesionalna orijentacija kao kadrovska subfunkcija udruženog rada Dalmacije, Split, 1973., str. 19

UČENIK KAO SUBJEKT PROFESIONALNOG  
VASPITANJA I OBRAZOVANJA

" Ovaj izbor je veliko preimućstvo nad ostalim živim bićima, ali i istovremeno i postupak koji može da uništi ceo njegov život, da osujeti sve njegove planove, da ga unesreći."

Karl Marks

Izmenjeni uslovi i okolnosti impliciraju kvalitativno nova odnošenja adolescenata prema onome što se odigrava tako intenzivno u stvarnosti, kao i prema složenom biću škole, sredini u kojoj žive, rade i stvaraju mladi ljudi. Učenik više ne može biti pretežno posmatrač, nekakav objekat vaspitanja i obrazovanja, ličnost na koju se isključivo deluje na bilo koji način, već obratno: ona se pojavljuje kao, pre svega, samoodlučivač, inicijator mnogih međjuljudskih odnosa, stvaralac i, najzad, ličnost koja se razvija kao slobodna, svestrana i delotvorna. Postepeno, dakle, učenik postaje s u b j e k t sveopšteg kretanja, razvoja i promene komplikovanih odnosa i nosilac zadataka, dužnosti i obaveza u svakom pogledu. Doduše, u nekim vaspitnim situacijama, zavisno od sadržaja i usmerenosti, ova ličnost će postati stvarni subjekt, u drugim - na nju će delovati više uticaja, nekada i pregnantno, u trećem: i subjekt i objekat itd. Jednom rečju, ovo bitisanje ukazuje da je učenik odgovoran za svoje vaspitanje i obrazovanje, ovde izbora poziva, "sebi, roditeljima, nastavnicima, svih njih za njihovu kvalitetnu delatnost i obezbedjenje potrebnih uslova za sopstveno obrazovanje i vaspitanje. (Jer je škola osnovana radi učenika, za njihovo što uspešnije obrazovanje i vaspitanje, ponovo ističem.)" <sup>3)</sup>

<sup>3)</sup> Djurdje Smiljanić, Učenik i nastavnik su subjekti i samoupravljajući u školi, Ekonomska škola, Beograd, 1974. g., str. 45-46.

Mogućnosti ispoljavanja učenika kao subjekta vaspitno-obrazovnog procesa ima, pored ostalog, u: 1. nastavi, 2. proizvodnom radu, 3. društveno korisnom radu, 4. profesionalnoj praksi, 5. slobodnim aktivnostima i 6. drugim oblicima pedagoškog rada. Bitno je pri ovome da odeljenjske starešine - predmetni nastavnici-vaspitači izmene sopstvene pristupe, poglede na sveukupno ponašanje, osobenosti psihologije dece i omladine, kao kontinuirane razvojne linije čoveka, metodiku vaspitnog rada uopšte i, ovde od važnosti, metodike profesionalne orijentacije. "Kao i celokupnom vaspitno-obrazovnom radu, tako je i u profesionalnoj orijentaciji neophodan individualni pristup, pored grupnih aktivnosti. Ovo tim pre što se profesionalni problemi, ističe Branka Brančić, iako imaju mnogo zajedničkog, ipak znatno razlikuju od pojedinca do pojedinca. Modeli ličnosti, kao i situacije u kojima se oni nalaze nisu identični. Mnogi lični problemi ne mogu se ispitivati u grupnoj situaciji, nego zahtevaju individualnu dijagnozu i tretman, a prema tome i individualnu pomoć." <sup>4)</sup> Takav dijalektički zahvat učiniće da učenik uistinu bude stavljen u kreativan položaj, da razmišlja i dela u kolektivu i za kolektiv i, shodno tome da izrazi ili odrazi sposobnosti svoje ličnosti u svim aspektima. Moderna pedagoška nauka i nastoji da razradi i unapredi kako vaspitnu praksu, tako i pedagošku teoriju. Ona se, znači, javlja na tlu onoga što se zbiva, u samoj žiži promena i položaja učenika i nastavnika i njihove interakcije.

U osnovi, veza učenika kao subjekta profesionalnog vaspitanja i obrazovanja je jedna dijalektička veza: jedno sve dublje jedinstvo u jednoj sve intenzivnijoj borbi, u jednom sukobu koji se neprestano obnavlja i koji će svaka pobjeda mladog bića, svaki radni uspeh, svako otkriće u saznanju, svako proširenje sektora aktiviteta kojim čovek gospodari, rešavati u korist pozitivnog usmeravanja ka zanimanjima.

<sup>4)</sup> Branka Brančić, Aktualni problemi profesionalne orijentacije /Uvodno izlaganje u Sekciji za profesionalnu orijentaciju na Trećem kongresu pedagoga/, Ohrid, 1973.g.

NAUČNA GRUPA ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU  
KAO POSEBAN VID SLOBODNIH UČENIČKIH AKTIVNOSTI

"Vannastavne aktivnosti su oblici obrazovno-vaspitanog rada u kojima učenici, na principu slobodnog opredeljivanja i samostalnog rada, produbljuju saznanja iz pojedinih naučnih oblasti, razvijaju svoje sklonosti i sposobnosti i zadovoljavaju svoje interese u oblasti tehnike, kulture i fizičke kulture."

Istorijski posmatrano, naučna grupa za profesionalnu orijentaciju predstavlja novinu u srednjim školama Timočke krajine, <sup>5)</sup> ali je već njeno egzistiranje zabeleženo pre više od deset godina. Ona pripada grupi tzv. slobodnih aktivnosti i, konkretno izloženo, poseduje niz specifičnosti za razliku od ostalih naučnih grupa, umetničkih sekcija, organizacija i drugih oblika pedagoškog rada. Njene osnove, sadržaji, metode i sredstva, mogu se objasniti i sagledati sociološki, pedagoški, psihološki, etički itd. Dakle, principi, zahtevi i osobnosti ovih, i te kako neophodnih naučnih disciplina, sadržani su i važe imanentno za naučnu grupu za profesionalnu orijentaciju. Tako, naprimera, karakteristike su sledeće: pripada formalnim grupama, zatim nosi i obeležje sekundarnih grupa /mada ima i oblika primarnih grupa/, izražena je povezanost i uzajamna uslovljenost datih entiteta, stepen povezanosti je dovoljno koherentan, postoji medjusobni uticaj članova grupe i određeni medjusobni odnosi i slično. Međutim, sociološki aspekt implicira: ustaljen sistem medjusobnih veza i odnosa, dobijanje određenih položaja i određenih uloga, uzajamna saradnja, funkcionisanje i delovanje grupnih normi i drugo; pedagoški, pak, aspekt, ukazuje na vaspitanje za samoupravljanje, razvojne samoinicijative, podobnosti u smislu napredovanja ličnosti,

<sup>5)</sup> U svim gimnazijama su osnovane naučne grupe za profesionalnu orijentaciju, ali je jedan od tekućih zadataka da do toga dođe i u srednjim stručnim školama.

učestvovanje u donošenju plana i programa rada /mikro i makroplan/, vaspitanje za samoobrazovanje itd. ; psihološki: članovi formiraju, grade toplu emocionalnu atmosferu, ispoljavaju interesovanja, sklonosti i sposobnosti, dolaze do aktualizacije ličnosti, utiču na socijalnu koheziju, percipiraju /perceptivni sudovi i sl./ itd. Slično je i pri posmatranju naučnih disciplina koje su - otvoreno ili diskretno - u vezi sa naznačenom grupom. Ipak, ovde treba uvažavati medjusobnu uslovljenost, povezanost i zavisnost pojedinih strana osobnosti, predmeta, procesa i stanja s a d r ž a j a strukture grupe. Dijalektičko-materijalistička metoda je osnovni postupak, metodski i naučni, čitavog analitičko-sintetičkog razmatranja naučne grupe za profesionalnu orijentaciju, odnosno "socijalne jedinice koju čini ograničeni broj pojedinaca, a sa određenom strukturom i određenim normama ponašanja" (Dr Nikola Rot).

U suštini, cilj naučne grupe za profesionalnu orijentaciju leži, filozofski rečeno, u samokretanju članova, uzajamnom uticanju, pripremanju i donošenju planova i programa rada, odluka, sadejstvovanju pri ostvarivanju različitosti i izvesnih neslaganja, postojanju slobodnih diskusija o različitim pitanjima i problemima iz života i rada grupe, stalozenom obrazloženju vlastitog mišljenja, ubedjenja i stavova. Sve ovo, razume se, u okviru profesionalne orijentacije dolazi do vidnog izražaja u pravom smislu reči.

Zadaci naučne grupe za profesionalnu orijentaciju mogu se na različite načine istaći: 1. po opštosti, 2. po vrednosti, 3. modalitetu i slično. U ovom trenutku ekspliciraćemo ono što je fundamentalno i što će biti od značaja da bi se uočili krucijalni entiteti profesionalne orijentacije adolescenata. Pored ostalih, organski proizlaze ovi zadaci:

- pružiti članovima osnovna znanja iz oblasti profesionalne orijentacije;

- upoznati ih sa tehnikama istraživanja, uputiti u stručne materijale i ukazivati na mogućnosti proučavanja profesionalne orijentacije iz aspekta mnogih naučnih disciplina, a pre svega: pedagogije, psihologije, sociologije, andragogije, ekonomije, medicine itd.;

- omogućiti članovima svestranije upoznavanje sa tekovinama profesionalne orijentacije, a istovremeno ih orijentisati na konkretne probleme istraživanja;

- razviti kod članova interesovanje prema nauci uopšte, posebno onim naukama koje su neposrednije vezane za proučavanje ličnosti čoveka;

- obratiti pažnju na složenost ličnosti čoveka, njegove zakonitosti razvoja, promene i kretanja iz više aspekata;

- podsticati izučavanje stručnih publikacija i praćenje listova i časopisa, koji tretiraju problematiku izbora zanimanja;

- izdavati časopis pod nazivom "Profesionalna orijentacija".

Ostvarivanje naznačenih zadataka zahteva dobru organizaciju rada, preciznu artikulaciju, plan i pedagoški opravdano programiranje. Teko sadržaja čitave aktivnosti sadrži relativno s v e qno što je od vrednosti za kasnije realizovanje kako postavljenih zadataka, tako i prihvaćenih obaveza.

#### STRUKTURA NAUČNE GRUPE ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU

U sklopu naučne grupe za profesionalnu orijentaciju aktivno rade i p o d g r u p e. U njima se nalaze učenici i učenice od prvog do četvrtog razreda /zavisno od vrste srednje škole/. Od interesovanja i ostalih subjektivnih i objektivnih činilaca zavisi da li će adoles-

centi učestvovati u ovoj ili onoj podgrupi. Smisao je, tako smatramo, u opredeljivanju prema željama i ostalim podobnostima. Ukoliko adolescent, nakon izvesnog vremena rada u datoj podgrupi, uvidi da nema uspeha ili postoji neki drugi objektivno-subjektivni razlog, onda prelazi u neku od podgrupa. Takva fleksibilnost i odgovara principima celokupnog rada podgrupa.

Od podgrupa, koje su organizovane, možemo apostrofirati sledeće:

#### A. PODGRUPA ZA PRIPREMANJE EMISIJA PREKO ŠKOLSKE RAZGLASNE STANICE

##### Z a d a c i:

- analizovanje adekvatnih činjeničkih materijala u časopisima, novinama, stručnoj literaturi, kao i njihovo emitovanje preko školske razglasne stanice;

- pripremanje emisija, kada to bude potrebno, za radio stanice Zaječar, Bor i Majdanpek;

- ustanoviti jedan dan u nedelji za emisiju pod nazivom "PEDAGOGIJA I PSIHOLOGIJA PROFESIONALNE ORIJENTACIJE";

- održati opšti seminar o načinu odabiranja, pravljenju konspekata, teza i oblikovanja emisija.

#### B. PODGRUPA ZA ORGANIZOVANJE IZLOŽBI, UREDJENJE PANGA I KABINETA ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU

##### Z a d a c i:

- organizovanje izložbi u osnovnim i srednjim školama;

- nastojati da izložbe budu i u prostorijama organizacija udruženog rada;

- po mogućstvu organizovati izložbe domaće radionosti u zajednici sa turističkim organizacijama;

- na izložbama prikazivati igrane filmove, zatim davati dijafilmove i prigodne dijapozitive;

- održavati pano "Profesionalna orijentacija";

- redovno pripremati sheme, stručnu literaturu, crteže, ilustracije, panee, magnetofonske trake, fotografije i drugo za kabinet profesionalne orijentacije.

C. PODGRUPA ZA PRIKAZIVANJE IGRANIH FILMOVA,  
DIJAFILMOVA I DIJAPOZITIVA

Z a d a c i:

- obavljati pravovremeno analizovanje pojedinih aktuelnih igranih filmova, dijafilmova i dijapozitiva, a stečeno iskustvo prenositi ostalim članovima podgrupe;
- prikazivanje igranih filmova, dijafilmova i dijapozitiva u odeljenjskim zajednicama, potom roditeljima i odeljenjskim saradnicima za profesionalnu orijentaciju;
- obilaziti okolna sela i tamo prikazivati, uz prigodne komentare, filmove roditeljima, nastavničkim kolektivima i učenicima;
- brižljivo voditi pribeške o sadržajima filmova, dijafilmova i dijapozitiva i koristiti ih, prema znanju i sposobnostima, u procesu rada;
- napraviti scenarij za film o aktivnosti naučne grupe za profesionalnu orijentaciju;
- vršiti razmenu filmova sa ustanovama koje se bave posudjivanjem nastavno-kulturnih filmova.

D. PODGRUPA ZA PRAĆENJE STRUČNE LITERATURE IZ  
OBLASTI PROFESIONALNE ORIJENTACIJE

Z a d a c i:

- sistematski prikupljati članke iz časopisa, kulturno-prosvetne štampe i slično, koji kazuju o profesionalnoj orijentaciji;
- ukazivati članovima podgrupa na šta treba obratiti posebnu pažnju kod pojedinih napisa i tako im pružiti mogućnost da ih sami pročitaju;
- razvijati i buditi interesovanje kod učenika za čitanjem literature iz oblasti profesionalne orijentacije;
- povremeno objavljivati bibliografiju u časopisu "Profesionalna orijentacija";
- proučiti, ukoliko ima materijalnih sredstava, i literaturu na stranim jezicima.

E. PODGRUPA ZA VODJENJE INTERVJUA I POSETE  
ORGANIZACIJAMA UDRUŽENOG RADA

Z a d a c i:

- napraviti poseban i detaljan plan i program poseta organizacijama udruženog rada;
- prikupljati materijale-eksponate prilikom poseta organizacijama udruženog rada za izložbu "Profesionalna orijentacija";

- organizovati posete svih članova naučne grupe za profesionalnu orijentaciju;
- povremeno istupati preko školske razglasne stanice;
- izraditi metodska uputstva o vođenju intervjua u organizacijama udruženog rada.

Metodska uputstva za vođenje intervjua u radnoj organizaciji udruženog rada sadržavala bi tri faze:

- a/ pripremna faza,
- b/ faza obilazaka organizacija udruženog rada,
- c/ sredjivanje rezultata intervjua.

PRIPREMNA FAZA je, uglavnom, orijentisana na stručnu literaturu, njeno upoznavanje, razumevanje i proučavanje. Tako su data odgovarajuća poglavlja iz poznatih dela koja obradjuju intervjua, bez obzira na probleme, ali čiji se sadržaji mogu pogodno iskoristiti za pomenutu svrhu.

U toku pripremanja sadržaja članovi mogu imati po nekoliko konsultacija, pa tek onda da slede konsultacije. Na njima bi se iznosilo ono što je od vrednosti za vođenje intervjua, pokazivali bi solidno poznavanje, logičku strukturu, modalitete i okvire dosezanja i promenljivosti. Nakon toga, moglo se preći na dalju artikulaciju: PRETHODNA SKICA VODJENJA INTERVJUA.

Evo i njenih osobenosti:

1. intervjua uopšte /istorijski aspekt/,
2. odredbe intervjua,
3. potrebe ljudske komunikacije,
4. sastavljanje pitanja,
5. ličnost intervjuiiste,
6. beleženje /sredstva za primanje sadržaja intervjua/,
7. upoznavanje sa ciljem i predmetom intervjua /razni pristupi/.

UPOZNAVANJE SA ORGANIZACIJOM UDRUŽENOG RADA

1. izučavanje nastanka preduzeća,
2. organizacija rada u celini,
3. proizvodnja materijalnih dobara /vrsta proizvoda, asortiman proizvoda i sl./,
4. produktivnost rada /upoznavanje sa grafičkim

i ostalim izražavanjem radnih rezultata/,

5. eventualni razgovor sa nekim članom radničkog saveta,
6. određivanje vremena razvijanja intervjua,
7. sastavljanje konkretnih tema intervjua,
8. svodjenje tema intervjua na određena pitanja,
9. naznačenje eksponata koje treba uzeti za kutić profesionalne orijentacije.

#### FAZA OBILASKA ORGANIZACIJA UDRUŽENOG RADA

1. prijavljivanje rukovodiocu pogona,
2. postavljanje pitanja u vezi sa proizvodnjom na konkretnoj mašini.
3. prelaz na dato zanimanje:
  - a/ karakter zanimanja,
  - b/ osobenosti zanimanja,
  - c/ neposredni proizvođač i zanimanje,
  - d/ osećanje ličnog zadovoljstva i dalje nastavljanje u poslovima,
  - e/ eventualne promene zanimanja,
  - f/ poruka mladim generacijama u vezi sa zanimanjima,
  - g/ odlazak u preduzeće:
    - uzimanje eksponata - proizvoda za kutak i kabinet profesionalne orijentacije,
    - kratko skiciranje posete,
    - pozdravljanje i odlazak.

I na kraju:

#### SREDJIVANJE REZULTATA INTERVJUA

Na osnovu dobijenih materijala, svaki član podgrupe za vođenje intervjua i posete organizacijama udruženog rada, sa puno uvažavanja i poznavanja odgovarajućih osobenosti, sredjuje pitanja i sadržaje u vezi sa datom artikulacijom. S obzirom da se zahteva što veća kreativnost u pristupima pojedinim stranama intervjua, to se ostavlja učenicima da sami formulišu pitanja, shvate i uoče svojevrstnost organizacije udruženog rada, odnosno radna mesta, tehnološki proces i drugo.

Kao relativno krajnji ishod realizacije apostrofiranih postupaka dolazi do vidnog izražaja, nakon posete organizacijama udruženog rada, sredjivanje i analiza

b e l e ž a k a. U tom smislu se organizuju specijalni sastanci. Njima prisustvuju i ostali članovi, ne samo naučne grupe za profesionalnu orijentaciju, već i školskog kolektiva. Potrebno je da uzmu učešće u radu i članovi odeljenjskih, odnosno nastavničkih veća.

#### F. PODGRUPA ZA ISTRAŽIVANJE

Z a d a c i:

- detaljno upoznati članove podgrupe sa istraživačkim metodama, tehnikama i instrumentima;
- održati seminar o strukturi i artikulaciji istraživačkog rada;
- obezbediti stručnu literaturu iz oblasti naučno-istraživačkog rada;
- uzeti jedan ili više problema za istraživanje u toku školske godine;
- publikovati rezultate istraživanja u časopisima ili, pak, listovima;
- saradjevati sa Institutom za istraživanje i razvoj obrazovanja u Beogradu.

#### G. PODGRUPA ZA PROUČAVANJE ISKUSTAVA U OBLASTI PROFESIONALNE ORIJENTACIJE ADOLESCENATA SREDNJIH ŠKOLA

Z a d a c i:

- permanentno praćenje iskustava na planu profesionalne orijentacije određene škole /ili drugih srednjih škola/;
- organizovati nekoliko predavanja /sa praktičnim primerima/ o načinu prikupljanja, analizovanja i sinteze, kao i grafičko izražavanje rezultata;
- izraditi projekat analize sadržaja /iskustava/ profesionalne orijentacije odgovarajuće srednje škole;
- uopštavanje iskustava prezentirati odeljenjskim zajednicama, nastavničkom veću i članovima naučne grupe za profesionalnu orijentaciju.

#### I. PODGRUPA ZA STATISTIČKO SREDJIVANJE I GRAFIČKO IZRAŽAVANJE REZULTATA

Z a d a c i:

- upoznati članove podgrupa sa osnovnim statističkim izračunavanjima, a koji su u neraskidivoj vezi sa programskim sadržajima, iz oblasti matematike, fizike i drugih predmeta;
- praktično demonstriranje kako se dolazi do

statističkog i grafičkog izražavanja dobijenih rezultata;

- nabaviti odgovarajuću statističku literaturu i uputiti članove u odgovarajuća poglavlja;

- povezati se sa grupom mladih matematičara i u zajednici sa njima rešavati problem-situacije.

Iz z a d a t a k a svih ovih p o d g r u p a proističe i s a d r ž a j, koji članovi treba, nakon postavljanja makro i mikro plana i programa rada, da na vreme i mnogostrano realizuju. Pri tome će svaka naznačena podgrupa ulaziti podrobnije u sve pojedinosti i modalitete, osvrnuće se na specifičnosti i, kasnije, otpočinje sa ostvarenjem. Sigurno je da će na tom putu nailaziti pokadkad i na teškoće različite prirode, ali sa više poznavanja aktiviteta, sadržaja, metoda i ostalog - članovi će sve sa uspehom obaviti i prevazići eventualne slabosti i propuste u procesu svekolike delatnosti. Samim tim će vaspitavati sebe, a takodje i samoobrazovati u svim pravcima. Ukoliko znalačkije povežu stečeno iskustvo sa bitnim sadržajima i drugim oblicima pedagoškog rada, a pod rukovodstvom stručnih nastavnika, tada će samoizbor zanimanja doći primetnije do izražaja, individua će se punije osećati, biće zadovoljnija, slobodnija i srećnija, a to je osnovni zadatak profesionalne orijentacije i njene humanističke dimenzije.

#### SARADNJA NAUČNE GRUPE ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU

Naučna grupa za profesionalnu orijentaciju ne može po sebi i za sebe da egzistira. Ona je nužno okrenuta mnogim institucijama, organizacijama i udruženjima. Tako, naprimer, u procesu rada s a r a d j i v a ć e sa udruženjima za profesionalnu orijentaciju, prosvetno-pedagoškim zavodima, zavodima za zapošljavanje, centrima za profesionalnu orijentaciju, institutima za istraživanje i razvoj obrazovanja, organizacijama udruženog rada, stručnim društvima i, najzad, neposredna interakcija biće izražena sa pedagoško-psihološkom službom škole /ili škola/. Ovakva

razgranata mreža saradnje omogućuje, dakako, svestranije pristupanje i sagledavanje fenomenologije profesionalne orijentacije, njene zakonitosti, perspektive i društvene opravdanosti. Svaka će strana povezanosti dati onoliko koliko je neophodno članovima podgrupa, utiće da studioznije razmišljaju i praktično donose rešenja u vezi sa budućim životnim pozivom, odnosno zanimanjem, jer, opredeljivanje za buduća zanimanja je "velika prednost /čovekova/ pred drugim živim bićima, ali istovremeno i stvarnost koja može da uništi ceo njegov život, osujetiti sve njegove planove, da ga unesreći" /Karl Marks/.

#### ODELJENJSKI SARADNIK ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU - BITNI ČINILAC PROFESIONALNOG VASPITANJA I SAMOBRZOVANJA

Druga komponenta ove specifične aktivnosti je organizovanje ODELJENJSKOG SARADNIKA ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU. To je učinjeno nakon pozitivnog iskustva i poznavanja, koliko je moguće, praktičnih i teorijskih grana pedagoških, socioloških, psiholoških i teorijskih i drugih nauka, kao i p o t r e b a da adolescenti aktivno i stvaralački pristupaju i ostvaruju zadatke profesionalne orijentacije u celini. Ovo lice, odeljenjski saradnik za profesionalnu orijentaciju, je jednostavno učenik /višegodišnja pedagoška praksa je verifikovala postojanje/ određenih interesovanja, sa izraženim smislom za vođenje poslova profesionalne orijentacije i, što je od ne malog značaja, primeran učenik. Razume se da se ovde može odstupiti od već ustaljenog pristupa, odnosno opravdano je, a to smo činili više godina, da odeljenjski saradnik za profesionalnu orijentaciju bude i učenik - ne tako izraženih svojstava koja ulaze u kriterijum pri selekciji. Razlog je očigledan: u procesu rada dolazi do osetnog menjanja i u pozitivnom smislu formiranja adolescenta koji je uvek spreman da obavi postavljene zadatke i pomogne drugovima i drugaricama pri izboru literature, stručnih članaka, filmova, dijafilмова i dijapozitiva, programa televizije i radija itd.

Plan i program rada ODELJENJSKOG SARADNIKA ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU uslovljen je uzrastom učenika, nivoom obrazovanja, osobenostima škola /gimnazija, ekonomska, tehnička, medicinska i sl./ i mogućnostima ostvarenja. Njegova struktura da se raščlaniti na tri sastavna dela: a/ opšti, b/ posebni i c/ pojedinačni. Opšti deo obuhvata fundamentalne zadatke, posebni pojedine oblasti i tematske celine, dok pojedinačni - neposredne zadatke i načine njihovog izvršenja. On je mnogo bogatiji, pokretljiviji, gipkiji, raznovrsniji, vidljiviji i predstavlja, metodski kazano, rukovodstvo za napredovanje i akciju.

Kako izgleda konkretan plan i program rada odeljenjskog saradnika za profesionalnu orijentaciju po razredima, odnosno odeljenjima, pokazuju sledeći sadržaji:

#### Prvi razred

1. Prisustvovanje seminaru iz oblasti filma i profesionalne orijentacije
2. Upoznavanje sa sadržajima i oblicima profesionalne orijentacije
3. Pretplatiti se na list "Čovek i zanimanje"
4. Praćenje literature, shodno znanju i mogućnostima, iz oblasti profesionalne orijentacije
5. Sastavljanje plana i programa rada u zajednici sa odeljenjskim starešinom, članom komisije za profesionalnu orijentaciju i članovima stručnog tima pedagoško-psihološke struke pri školi
6. Neposredno i aktivno saradjivanje sa predmetnim nastavnicima, odnosno članovima odeljenjskog veća
7. Rad na prikupljanju i organizovanju eksponata za kutak, odnosno kabinet profesionalne orijentacije
8. Pohadjati kino-amaterski kurs, prikazivati odgovarajuće filmove, dijafilemove i dijapozitive roditeljima i članovima odeljenjskog veća
9. Pripremati i komponovati izložbu pod nazivom "Profesionalna orijentacija"
10. Posećivati radne organizacije i ostale institucije komune /s grupom starijih drugova/
11. Učestvovati u nagradnom konkursu povodom pojava aktivnosti na profesionalnoj orijentaciji: Zašto se

opredeljujem za ovaj smer?

12. Vodjenje posebne sveske o celokupnoj aktivnosti u toku školske godine. U svesku bi trebalo unositi opšte podatke o odeljenju, spisak svih članova odeljenjske zajednice, opažanja, odlomke iz časopisa, stručne literature. program emisija televizije itd. Najvažnije pri ovome jeste unošenje vlastitih refleksija o profesionalnoj orijentaciji odeljenjske zajednice, što bi bilo veoma korisno prilikom stručnih sastanaka svih odeljenjskih saradnika za profesionalnu orijentaciju škole. To bi, svakako, pokrenulo i ostale učenike da unapredjuju i obogaćuju saznanja iz ove oblasti.

#### Drugi razred

1. Pretplatiti se na list "Čovek i zanimanje"
2. Praćenje časopisa, listova i stručnih knjiga u kojima se govori o profesionalnoj orijentaciji
3. Učestvovanje u nagradnom konkursu koji raspisuju zavodi za zapošljavanje pod nazivom "Moj budući poziv"
4. Pripremiti materijale za radio emisije, odrediti spikere i obezbediti magnetofonske trake
5. Pravljenje albuma profesionalne orijentacije /opšti album profesionalne orijentacije, album domaće radinosti, album stvaralaštva učenika, album fotografija itd./
6. Obilazak radnih organizacija sa grupom učenika /zavisno od postavljenih zadataka/
7. Uredjivati i redovno menjati pano "Profesionalna orijentacija"
8. Neposredno nabavljati eksponate za kabinet profesionalne orijentacije
9. Saradjivati u organizovanju izložbe "Profesionalna orijentacija" i voditi dokumentaciju
10. Prikazivati filmove, dijafilemove i dijapozitive roditeljima i članovima odeljenjske zajednice
11. Vodjenje posebne sveske o celokupnoj aktivnosti u toku školske godine

#### Treći razred

1. Pretplatiti se na list "Čovek i zanimanje" i časopis "Profesionalna orijentacija"
2. Redovno pratiti literaturu iz oblasti profesionalne orijentacije
3. Saradjivati, prema mogućnostima, u listu "Čovek i zanimanje" i časopisu "Profesionalna orijentacija"
4. Učestvovati u nagradnom konkursu pod nazivom "Intervjuisao sam članove radne organizacije"



5. Pratiti i saradživati u emisijama školske razglasne stanice: "Psihologija i pedagogija profesionalne orijentacije"
6. Uzeti učešće u propremanju i izvodjenju radio emisija
7. Pronalaziti i sredjivati eksponate za izložbu "Profesionalna orijentacija"
8. Petnaestodnevno menjati sadržaje panoa "Profesionalna orijentacija"
9. Prikazivanje filmova, dijafilmova i dijapozitiva roditeljima i članovima odeljenjske zajednice
10. Posetiti nekoliko radnih organizacija i tom prilikom unositi u sveske vlastita opažanja
11. Istupanje na sastancima roditelja i odeljenjske zajednice u vezi sa problemima profesionalne orijentacije
12. Prikupljanje materijala za kabinet profesionalne orijentacije
13. Vodjenje posebne sveske o celokupnoj aktivnosti u toku školske godine

#### Četvrti razred

1. Saradživati u listu "Čovek i zanimanje" i časopisu "Profesionalna orijentacija"
2. Pripremati i učestvovati u emisijama školske razglasne stanice
3. Sastavljati anketu povodom uzimanja maturalnih radova i produženja školovanja, odnosno studija
4. Istupanje na sastancima roditelja i odeljenjske zajednice
5. Prikazivanje igranih filmova, dijafilmova i dijapozitiva iz oblasti profesionalne orijentacije
6. Upoznavanje sa strukturom zaposlenosti i društvenim zahtevima za kadrovima
7. Organizovati grupne posete radnim organizacijama /profesionalna praksa i sl./
8. Saradnja sa stručnjacima zavoda za zapošljavanje, prosvetno-pedagoškog zavoda i članovima stručnog tima pedagoško-psihološke službe
9. Učestvovati, u zajednici sa odeljenjskim starišinom, u sastavljanju plana i programa odeljenjske zajednice na planu profesionalne orijentacije
10. Prisno saradživati sa savetom roditelja odeljenja
11. Pomagati savetima i akcijama pri organizovanju i komponovanju izložbe "Profesionalna orijentacija"
12. Pretplatiti se na list "Čovek i zanimanje" i časopis "Profesionalna orijentacija"
13. U saradnji sa foto-sekcijom škole snimati proces proizvodnje materijalnih dobara, prilikom poseta organizacijama udruženog rada
14. Organizovati, povremeno, razgovore sa mladim učenicima o uspehu u toku četvorogodišnjeg školovanja, uzimanju maturalnih tema, učešću u slobodnim aktivnostima i sl.
15. Prisustvovati sastancima organizacije udruže-

nog rada u školama, koji se održavaju u vezi sa dodeljivanjem kredita, stipendija, nagrada itd.

I tako, posle ovih izlaganja, možemo reći da se u planovima i programima u o č a v a zajednička dimenzija u aktivnosti, a istovremeno i ono što čini specifičnu razliku u postavljanju zadataka. Distinkcija prirodno proizilazi iz sadržaja i ciljeva koji su postavljeni. Moglo bi se neupućenom činiti da se radi o ponavljanjima, stagnaciji ili nedostatku perspektive. Naprotiv, stvari drugačije stoje. Ti dobro uočljivi zadaci, a i sve ono što oni impliciraju, predstavljaju odmerene prelaze, stupnjeve, neophodne okvire koji su nužni za pozitivno razvijanje prakse i teorijsko uobličavanje obima poslova odeljenjskog saradnika za profesionalnu orijentaciju.

I upravo, s m i s a o ovako postavljenog programa aktivnosti leži, pre svega, u obogaćivanju, širenju i produbljivanju sadržaja profesionalne orijentacije, poboljšavanju metodologije, kao i primeni savremenih pedagoško-didaktičko-metodskih principa i zahteva. Ako se to polako usvoji, onda su rezultati u procesu rada na dobrom putu.

#### Z A K L J U Č A K

NAUČNA GRUPA ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU I ODELJENJSKI SARADNIK ZA PROFESIONALNU ORIJENTACIJU predstavlja jednu od bitnih komponenti pri procesu profesionalnog samovaspitanja i samoobrazovanja adolescenata srednjih škola. To istovremeno omogućava da mlada ličnost, zavisno od razvijenosti određene škole, spremnosti nastavnog kadra, prihvatanja zadataka i obaveza od strane učenika, dodje - posredno ili neposredno - u položaj stvarnog odnošenja prema izboru ž i v o t n o g poziva. S druge strane, na taj način adolescent postaje s u b j e k t profesionalnog vaspitanja i obrazovanja. Osim toga, učeniku profesionalna orijentacija nije i neće biti nametnuta aktivnost, on je oseća celim svojim bićem, otkriva njenu dinamiku i

unutrašnje pulsiranje, retroaktivno uticanje i suštinske osobnosti. Tako svi adolescenti prolaze kroz osnovne faze samovaspitanja i samobrazovanja, a ne samo oni koji izučavaju psihologiju kao nastavni predmet. Ukratko, celokupna organizacija na ovim osnovama ima već poznati smisao i cilj: samoaktivizacija učenikove ličnosti, realno i mnogostrano sagledavanje profesionalne orijentacije, povezivanje i usaglašavanje mogućnosti ličnosti sa društvenim potrebama, razvijanje optimalnih sposobnosti i drugih dimenzija ličnosti, odnosno RAZVIJANJE STVARALAČKE, SVESTRANE I SLOBODNE LIČNOSTI. Jer, "CELOKUPNO SOCIJALISTIČKO VASPITANJE I OBRAZOVANJE MLADIH I ODRASLIH, KOJE NEPREKIDNO TRAJE, MORA DA BUDE ORGANIZOVANO TAKO DA BITNO DOPRINOSI FORMIRANJU SLOBODNE, SVESTRANO RAZVIJENE SOCIJALISTIČKE LIČNOSTI I NEOPHODNI JE ČINILAC RAZVOJA SOCIJALISTIČKIH SAMOUPRAVNIH ODNOSA I PROIZVODNIH SNAGA DRUŠTVA" /Deseti kongres SKJ/.

Olga CVITANOVIĆ, prof. - Bor  
Rodoljub MILIĆ, prof. - Zaječar  
Danica MARKOVIĆ, nastavnik - Zaječar

JEDINSTVENO I ORGANIZOVANO DELOVANJE NOSILACA  
PROFESIONALNE ORIJENTACIJE - JEDAN OD BITNIH  
USLOVA USPEŠNOG POVEZIVANJA OBRAZOVANJA I  
RADA

Zavodi za zapošljavanje u Boru i Zaječaru, ocenjujući dosadašnju aktivnost na profesionalnoj orijentaciji, zanteve građana - posebno dece i omladine - kao i zanteve nauke, tehnike i tehnologije, konstatovali su da dosadašnji nivo, obim i sadržina profesionalne orijentacije, ne mogu zadovoljiti potrebe društva u celini, ukoliko njeni nosioci i organizatori, između ostalog, ne deluju stručno, jedinstveno i sa poznavanjem metodologije rada u svim dimenzijama.

Saradnja škola i zavoda za zapošljavanje

Saradnja je, bez sumnje, bila očigledna i višestruka. Njena sadržina bi se mogla izraziti na ovaj način:

- ukazivanje na značaj pravilnog i pozitivnog izbora zanimanja, a, takodje, i na značaj posledica pogrešno odabranog zanimanja;

- ukazivanje na fundamentalne činioce koji utiču - na ovaj ili onaj način - na izbor zanimanja /profesionalne želje i interesovanja, predznanje i radne navike, sposobnosti i crte ličnosti, zdravstveno stanje, društvene potrebe za kadrovima, mogućnost stručnog osposobljavanja i drugo/, informacije o zanimanjima, odredjenim školama, mogućnostima zapošljavanja, stručnom osposobljavanju i otklanjanju predrasuda o zanimanjima.

Pri tome su, uglavnom, korišćeni i ovi oblici rada: predavanja / sa prikazivanjem igranih filmova, zatim dijafilmova i dijapozitiva/, pedagoško-psihološki razgovori,

posete organizacijama udruženog rada, stručnim školama i ostalim institucijama. Tako je, za poslednje tri godine /od 1971. do 74./, na području Timočkog regiona održano od strane zavoda za zapošljavanje 324 predavanja za učenike, 88 predavanja za roditelje, organizovano 109 poseta radnim organizacijama, 217 predavanja nastavnom osoblju, individualno informisano 2553 učenika, grupno informisano 14002 učenika itd.

Svake godine /više puta/ dostavljaju se školama pregledi deficitarnih i suficitarnih zanimanja sa područja Timočkog regiona, godišnje potrebe za kadrovima SR Srbije, monografije zanimanja, stručne publikacije i razni priručnici iz oblasti profesionalne orijentacije, kao i drugi materijali. Učenicima završnih razreda osnovnih škola besplatno se dostavlja informativni materijal o mogućnostima upisa u škole drugog stupnja SR Srbije, a školama list "Čovek i zanimanje". Jedan od oblika saradnje je i anketiranje učenika završnih razreda osnovnih i srednjih škola.

Poslednjih godina vrši se anketiranje učenika završnih razreda srednjih škola u cilju sticanja uvida ukupnog broja učenika po vrsti i profilu, koji posle završene srednje škole nameravaju da traže zaposlenje ili da nastave školovanje na fakultetu. Ovaj način saradnje obezbeđuje blagovremeno informisanje učenika o mogućnostima zapošljavanja a i radne organizacije o profilu i broju kadrova, koji će tražiti zaposlenje, kao i efikasnije posredovanje u zapošljavanju.

U ovom kontekstu je značajna i saradnja zavoda za zapošljavanje i srednjih škola, naročito gimnazija u Boru, Zaječaru, Negotinu, Knjaževcu i Boljevcu u vezi sa organizovanjem jedonedeljne prakse za učenike. Učenicima se u toku prakse daju potpune informacije o željenim zanimanjima, višim i visokim školama. Ovaj vid saradnje je primetniji utoliko, ukoliko se ne raspolaže informacijama o datim zanimanjima.

Započeta saradnja stručnih, osnovnih škola i gimnazija u Boru, Zaječaru i Knjaževcu sa zavodima za zano-

šljavanje, preciznije - stručnim službama za profesionalnu orijentaciju, ukazuje na mnoge mogućnosti i dovodi do kvalitativno novih pristupa fenomenu profesionalne orijentacije. Tu, svakako, ulaze u okvir procesa informacije o zanimanjima, potom prikazivanje igranih filmova, adekvatnih dijafilmova i slično.

Dalji oblik ovakve aktivnosti leži u pružanju stručne pomoći onim učenicima, koji su pred profesionalnim problemom. Dakle, radi se o savetovanju na osnovu pedagoških i psiholoških ispitivanja. Od 1971. do ove školske godine ispitano je 2525 učenika. Ova stručna služba odazvala se i istovremeno pružila neposrednu pomoć učenicima prilikom upisa u prvi razred srednjih stručnih škola. U te svrhe ispitano je ukupno 2583 kandidata.

Saradnja Medjuopštinskog prosvetno-pedagoškog zavoda i zavoda za zapošljavanje

Iz godine u godinu saradnja između ovih institucija je očiglednija i višestruka. Do ovog perioda, zavisno od konkretnih uslova i mogućnosti, radilo se na usmeravanju učenika osnovnih i srednjih škola u vezi sa izborom daljeg školovanja, odnosno zanimanja. Tako je, ilustracije radi, Medjuopštinski prosvetno-pedagoški zavod izradio model pod nazivom "Neki aspekti profesionalne orijentacije u gimnaziji", zatim razradio sadržaje profesionalne orijentacije, takodje, pod nazivom "Profesionalna orijentacija adolescenata srednjih škola", dao stručna uputstva za osnivanje naučnih grupa za profesionalnu orijentaciju i rad odeljenjskih saradnika za profesionalnu orijentaciju u srednjim školama, kao i napravio, uzimajući u obzir sve aspekte profesionalne orijentacije u osnovnoj školi, plan i program za odeljenjske starešine V, VI, VII i VIII razreda osnovnih škola. Svojim obimom i sadržajem uputstvo je obuhvatilo i aktivitete nastavničkih veća, odeljenjskih veća, stručnih aktiva, aktiva odeljenjskih starešina, aktiva rukovodilaca škola i, najzad, profesionalno prosveti-

vanje roditelja.

Istovremeno, organizovano je savetovanje pod nazivom "Realizacija plana i programa rada na profesionalnoj orijentaciji", koje je obuhvatilo odeljenjske starešine završnih razreda osnovnih i srednjih škola, članove komisija za profesionalnu orijentaciju i druge. Pored njih, savetovanju su takodje prisustvovali studenti Pedagoške akademije u Negotinu, predsednici naučnih grupa za profesionalnu orijentaciju, odeljenjski saradnici za profesionalnu orijentaciju, predsednici socijalističke omladine i profesori Pedagoške akademije u Negotinu.

#### Saradnja Zajednice obrazovanja i zavoda za zapošljavanje

Saradnja između ovih institucija skoro da nije zastupljena. Pokušalo se sa nagradjivanjem škola i nastavnika za postignute rezultate u oblasti profesionalne orijentacije, ali je pokušaj ostao samo na izradjenom predlogu pravilnika. Nešto više, ta saradnja izražena je između Zavoda u Zaječaru i odnosne zajednice.

#### Saradnja sa organizacijama udruženog rada

Savremena praksa potvrđuje da se racionalnost i rentabilnost radnih organizacija ne postiže samo modernizacijom sredstava za proizvodnju, već i pripremanjem i zapošljavanjem radne snage, koja će stvarno odgovarati zahtevima radnog mesta u proizvodnji i društvenim službama i koja će postizati visoku produktivnost u radu. To znači, da se u procesu zapošljavanja mora polaziti od poznavanja čoveka, njegovih sposobnosti, osobina i znanja s jedne, i od poznavanja zahteva zanimanja radnih mesta u pogledu pomenutih čovekovih karakteristika, s druge strane. Tek na osnovu ovog poznavanja, moguće je uskladjivanje čovekovih individualnih karakteristika sa zahtevima rada, a time i ostvarenje krajnjeg cilja zapošljavanja i profesionalne orijentacije - postizanje visoke produktivnosti i ličnog zadovoljstva radnika.

Zbog toga aktivnost službe zavoda nije okrenuta samo školama, već i odraslim nezaposlim radnicima. Sve više ova služba se angažuje u razvijanju profesionalne orijentacije, pružajući pri tom stručnu pomoć građanima u procesu zapošljavanja i njihovom pripremanju za zapošljavanje, a radnim organizacijama u obezbeđivanju odgovarajuće radne snage. Veći broj radnih organizacija stručni izbor radnika poverava službama zavoda, koje su kadrovski osposobljene za primenu stručnih postupaka u procesu zapošljavanja i pripremanja kadrova za zapošljavanje. Na tim poslovima rade ekonomisti, pedagozi, psiholozi, savetnici i drugi. Stručnjaci vrše pedagoška i psihološka ispitivanja u odabiranju kadrova za radna mesta i stručno osposobljavanje. Tako je, za tri godine, izvršen izbor kadrova od ukupno 513 za neposredno zapošljavanje, 3373 za stručno osposobljavanje i ložo u druge svrhe.

Zavodi za zapošljavanje prate i proučavaju kretanje zaposlenosti i činioce koji utiču na istu, zatim profesionalnu strukturu zaposlenih, potrebe privrede, društvenih službi za kadrovima, dejstvo privrednih i drugih mera na zaposlenost i zapošljavanje, preduzimaju mere za produktivnije zapošljavanje, organizuju stručno osposobljavanje lica koja traže zaposlenje i dr.

#### Informativna služba i zavodi za zapošljavanje

Jedan od oblika rada je i saradnja sa ustanovama koje se bave informisanjem u ovom regionu: redakcijama "Kolektiva", "Borskih novosti", "Timcka", a posebno sa radio-stanicama u Boru i Zaječaru. Radio, kao značajan medijum informisanja, sve više se koristi i u oblasti zapošljavanja, stručnog osposobljavanja, profesionalne orijentacije i potpunijeg obaveštavanja javnosti o delatnostima zavoda i zajednica za poslove zapošljavanja u Boru i Zaječaru. Saradnja je utoliko značajnija što radio čini rad zavoda javnim, što brzo i efikasno obaveštava javnost o izrazitoj disproporciji, koja postoji između školovanog

kadra i potreba organizacija udruženog rada, blagovremeno informiše učenike, roditelje i nastavnike o raznim zanimanjima, školama, fakultetima, mogućnostima za stručno osposobljavanje, o faktorima izbora poziva i obaveštava nezaposlene o mogućnostima zapošljavanja.

Imajući sve to u vidu, zavodi za zapošljavanje i radio stanice u Boru i Zaječaru dale su značajan doprinos realizaciji programa na profesionalnoj orijentaciji u celini.

#### Saradnja sa društveno-političkim organizacijama i zajednicama

Profesionalna orijentacija je, da tako kažemo, stekla opšte pravo glasa, jedno javno priznanje, našavši svoje mesto i u Ustavu SFRJ, u Rezoluciji Kongresa SK, dokumentima o dugoročnom razvoju Jugoslavije i drugim. Sva ta dokumenta i sva značajna zbivanja na političkom polju, a ova godina obiluje istim, upućuje na neophodnost većeg angažovanja svih društveno-političkih organizacija i zajednica na polju profesionalne orijentacije. Postojeća udruženja za profesionalnu orijentaciju u Zaječaru i Boru svakako će odigrati važnu ulogu koordinatora saradnje društveno-političkih organizacija i odgovarajućih stručnih službi. Smatramo da treba istaći da su skupštine opština Bor i Zaječar posebno razmatrale analizu stanja, probleme i mere za unapredjenje rada na profesionalnoj orijentaciji.

#### Problemi rada

Sistematski, kontinuirani rad na profesionalnoj orijentaciji učenika i odgovarajuća pomoć roditeljima nije još zastupljena u svim školama. Česti su slučajevi potpune neobaveštenosti učenika o problemu izbora zanimanja i putevima njegovog rešavanja, kao i neadekvatnih stavova roditelja prema izboru zanimanja svog deteta. U nekim školama, profesionalna orijentacija /njeni aspekti: pedagoški, psihološki, sociološki, ekonomski, medicinski, andrigoški/, još nije shvaćena kao integralni deo vaspitno-obrazovnog

procesa, već se shvata kao zadatak zavoda za zapošljavanje. Takav odnos imać je za posledicu usporen i neravnomeran razvoj profesionalne orijentacije u školama, odsustvo zajedničke aktivnosti na konkretizaciji zakonske obaveze škola, pa se zbog toga nije blagovremeno pristupilo razradi koncepcije profesionalne orijentacije u oblasti obrazovanja, nisu precizno definisani zadaci i sadržaj rada, pa prema tome, osnovni preduslovi /stručni, kadrovski i materijalni/ i nisu obezbeđeni za ovaj rad.

Posebnu teškoću čini i nepripremljenost nastavnog kadra za rad na profesionalnoj orijentaciji, koji u školama za nastavnike ne dobija osnovna znanja o ovoj aktivnosti, njenom značaju, sadržaju, metodama rada, o mogućnostima delovanja kroz nastavne predmete, a posebno u svojstvu razrednog starešine.

U školama, uglavnom, ne postoji pedagoško-psihološka služba, koja bi, u saradnji sa službom školske medicine, pružala pomoć učenicima, te je zato samo u neznatnom broju škola pružana neposredna savetodavna pomoć pri izboru zanimanja, na osnovu pedagoških ispitivanja.

Zavodi za zapošljavanje nisu još ekipirani za rad na profesionalnoj orijentaciji /nema lekara medicine rada, pedagoga, socijalnih radnika/. Takođe se oseća potreba da se organizaciji stručnog rada posveti veća pažnja i stvore povoljniji uslovi za jedinstveno delovanje tima.

Posebnu teškoću u radu na profesionalnoj orijentaciji predstavlja nedostatak podataka o zanimanjima, kao i podaci o perspektivnim potrebama za stručnim kadrovima.

Stipendiranje i kreditiranje učenika i studenata još nije u skladu sa njihovim individualnim sposobnostima i sklonostima za profile koje je neophodno stipendirati. Međutim, otvaraju se široke mogućnosti, kako učenicima i studentima, tako i stručnim službama, da, očitujući ciljeve i zahteve Titovog fonda za stipendiranje mialih, ostvare i zahteve profesionalne orijentacije.

U poslednje vreme služba profesionalne orijentacije nastoji da se više uključi u rad na odabiranju radnika za potrebe CUR. Uspela je da njeno uključivanje bude potpuno kada se radi o stručnom osposobljavanju, dok je nedovoljno kada je u pitanju selekcija radi neposrednog zapošljavanja. No, i onda kada dolazi do odabiranja i kada se uključuje cela služba, nailazi se na niz teškoća, u prvom redu zbog kratkih rokova i neblagovremene pripreme selekcije. Iz istih razloga je ponekad nemoguće izvršiti selekciju prema svim postupcima, što može da dovede do gubljenja poverenja kod organizacija udruženog rada. Kod jednog broja CUR još uvek se nailazi na izvestan otpor prilikom poveravanja izbora radnika. Do toga dolazi i zbog shvatanja jednog broja ljudi iz CUR da bi se time zavodi mešali u rad njihovih komisija, koji, pritom, zanemaruju činjenicu da se ovakvim postupcima u selekciji eliminišu sve intervencije, poznanstva, veze i slično.

#### Naredni zadaci

Profesionalna orijentacija mora da bude kontinuirana i jedinstvena, zastupljena u toku celokupnog vaspitno-obrazovnog procesa u školama svih vrsta i stupnjeva, u službi za zapošljavanje i organizacijama udruženog rada. Kontinuiranost i jedinstvenost u pružanju pomoći pojedincu na svim etapama njegovog razvoja, pretpostavlja stvarnu saradnju njenih nosilaca, baziranu na jedinstvenim principima podela rada.

Potreba za korišćenjem informacija o zanimanjima upućuje škole na saradnju sa službama za zapošljavanje, koje, saradjujući sa organizacijama udruženog rada na rešavanju njihovih kadrovskih pitanja, kompletno dolaze do relevantnih podataka o zanimanjima.

Informacije, kao što su aktuelne i perspektivne potrebe za kadrovima, pregled deficitarnih i suficitarnih zanimanja, takodje povezuju škole i službe za zapošljavanje

koje su na izvoru svih podataka.

Realizacija društveno-ekonomskih ciljeva kroz nastojanja da se adekvatno koriste raspoložive ljudske snage i sposobnosti, u čemu su škole i službe za zapošljavanje posebno odgovorne, upućuje ih na zajedničke aktivnosti i saradnju, kako u pogledu otkrivanja i profesionalnog usmeravanja obdarenih pojedinaca, tako i u vođenju racionalne politike stipendiranja.

Pripremanje za zanimanje zahteva višegodišnje školovanje, a time i značajna materijalna ulaganja. Prema tome, promašaji pri izboru zanimanja nose sa sobom veoma teške posledice - materijalne i psihičke. Potreba racionalnog stručnog obrazovanja, u ovom smislu, upućuje škole i službe za zapošljavanje na stalnu međusobnu saradnju. Racionalnost u pogledu objedinjavanja napora i sredstava u pogledu obezbeđivanja pedagoških, psiholoških i drugih instrumenata za rad, kao i naučno-istraživačkog rada u oblasti profesionalne orijentacije, što je neophodno i školama i službi za zapošljavanje, ozbiljan su razlog za njihovu saradnju. Prema tome, značaj potrebe saradnje škola i službe za zapošljavanje u oblasti profesionalne orijentacije očigledan je. Iako su organizovane tako da vrše svoje specifične funkcije, njihovi osnovni ciljevi su zajednički, jer su okrenuti čoveku i njegovoj budućnosti.

Prema svemu ovome, treba imati u vidu da savremena služba za zapošljavanje ne svodi svoju aktivnost samo na rešavanju aktuelnih problema nezaposlenih, već je usmerena da, kroz racionalno prilagođavanje pojedinca potrebama CUR, odnosno kroz racionalno korišćenje raspoloživih ljudskih snaga i sposobnosti, doprinosi ekonomskoj stabilnosti i napretku zemlje. Zato su i progresivna stremljenja u ovoj službi usmerena na to da profesionalna orijentacija prožima proces posredovanja pri zapošljavanju, kao i na onaj preventivni rad - profesionalnu orijentaciju mladih generacija, koje pristižu i u čijim se redovima nalaze potencijalni kandidati za zaposlenje.

Progresivna stremljenja u školi usmerena su ka većoj aktivnosti na profesionalnoj orijentaciji, čime bi se škola još više približila životu, pripremajući i osposobljavajući mlade ljude za profesionalnu aktivnost, a time i za korisne članove društvene zajednice.

Potreba za saradnjom između škola, zavoda za zapošljavanje i organizacija udruženog rada proizlazi iz određenih činilaca

Pripremanje kadrova kroz efikasno zapošljavanje kroz kontinuirani proces profesionalne orijentacije, primenom stručnih postupaka pri zapošljavanju, predstavlja vrlo značajnu i kompleksnu aktivnost, u kojoj treba, pored škola, u najvećoj meri da se angažuju radne organizacije i zavodi za zapošljavanje. Uloga privrednih organizacija proizlazi iz društveno-ekonomskog značaja profesionalne orijentacije, a ona je u tome da doprinosi većoj produktivnosti rada uopšte, smanjuje povrede i nesreće na poslu, smanjenju fluktuacije radne snage, racionalnijem i rentabilnijem korišćenju sredstava za rad i sprečavanju ostalih neželjenih posledica.

Aktivnost radnih organizacija i zavoda za zapošljavanje na obezbeđivanju odgovarajuće i visokoproduktivne radne snage, obuhvata, svakako, niz postupaka u okviru rada na:

1. Pripremanju kadrova za profesionalnu aktivnost,
2. Odabiranju kadrova za zapošljavanje i stručno osposobljavanje,
3. Pružanju pomoći pri uvodjenju u posao i prilagodjavanju radnika radnom mestu.

1. Pripremanje kadrova za profesionalnu aktivnost

Upravo dosadašnja iskustva pokazala su da nije ne-realno da organizacije udruženog rada u granicama svojih mogućnosti učestvuju u ovom radu. Njihova pomoć sastojala bi se u pružanju mogućnosti školama da organizuju posete učenika /upoznavanja pojedinih zanimanja/, u angažovanju

svojih stručnjaka za održavanje predavanja učenicima i njihovim roditeljima. Ukoliko organizacije udruženog rada raspolazu publikacijama ili drugim sredstvima informisanja /film, dijafilm, fotografije/, koja doprinose upoznavanju zanimanja, i u te svrhe ih dostavljaju školama, ako se u zajednici sa drugim organizacijama i stručnim školama povremeno organizuju izložbe o zanimanjima, naročito onim koja su nepopularna i nepoznata, a u kojima privreda oskudeva, onda bi to predstavljalo značajan doprinos u ostvarivanju zadataka profesionalnog informisanja. Od velike praktične koristi je pružanje pomoći školama u opremanju radionica za opštetehničko obrazovanje, u cilju razvijanja profesionalnih interesa učenika, njihovih sklonosti i sposobnosti za pojedine vrste aktivnosti, a isto tako i u omogućavanju orgovarajuće radne prakse učenicima i studentima, koju organizuju pojedine stručne škole i fakulteti.

Najčešća saradnja privrednih organizacija, u pripremanju kadrova za stručno osposobljavanje i zaposlenje omladine i privremeno nezaposlenih radnika, mogla bi se realizovati u pružanju podataka o slobodnim mestima za izučavanje zanimanja i o potrebama za odgovarajućim radnicima, odnosno, podataka o aktuelnim i perspektivnim potrebama za kadrovima. Na osnovu ovih, kao i drugih podataka /opisa zanimanja i radnih mesta/, koje bi CCUR obezbeđivale, zavodi bi bili u mogućnosti da blagovremeno informišu škole i pojedince koji se obraćaju za stručnu pomoć i obaveštenje.

2. Odabiranje kadrova za zapošljavanje i stručno osposobljavanje

Dosadašnja praksa je pokazala da je rad na odabiranju kandidata za stručno osposobljavanje i zapošljavanje u većim CCUR, vršila kadrovska služba, sastavljena od stručnjaka - pedagoga, psihologa, lekara, socijalnog radnika /RTB Bor/. Međutim, ovo nije isključivo najtešnja saradnja sa zavodima, tim pre što su zavodima za zapošljavanje uvek dostupniji izvori radne snage i što su istovremeno nosioci i pokretači rada na profesionalnoj orijentaciji, za čiji

razvoj i unapredjenje OOUR treba da budu posebno zainteresovane. Zavodi za zapošljavanje, sa svojim stručnim službama, znatno su doprineli shvatanju korisnosti i potrebe primene takvih stručnih postupaka, naročito pri izboru i uključivanju učenika u privredi, izboru radnika za stručno osposobljavanje za pojedina radna mesta, kao i u povremenom pomaganju kadrovskim službama pri rešavanju njihovih problema.

Što se tiče manjih OOUR, koje nisu u mogućnosti da formiraju kompletnu kadrovsku službu, opravdana je njihova orijentacija za traženje stručnih usluga zavoda za zapošljavanje. Kadrovskim službama ovih organizacija, koje su inače slabije ekipirane, pruža se na taj način mogućnost da u rešavanju složenih kadrovskih pitanja koriste prednosti stručnih postupaka.

### 3. Pružanje pomoći pri uvođenju u posao i prilagođavanju radnika radnom mestu

Profesionalna orijentacija se ne završava i ne iscrpljuje uključanjem kandidata za izučavanje zanimanja, niti zapošljavanjem. Briga za dobar prijem radnika, njihovo uvođenje u posao, nastojanje da se brzo snadju u novoj situaciji, predstavljaju dalje korake u njihovoj profesionalnoj orijentaciji. S tim u vezi, u radnik organizacijama treba primenjivati stručne postupke pri uvođenju radnika u posao i njihovo dalje praćenje:

- upoznati novog radnika sa privrednom organizacijom u celini,

- upoznati radnika sa radnim mestom i pružati mu odgovarajuću pomoć u savladjivanju nedostataka u znanju i stručnoj veštini,

- voditi računa o motivaciji, pri čemu treba imati u vidu da ekonomski, finansijski i drugi stimulansi nisu uvek dovoljni /mada su vrlo značajni/, u motivisanju ljudi za posao,

- pratiti radnika na radnom mestu i u procesu stručnog osposobljavanja; što je značajno, kako za prilagođavanje

godjavanje pojedinaca, tako i za proveravanje metoda rada na savetovanju i odabiranju, bez čega se ne može ni zamisliti unapredjenje metodologije i organizacije ovog rada.

U celini uzevši, apostrofirani činiooci, koji prengnantno utiču na napredovanje, razvoj i promenu ličnosti, nužno je da interakcijski deluju, a, s druge strane da stručno, metodološki i metodski, ispituju, proučavaju i istražuju složenost fenomena profesionalne orijentacije.

Dakle, neophodna je dijalektička povezanost, uslovljenost i međjusobna zavisnost svih onih koji se neposredno ili posredno bave poslovima zapošljavanja, osposobljavanja, prekvalifikacije, dokvalifikacije, usmeravanja dece, omladine i odraslih u socijalističkoj samoupravnoj društvenoj zajednici.



Dr Nevenka KEKIĆ, - Dispanzer medicine  
rada u Boru

#### MEDICINA PROFESIONALNE ORIJENTACIJE

Ako bismo hteli da proučavamo uzajamni odnos između čoveka i rada, moramo tom odnosu pristupiti i sa fiziološkog i sa psihološkog gledišta, jer je aktivnost ljudskog rada kompleksna i nije je moguće upoznati samo sa jednog stanovišta.

Poznato je da su radne sinergije u prvom redu regulisane nervnim i endokrinim sistemom. Najveći deo nervne regulacije zasniva se na refleksima, u kojima naročitu ulogu igraju simpatikus i parasimpatikus. Simpatikus je u funkciji kada je potrebno da organizam poveća svoju aktivnost, pa je on i mobilizator rezervi organizma. Njegovoj funkciji se suprotstavlja funkcija parasimpatikusa, kada je organizam u stanju odmaranja i relaksacije, pa, prema tome, parasimpatikus pomaže pri čuvanju i uspostavljanju rezervi organizma.

U tesnoj vezi sa autonomnim nervnim sistemom je regulatorna funkcija endokrinog sistema, naročito hipofiza i nadbubrežne žlezde sa svojim hormonima.

Svi ovi faktori predstavljaju važan regulativ funkcija organizma u toku rada, ali se oni odvijaju isključivo na fiziološkom nivou i nisu rezultat svesnog prilagodjavanja čoveka, niti su praćeni jasnim doživljajima.

Medjutim, rad je aktivnost koja zahteva učešće najviših nervnih struktura, kao i neposrednu podređenost organizma, kao celine, radnim zadacima. Najviše nervne strukture, kao što su kora mozga sa subkortikalnim jezgri, predstavlja i materijalni supstrat ličnosti, a od osobina ličnosti zavisi stav pojedinca prema radu i njegova motivacija, što opet, sa svoje strane, preko autonomnog nervnog i endokrinog sistema, utiče na radnu sposobnost čoveka.

Psihofiziologija rada, kao deo medicine rada, predstavlja sintezu područja fiziologije i psihologije rada. Ona utvrđuje dinamične odnose između psihofizioloških osobina pojedinca s jedne, i radne aktivnosti s druge strane. Njen praktični zadatak je da iskoristi one faktore, koji povoljno utiču na čoveka i njegov rad, a s druge strane, da onemogući, ili svede na najmanju meru, one faktore, koji su štetni za čoveka i njegov rad.

Prema tome, ljudi se razlikuju po svojim psihofiziološkim svojstvima i sklonostima. Isto tako, razlikuju se i zvanja, koja se sve više diferenciraju i specijaliziraju, pa je razumljivo što svaki čovek nije za svaki posao. Cilj profesionalne orijentacije je da usmeri svakog pojedinca na onaj rad, koji najviše odgovara njegovim psihofiziološkim osobinama i sklonostima.

U okviru tog zadatka neophodno je potrebno izvršiti i analize radnih mesta u okviru pojedinih zvanja. To je tehnički postupak, kojim se utvrđuje iz kakvih se zadataka rad sastoji, kakvim se postupcima tim zadacima udovoljava, u kakvim se objektivnim prilikama rad vrši, i, najzad, kakve zahteve postavlja radniku.

Lekar medicine rada ima vrlo odgovoran zadatak u profesionalnoj orijentaciji sa svih ovih aspekata, a posebno sa aspekta: zdravstveno stanje, odnosno fizička sposobnost - izbor zanimanja. Pojedina zanimanja, po svojim specifičnostima, imaju posebne zahteve u pogledu fizičkih sposobnosti, ili se pak rad odvija u posabnim uslovima, koji zahtevaju određene fizičke osobine pojedinca.

Čovek koji nije - bilo zbog telesnih, bilo zbog psihičkih uzroka - dovoljno sposoban za zvanje koje obavlja, nalazi se u stanju trajne neprilagodjenosti zvanju, što predstavlja permanentnu opasnost od nastupanja nesreće na radu, naročito ako je rad opasan. Isto tako, već narušeno zdravstveno stanje posle preležanih bolesti ili zbog urođenih telesnih nedostataka, u nepovoljnim radnim uslovima, lakše i brže dovodi do nastanka profesionalnih bole-

sti i trovanja industrijskim otrovima, jer je takav organizam podložniji štetnim agensima.

Profesionalne štetnosti su vrlo raznovrsne i svrstavaju se u tri grupe:

1/ Štetnosti u vezi sa nefiziološkim uslovima rada /rad duži od punog radnog vremena, prekomerni intenzitet rada, neracionalni režim rada, prisilni položaj tela pri radu, prekomerno opterećenje pojedinih delova tela itd./.

2/ Štetnosti u vezi sa procesom proizvodnje - fizički: loši meteorološki uslovi, vlažnost vazduha ili prekomerno strujanje vazduha. Tu spadaju zračenja /jonizujuća, ultravioletna, infracrvena/. Zatim buča, potresi, vibracije itd. i fizičko-hemijski: industrijska prašina i industrijski otrovi.

3/ Štetnosti u vezi sa lošim higijensko-tehničkim uslovima /nepovoljni prostorni uslovi, neodgovarajuća zagađenost, nedovoljna osvetljenost, loša ventilacija itd./.

Zadatak lekara medicine rada je da, poznavajući zahteve pojedinih zvanja i uslova pod kojima se rad odvija, oceni radnu sposobnost svakog pojedinca i uputi ga na onaj poziv koji mu najviše odgovara.

Ono što je posebno važno i što ovde treba istaći: posle obavljenog postupka u cilju profesionalne orijentacije, potrebna je permanentna lekarska kontrola i praćenje zdravstvenog stanja kroz školovanje. Samo tako se blagovremeno mogu otkriti sve promene u zdravstvenom pogledu, koje mogu biti kontraindikacija za posao za koji se pojedinac opredelio i za koji se osposobljava, kako bi se na vreme sprovela potrebna prekvalifikacija. Tako se ne bi dešavalo da, posle završenog školovanja, priličan broj mladih ljudi na prethodnom pregledu za zapošljenje, bude ocenjen kao nesposoban za posao.

Pravilnik o postupku vršenja prethodnih i periodičnih pregleda radnika /Sl.gl.SRS br. 33/68/ reguliše sve

elemente lekarskih i drugih pregleda u vezi sa vrstom posla i štetnostima na istom. Oni su dati u posebnom pregledu obaveznih i, fakultativnih elemenata za vršenje ovih pregleda i sastavni su deo tog pravilnika.

Nismo smatrali za potrebno da studioznije iznosimo ovde sve indikacije i kontraindikacije za pojedina zvanja, ali mislimo da treba istaći značaj timskog rada u medicini profesionalne orijentacije. U timu su, pored specijaliste za medicinu rada ili lekara sa kursom medicine rada, potrebni specijalisti - neuropsihijatar, oftalmolog, otorinolaringolog, kardiolog, kao i dobro opremljeni kabineti u okviru dispanzera za medicinu rada. Pored toga, potrebni su laboratorija, R<sub>0</sub> kabinet sa rendgenologom i dr. Samo takav tim, zajedno sa psihologom, pedagogom i socijalnim radnikom, u mogućnosti je da kompletno i kvalifikovano radi na profesionalnoj orijentaciji.

K O R E F E R A T I I D I S K U S I J E

Mr Milan DIMITRIJEVIĆ,  
Kadrovska služba RTB Bor  
Ljubiša MITROVIĆ, pravnik,  
Kadrovska služba F CID - Bor

SPECIFIČNE POJAVE I MOGUĆNOSTI PRIVREDNIH  
I OBRAZOVNIH ORGANIZACIJA UDRUŽENOG RADA  
NA PLANU KADROVA

Danas se u radnim organizacijama i njihovim asocijacijama široko diskutuje o problemu kadrova, a posebno o obrazovanju radnika za potrebe privrede.

Zainteresovanost pojedinaca za dalje usavršavanje postoji. U osnovi interesovanja nalaze se raznovrsni motivi. Medjutim, dosadašnji sistem obrazovanja nije u mogućnosti da pruži obrazovanje svima onima koji su zainteresovani, a isto tako i da obezbedi adekvatno zaposlenje. Sa druge strane, radne organizacije se u svojim sredinama sukobljavaju sa raznovrsnim problemima: nepovoljne kadrovske strukture, lošeg razmeštaja kadrova, sa pojavama tehnoloških viškova, spoljnog pritiska na zapošljavanje i drugo. Pored ovih problema, radne organizacije ostaju otvorene prema delatnostima obrazovanja i usavršavanja kadrova. Medjutim, sve više postaje prisutan zahtev u njima za menjanjem "ključnih problema" u kadrovskoj i obrazovnoj politici, i . potreba da se uspostavlja sistem razvoja kadrova.

Procesi razvoja i kretanja kadrova stalno modifiraju fizionomiju svake osnovne organizacije udruženog rada. Takve promene vode sve većem zahtevu prilagodjavanja i adaptaciji radnika na nove funkcije. No, nastajanje ovih procesa, stalnog obnavljanja kadrova, nije uvek u ravnoteži sa ostalim promenama koje se vrše u radnoj organizaciji.

Pod razvojem kadrova podrazumevamo skup aktivnosti i akcija koje se preduzimaju da bi se svaki član radne organizacije osposobio i pripremio za obavljanje funkcije koja mu je odredjena, ili će mu se dodeliti u procesu rada, a u cilju uspešnog završavanja zadataka.

Razvoj kadrova, u suštini, podrazumeva organizovano i permanentno sticanje znanja, veštine i razvijanje sposobnosti, uključujući kadrovsku obnovu, planiranje, pripremu kadrova, prijem, prihvata, raspoređivanje, obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i napredovanje radnika. Znači, tu je niz specifičnih kadrovskih aktivnosti koje mogu da se povežu u sistem.

Pred ovim problemom danas se nalaze naše velike radne organizacije u kojima se ističe potreba izgradivanja sistema razvoja kadrova, a ne samo obrazovanja i školovanja.

Svrha sistema je da omogući: pripremu kadrova, prijem, prihvata, raspoređivanje, praćenje i ocenjivanje, usavršavanje, napredovanje i obrazovanje kadrova. Dalji cilj sistema razvoja kadrova je da se svakom radniku da najsloženiji posao koji je sposoban da primi i da bude stalno prilagođavan radu koji je zadužen da radi. Drugim rečima, to je omogućavanje da pravi čovek dodje na pravo mesto, pri čemu znanje, umenje, veštine, sposobnosti i druga svojstva treba da budu merila njegovog uspeha. Sem toga, stalno treba proučavati i razvijati sklad između karakteristike posla i sposobnosti radnika.

Ne ulazeći u problematiku analize funkcija, smatramo da bi u sistemu trebalo obuhvatiti sledeće elemente:

1. Priprema kadrova vrši se u institucijama za obrazovanje koje čine sistem javnog obrazovanja. Priprema se može vršiti u samoj radnoj organizaciji kada se tiče prekvalifikacije radnika ili stažiranja pripravnika. Dokvalifikacija radnika može se smatrati pripremom kadrova, ukoliko se ona vrši za nove uslove rada.

2. Prijem kadrova važan je zadatak i sadržaj u razvoju kadrova. Prijem se obično vrši na oglas ili konkurs radne organizacije. Zbog toga što se ovim institucijama obično daje samo formalno-pravni karakter, a ne i sadržaj koji proizlazi iz ergološkog, psihološkog, sociološkog i drugih aspekata, dolazi do gubljenja poverenja u ovaj način.

3. Prihvata radnika predstavlja industrijsko-pedagošku i psihološku pripremu. Veoma se teško može razgraničiti prijem od prihvata. Nekada prihvata prethodi prijemu, i obrnuto. Za jedno i drugo razradjeno je prilično instrumenata i metoda od intervjua do upoznavanja i uvođenja radnika u posao.

4. Raspoređivanje radnika na radno mesto uglavnom se usaglašava sa prethodnim pripremnim radnjama.

5. Praćenje i ocenjivanje kadrova obično se smatra čistom profesionalnom funkcijom. Međutim, analizom se može utvrditi niz elemenata koji čine ovaj aspekt veoma složenim.

Razvoj kadrova oslanja se na dva kompleksna problema ili sredstva, i to: na prilagođavanje kadrova radu na jednoj strani, i usavršavanju, napredovanju i obrazovanju radnika na drugoj strani.

Usavršavanje kadrova podrazumeva usmeren i sistematski individualan i kolektivan rad na obrazovanju radnika po utvrdjenim programima, koji odgovaraju uslovima razvoja proizvodnje, tehnike, tehnologije i samoupravljanja u radnoj organizaciji.

6. - 1. Obrazovanje kadrova je organizovano i sistematsko usvajanje znanja sa područja nauke, kulture, proizvodnje i tehnike u institucijama za obrazovanje odraslih, u cilju opšteg i profesionalnog osposobljavanja za radne funkcije.

Obrazovanje ostaje kao stalna potreba, ali se menjaju sadržaji. Nekad će biti dopuna iz stručnog područja, drugi put iz ekonomije, matematike, kibernetike, tehničkog crtanja, finansijske politike ili samoupravljanja i drugo. Svi ovi i drugi sadržaji sprovode se već poznatim metodama koje treba usavršavati.

6. - 2. Programi obrazovanja i usavršavanja koji se primenjuju u radnim organizacijama i po kojima se radnici usavršavaju, malo se razlikuju od klasičnih programa. Pre svega, malo je specifičnih programa koji karakterišu

sistem razvoja kadrova; a većina je onih koji su usmereni na školovanje radnika.

Za razvoj kadrova potrebno je izraditi metodologiju za razradu i izradu sledećih programa:

- programi za pripremu kadrova;
- sadržaj, instrumenti i merila za prijem radnika;
- program za prihvatanje novih radnika;
- program za uvodjenje radnika u rad;
- instrumenti za praćenje, merenje i ocenjivanje

rezultata;

- programi motivizacije i napredovanja kadrova;
- način verifikacije onoga što je naučeno;
- metodologija razmene informacija među specijalistima istih i drugih struka;

- programi i metodologija za izradu programa: stručnog, opšteg, tehničkog, kulturnog, društveno-ekonomskog i marksističkog i drugog obrazovanja i usavršavanja svih kadrova u radnoj organizaciji.

Da bi razvoj kadrova bio uspešan, moraju da se stvore uslovi. Ovde se misli na sredstva, metode i organizaciju, odnosno konstrukciju dinamičkog modela za sistem razvoja kadrova.

Sistem zadovoljava sledeće zahteve:

- utvrđuju se stalni ciljevi, principi i faktori koji neposredno utiču na izgradnju i dinamiku razvoja kadrova;

- stalno se poboljšava kvalifikaciona i obrazovna struktura;

- omogućuje se svakom radniku da ispolji i razvije sposobnosti i postigne veće radne uspehe primenom stečenih znanja i veština, obrazovanjem i usavršavanjem;

- postiže se veća mobilnost i kreativnost kadrova;

- kompleksno sagledavanje i rešavanje tekućih i perspektivnih razvojnih pravaca radnika, da svako u sistemu vidi i koristi mogućnost razvoja do najvišeg stepena obrazovanja i usavršavanja;

- vrši se trajna adaptacija radnika radu i rada radniku.

Mogu se navesti i mnoge druge vrednosti sistema razvoja kadrova. Medjutim, treba na kraju istaći da sistem u svojoj suštini ne predstavlja novinu. Ima dosta elemenata koji se i danas sprovode u radnim organizacijama, ali kao izolovane akcije nisu medjusobno povezane. Zbog toga je potrebna rekonstrukcija sistema razvoja kadrova u procesu rada, gde on postoji, a gde se ne pojavljuje treba ga izučiti.

Prof. Ivan SIMEUNOVIĆ, dipl.ing.  
Privredna komora Jugoslavije - Beograd

RUKOVODEĆI KADROVI U PRIVREDI - NJIHOVO  
OBRAZOVANJE, ZAPOSILJAVANJE I KORIŠĆENJE

Uvod i uvodne napomene

Karakteristike kadrovske funkcije u privredi sve se više izražavaju svojim kvalitativnim komponentama, a manje kvantitativnim problemima.

Medjutim, dve su krajnje tačke kadrovske funkcije u privredi karakteristične: nedostatak specijalizovanih radnika u proizvodnji i kvantitativni i kvalitativni aspekti rukovodećih kadrova. Zato o njima nešto više.

Podjimo od odredaba Ustava SFRJ, koje su jasno definisale funkciju rukovodjenja kao izvršnu u odnosu na organe odlučivanja, kao kolektivnu i društvenu u odnosu na ostale subjekte, kao inokosnu kada je reč o direktoru. Prema tome, rukovodjenje je samoupravljanje u fazi realizacije i ništa drugo.

Ono što se najčešće ne shvata, ili se zlonamerno primenjuje, jeste istina, da se samoupravljanje i tzv. rukovodjenje događaju istovremeno, to je celina jednog procesa, to je misaoni rad više ljudi ka istom cilju. Tamo gde se to razdvaja, izoluje, čini jednim iznad drugog, uglavnom nema ni samoupravljanja ni rukovodjenja, ni odlučivanja ni dobrog izvršavanja odluka.

Rukovodjenje je integralna funkcija samoupravljanja sa definisanim dužnostima, pravima i opravdanostima radnih mesta definisanih kao rukovodeća, kao što, uostalom, sva radna mesta, ako je organizacija rada dobra, imaju ove elemente veoma prečišćene.

Funkcija rukovodjenja, s obzirom da po zahtevima rada i organizovanja, po isključivo intelektualnom radu koji se mora uložiti, po složenosti odnosa i zahteva kolektiva i društvene zajednice, nije ni malo laka kada se želi puna odgovornost pojedinaca i celine. Došlo se danas do izvesne "krize" rukovodjenja, do činjenice da se ljudi teško

prihvataju te funkcije. Često i zato, što u razvoju samoupravljanja, u procesima kada radnici u udruženom radu odlučuju u punom smislu o rezultatima svoga rada, društveni odnosi i zahtevi na ličnost rukovodilaca postaju veći, kako u stručnom, tako i u moralno-političkom pogledu, a posebno, u pogledu podobnosti da organizuje, uskladjuje, kontroliše - jer odgovara.

S druge strane, položaj privrede u koju još mnogi "zavlače" ruku i nose, a kasnije privredi "vraćaju", kao i ekonomski tokovi koji u svetu teku nepovoljno, na tržištu nemira i nervoze, postaje limit za prihvatanje ove funkcije. Izvesna kriza nastaje i zbog nedovršene regulative pravnih normi unutar i van kolektiva, koje često destimulativno deluju na pojedinca u momentu opredeljenja.

I loše vođenje kadrovske politike, utiče na izvesne ekscesne pojave u izboru ličnosti za rukovodeće mesto, što dobre i dobronamerne kadrovcve odvlači na poslove druge vrste.

Najzad, dobri inženjeri, ekonomisti, pravnici i drugi stručnjaci, shvatili su svestranost zahteva na savremenog rukovodioca i procenjuju sopstvene sposobnosti realnije od okoline. To se može i shvatiti. Jer, rukovodjenje nije "privilegija", već stručan rad sa značajnim psihičkim i fizičkim komponentama, rad pun iskušenja i lepote u isto vreme.

A za obavljanje tog stručnog rada potrebna su znanja, kao i za svaki stručan rad. Samoupravljanje je baza odlučivanja, okosnica na kojoj rukovodeći tim dobija cilj, pravac akcije koji je stručni tim pripremio. Utoliko je lakše organizovati realizaciju, ali teže biti neodgovoran. Razumevanje u oba pravca, odgovorno ponašanje subjekata u odlučivanju, najbolji je put za dobro rukovodjenje.

Proces udruživanja rada, proces organizovanja na višem nivou, posložava rad rukovodilaca. Ali to je i jedini pravi put u kome svaki neposredni proizvođač može realizovati svoja samoupravna prava i odlučivati. Biti subjekt,

a ne objekt izgradnje društvenih odnosa na svim nivoima. Rukovodilac koji tu suštinu ne shvati i u svom praktičnom radu ne organizuje sebe i svoje saradnike u tom pravcu, doći će brzo u krizu. Ali, to je sopstvena kriza, a ne kriza funkcije, a to je bitno.

#### Funkcionalno usavršavanje rukovodećih kadrova

Za dobro rukovodjenje, pored ličnih osobina, potrebna su znanja, sposobnosti i stavovi.

U području znanja ističemo grupu integralnih znanja koja definišemo kao: stručna, društveno-ekonomska, pravna, psihosociološka, opštekulturna i sl. Zavisno od rukovodećeg radnog mesta, biće potrebno jednih znanja više a drugih manje, ali je činjenica da nijedna grupa znanja ne može izostati.

To je dovelo do zahteva obrazovnom sistemu da proširi vrste i tipove znanja, a u visokom obrazovanju, mora se zaključiti, da inženjerima treba davati više ekonomskih, a ekonomistima više tehničko-tehnoloških znanja. I jednima i drugima treba omogućiti više psihosocioloških znanja, jer to su izvori budućih rukovodećih kadrova.

A kada stručnjak to postane, nameće se pitanje permanentnog usavršavanja rukovodilaca, koje zbog specifičnosti funkcije nazivamo funkcionalno usavršavanje. Na tom planu ima i otpora i nerazumevanja.

Medjutim, iskustvo razvoja u svetu uči da, što je ekonomika razvijenija, što su društveni odnosi razvijeniji, to je i funkcionalno usavršavanje neophodnije. Što je obrazovna struktura kadrova optimalnija, ekonomija zahteva sve više funkcionalnog usavršavanja, jer je trend znanja povećan u razvijanju reprodukcije na svim nivoima. Najopasnije je kad u tim znanjima rukovodeća ekipa zaostaje. Zato kažemo da je permanentno obrazovanje i funkcionalno usavršavanje rukovodećih kadrova fenomen razvijene privrede, privrede u kojoj je visok stepen usaglašenosti između strukture rada i njegove složenosti u privredi i društvu i kadrova koji taj rad obavljaju.



Jer permanentno obrazovanje, obrazovanje odraslih kao i funkcionalno usavršavanje, nema pre svega cilj da popravlja ono što je propustio sistem obrazovanja mladih, već da stalno unapređuje znanja i sposobnosti ljudi na višem nivou sticanja znanja.

Zato postaje nužna izgradnja sistema obrazovanja rukovodilaca. U tom cilju potrebno je, pre svega, sadašnja parcijalna iskustva institucija kod nas sumirati i metodički razraditi.

Zatim, redovni obrazovni sistem, posebno u domenu visokog obrazovanja, ima obavezu da razvije ustavne oblike, metode i puteve za usavršavanje rukovodilaca.

Programskim sadržajem, visoko obrazovanje treba da obogati nastavu mladih stručnih kadrova sa područja marksizma, samoupravnih odnosa, psihologije i andragogije. Posebno, znanja iz područja kibernetike, matematike, statistike, znanja koja podižu tzv. "industrijsku pismenost" savremenih stručnih kadrova.

Razrada profila rukovodećih radnih mesta, s obzirom na sve složeniju organizaciju udruženog rada, trajan je zadatak organizovanja rada na obrazovanju rukovodilaca.

Donošenje kriterija, kao osnove za donošenje samoupravnih sporazuma o rukovodećim kadrovima, trajan je zadatak asosijacije privrede i naučnih instituta.

Ideja da se formira koordinaciono telo od predstavnika privrede, obrazovanja, sektora rada i zaošljavanja u cilju vođenja praktične brige o obrazovanju, zapošljavanju i korišćenju rukovodećih kadrova, postaje sve bliža stvarnosti.

#### Zapošljavanje i korišćenje rukovodilaca

Korišćenje znanja i sposobnosti stručnih kadrova, postaje kvalitativna komponenta današnje ekonomije i osnova produktivnosti u proizvodnji. Došlo se do saznanja da u planiranju razvoja treba, pre svega, planirati znanja po nivoima i vrstama za planiranu proizvodnju. Naročito znanja

rukovodećeg tima. A ova su često deficitna, ili su jednostrana, sa gledišta vrste profesije. To je prvi osnov da ta znanja budu loše usmerena i nedovoljno korišćena. Timski rad nije broj, već zbir raznih vrsta znanja koja su međusobno komplementarna i samo ako su takva, njihovo korišćenje je optimalno moguće.

Drugi osnov za lošu zaposlenost i loše korišćenje znanja jeste korišćenje po vremenu upotrebe znanja u radu.

Istraživanje autora pokazuje, da su znanja rukovodilaca iskorišćena funkcionalno samo oko 66%, a ostatak korišćenja je upotrebljen na poslove van funkcije.

Iako je prilično uskladjen odnos između zahteva radnih mesta i ljudi na njima, u praksi se sreću i slučajevi da su neka radna mesta oformljena kao rukovodeća, iako ona to funkcionalno nisu. To je dalji vid rasipanja znanja, jer ljudi na tim radnim mestima veoma su slabo korišćeni u funkciji.

S obzirom na način organizovanja našeg ukupnog života u COUR kao i van njih, karakteristično je zapaziti da su rukovodeći radnici veoma angažovani fizički i psihički. Dinamizam odnosa i međuljudski problemi zahtevaju društveno angažovanje i prisustvo rukovodilaca. To nije stručni rad, tu znanja te vrste često postaju nepotrebna. Ali u prvi plan izbijaju životna znanja i iskustva, njihova potreba. Ako njih nema, rukovodilac ima problema. Ali, zato se često nalazi u situaciji da odgovara na pitanje sa "nemam vremena". Sve češće i "nemam nerava". I sve će teže biti rukovodilac koji u punom smislu organizuje saradnike, uskladjuje njihov rad i sredstva rada, kontroliše rezultate rada, jer odgovara kolektivu i organima upravljanja. Rukovođenje se mora učiti.

Ima rukovodilaca koji provedu niz godina u funkciji, ali na kraju nisu dobri rukovodioci. Deluju kao ljudi bez iskustva. Zašto? Analize ukazuju, da se radi o ljudima koji su dobro radili svoj posao, ali su uvek zaboravljali na jedno pravilo, na kraju svake aktivnosti, koje traži

proveru akcije - rezultat. Rezultate nisu sumirali, a iskustvo se samo tako stiče i registruje.

Da bi rukovodilac mogao da organizuje druge ljude, on mora znati organizovati sebe. A to u praksi znači organizovati vreme i probleme. No, da bi to mogao, on mora biti informisan. Informisanje je osnovni metod komuniciranja i ono postaje osnova odlučivanja. Putevi da se bude informisan su različiti. Interesovanje da se sazna, osnovni je put. Učešće u saznavanju, dalja je etapa. Učiti novo, analitički i sistematski sredjivati činjenice, krajnji je cilj.

No, ima otpora učenju. Iskustvo uči da je lakše uočavati pojave i probleme, nego realizovati koncepciju, makar da smo je i sami postavili.

Zato obrazovanje rukovodilaca, njihovo puno zapošljavanje na "pravim" poslovima, korišćenje njihovih znanja i sposobnosti u pravo vreme, mora biti programiran i organizovan posao na unapredjenju kadrovske funkcije u organizacijama udruženog rada i šire.

Na to obavezuju rezolucije X kongresa SKJ.

Luka RAMIĆ, direktor  
Zavoda za zapošljavanje, Bor

#### EKONOMSKA OPRAVDANOST STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA

Planiranje razvoja društva je bitna pretpostavka da taj razvoj ima optimalnu dinamiku u datom vremenu i na datom nivou dostignutog razvoja. Svaka neusaglašenost u planiranju uopšte, a posebno u sferi produkcije u privredi sa stvarnim potrebama i mogućnostima, stvara niz teških posledica.

Ako u razvoju privrede mora sve da bude planirano nameće se pitanje da li i kadrovi, koji faktički predstavljaju njen najsuštinski deo, treba da budu planirani, odnosno da li se sme njihov razvoj prepustiti slučajnosti, stihiji, trenutnoj konjunkturi nekih profesija ili želji roditelja, omladine.

Sasvim je sigurno, da je neophodno da se planeri privrednog razvitka, kao i svi drugi koji se bave kadrovskom politikom, slože da je planiranje kadrova za pravilan i uspešan razvitak jedne privrede, neophodno. To znači da između plana proizvodnje i plana obrazovanja kadra, mora da postoji medjusobna uskladenost. Medjutim, imajući u vidu da upravo doba u kome živimo i radimo, razvoj nauke i tehnike i tehnologije je tako dinamičan, da obrazovna mreža, ma koliko ona bila fleksibilna, nije u stanju da zadovolji sve njene potrebe. To nikako ne znači da ona ne može, ne samo aproksimativno, već i u dobroj meri da prati tendenciju kretanja proizvodnih snaga društva.

Pomenuti raskorak je, nažalost, prisutan. Ne ulazeći dublje u uzroke ovog raskoraka, jer to nije predmet ovog razmatranja, može se konstatovati da se on javlja kao posledica, pre svega, stihijnog razvoja obrazovnog sistema koji nije osposobljen da prati i sve promene u privrednom razvitku, a pre svega, našeg društva kao osnovnog nosioca

svih ostalih društvenih kretanja. U ublažavanju postojećeg raskoraka, sigurno da profesionalna orijentacija može da odigra pozitivnu ulogu. U kojoj meri će ona delovati ne zavisi samo od propagatora ove delatnosti, već i svih ostalih brojnih subjekata.

Kada ocenjujemo opravdanost ili neopravdanost stručnog osposobljavanja, koje u ovom izlaganju treba tretirati ne kao redovno obrazovanje već dodatno, moramo voći od prethodno iznetih konstatacija. Naime, ako podjemo od toga da u društvu postoji apsolutna usaglašenost između proizvodno radne mreže i obrazovne mreže u pogledu profila u kadru, i to kako po stepenu obrazovanja, tako i u pogledu kvantitativne i kvalitativne strukture, možemo apriori da zaključimo da je stručno osposobljavanje, u smislu dodatnog obrazovanja sa društvenog aspekta ekonomski neopravdano pa prema tome i necelishodno. Konstatovali smo, međjutim, da apsolutna podudarnost ne može da postoji i ona je po pravilu čas veća čas manja. U ovoj srazmeri u kojoj ova nepodudarnost postoji, zavisi i potreba za permanentnim stručnim osposobljavanjem svih profila kadrova u privredi.

Stoga je stručno osposobljavanje, bilo da se organizuje preko zajednica za zapošljavanje, ili da ih organizuju same organizacije udruženog rada, integralni deo procesa zapošljavanja i doprinosi smanjenju raskoraka koji postoji između potreba privrede i društva u celini, sa jedne strane, i kadrova koje daje instituisani obrazovni sistem.

Činjenica je da srednjoškolski obrazovni sistem daje negde od 120 do 150 profila kadrova a u privredi nomenklatura prelazi cifru od 3.500 zanimanja.

Stručno osposobljavanje stoga praktično, rešava pitanje obezbeđenja kadrovima, i stvara uslove nezaposlenim licima da dodju do zaposlenja.

Kada globalno posmatramo uzroke nezaposlenosti, obično kažemo, što je u osnovi i tačno, da na dostignutom stepenu razvoja proizvodnih snaga društva i materijalne moći, nismo u stanju da radno-produktivno angažujemo sve

radno sposobno stanovništvo. Pored ovog uzroka koji se javlja kao posledica naglog razvoja tehnike i tehnologije, organizacije rada i dr. imamo i takvih koji se javljaju u profesionalnoj razlici između lica koja traže zaposlenje i potreba privrede i ostalih društvenih oblasti rada. Znači, da privreda ima potrebu za radnom snagom, mada imamo nezaposlena lica koja traže zaposlenje. Zadatak je upravo stručnog osposobljavanja da otkloni ovu društvenu suprotnost.

Najkarakterističniji primer nepodudarnosti proizvodno radne mreže i obrazovnog sistema je kod tzv. strukturalne nezaposlenosti. To je slučaj kada pojedine privredne grane ne mogu da obezbede one profile kadrova koji su osnovni nosioci njene privredne aktivnosti. Kao na primer: građevinarstvo bez zidara, tesara, molera, stolara itd.; rudarstvo bez rudara, saobraćaj bez vozača, poljoprivreda bez traktorista itd. U ovakvim slučajevima stručno osposobljavanje ima poseban značaj jer bi bez njega privredne grane deficitarne u ovom kadru, bile hendikepirane u svom razvoju, što bi se svakako odrazilo ne samo na njihov sopstveni razvoj već i na razvoj privrede i društva u celini.

Prethodno smo konstatovali da postoji raskorak između profila kadrova koje daje obrazovni sistem i struktura zanimanja koje traži privreda, i da se taj raskorak ne može nikada potpuno otkloniti. Međjutim, može se postaviti pitanje koliko je sa društvenog aspekta ekonomski opravdano obezbeđivati kadar za privredu klasičnim sistemom školovanja. Verovatno da je društveno opravdanije specifične kadrove obezbeđivati od kandidata, koji su stekli određeni nivo opšteg tehničkog znanja redovnim školovanjem i putem specijalističkih kurseva obezbediti im znanje koje zahteva radno mesto.

Sigurno da ima dosta slučajeva u kojima postoji opravdanje za stručnim osposobljavanjem ne samo nezaposlenih lica, već i lica koja su već angažovana kao radno-aktivna. Sva ta osposobljavanja ne moraju uvek da imaju istu ekonomsku opravdanost, ali mora da bude prisutna i socijalna opravdanost.

U praksi mogu da se pojave sledeći vidovi stručnog osposobljavanja: 1/ stručno osposobljavanje nekvalifikovanih nezaposlenih kadrova; 2/ prekvalifikacija već kvalifikovanih nezaposlenih kadrova; 3/ prekvalifikacija zaposlenih kadrova u slučajevima kad postoji potencijalna mogućnost ostanka bez posla; 4/ stručno osposobljavanje zaposlenih i nezaposlenih kadrova za specijalne pozive, koje ne daje obrazovni sistem itd.

Stručno osposobljavanje nekvalifikovanih - nezaposlenih kadrova ima najveće ekonomsko i socijalno opravdanje. Kad se kaže ekonomsko, ima se u vidu, da društvo, do momenta osposobljavanja u njihovu stručnu izgradnju nije ništa uložilo sem za osnovno opšte obrazovanje. To znači da njihovim osposobljavanjem društvo dolazi relativno jeftinije do kadra i vremenski brže. Kad pak ističemo socijalnu opravdanost, ima se u vidu, da se po pravilu radi o kadrovima, koji bi veoma teško došli do zaposlenja bez nekog osposobljavanja, a i o licima koja su najčešće materijalno ugrožena. Ovde se može dodati i to da privreda, zbog svog razvitka tehnike, tehnologije i organizacije rada, ima sve veće potrebe za priučenim radnicima uskog profila.

Prekvalifikacija kvalifikovanih radnika u druga zanimanja javlja se kao posledica neuskладjenosti potreba privrede i kadra koji daje obrazovni sistem. U ovom slučaju stručno osposobljavanje se javlja kao korektiv navedenog odstupanja i ima za posledicu dodatne materijalne izdatke društva za njihovo aktivno uključivanje u privredu. U ovome i leži društvena opravdanost da se energičnije utiče na obrazovni sistem u cilju formiranja onih profila kadrova koji su privredi potrebni. Plansko školovanje kadra svih profila je stvar celog društva a ne pojedinca, zato što i posledice neplanskog školovanja ne snose samo pojedinci, već čitavo društvo. Neophodno je da društvo troši velika materijalna sredstva na školovanje izvesnog kadra a da se istovremeno ne stvaraju realne šanse da svojim radom i nešto vrata društvu. Oni s pravom očekuju da im se nadje

radno mesto u društvu ako ih je ono i školovalo.

Tehnološka revolucija vrši snažan pritisak na industrijske kadrove da se permanentno usavršavaju. Ono ima puno ekonomsko opravdanje, jer obezbeđuje funkcionisanje nove tehnike i tehnologije.

Često postoje slučajevi u praksi da je neophodno prekvalifikovati već zaposleni kadar, bilo da se radi o kadru koji je bio u odredjenom vremenskom periodu primljen bez kvalifikacije, ili pak da je zbog inovacije opreme nužno izvršiti i inovaciju značaj u cilju normalnog korišćenja te opreme.

Zajednice za zapošljavanje, polazeći od njihovih osnovnih funkcija, da rešavaju problem nezaposlenosti, trebalo bi da budu interesent sa aspekta svog materijalnog angažovanja. Treba početi od njihove materijalne moći, sa jedne strane, i od problema nezaposlenosti, s druge strane. Za zajednicu za zapošljavanje svakako treba da budu prioritetni oni oblici materijalne intervencije koji imaju, kao svoj rezultat, rešavanje pitanja nezaposlenosti. Polazeći od toga da je u našem društvu nezaposlenost još uvek prisutna i da sredstva koja se izdvajaju za nezaposlenost nisu u srazmernom stepenu nezaposlenosti, da bi ovaj oblik stručnog osposobljavanja trebalo da finansiraju i same OOUR-a.

Ing. Relja DJORDJEVIĆ, prof. -  
Mašinski školski centar u Nišu  
/saradnik Ing. Živko JOVANOVIĆ, prof. -  
Mašinski školski centar u Nišu/

MOTIVISANOST I INTERESOVANJE KADROVA  
ZA OBRAZOVANJE I USAVRŠAVANJE U RADNIM  
ORGANIZACIJAMA

"Naime, umor se obično shvata kao proces kočenja ili proces iscrpljivanja energije organizma. Polazi se od toga da su u početku na raspolaganju konstantne energije. Maier /Majer/, međjutim, odbacuje tu hipotezu, koju većina drugih istraživača više ili manje eksplicitno usvaja. Njegovo mišljenje je da početna ili raspoloživa energija za neki posao zavisi od motivacije pojedinca. Drugim rečima, motivacija mobilise ili stavlja na raspolaganje određenu količinu energije i to u skladu sa sopstvenim intenzitetom. Što je motivacija jača, to će i veća količina energije da bude mobilisana za neki posao. Praktično, to znači da naša ukupna zaliha fiziološke energije može biti velika /na primer, ispavali smo se!/, a da smo ipak umorni za neki posao zato što za njega nemamo motivaciju. Činjenica koju je svako od nas iskusio na sebi".

INDUSTRIJSKA PSIHOLOGIJA - N.R.F.  
Maier /Iz predgovora jugoslovenskom izdanju/

1. Motivacija

Pod motivacijom čoveka podrazumevamo termin kojim se obično služimo da označimo aktivne vrste odnosa nekog organizma prema svojoj okolini ili sve ono, što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmeruje i što joj određuje intenzitet i trajanje. Sam pojam motivacije toliko je složen i definisan na tako različite načine i isto toliko je dvosmislen kao i termin "ličnost".

Motivi su stanje ili držanje pojedinca koje ga predodređuje za izvesno ponašanje, za traženje izvesnih ciljeva.

Motivi se razlikuju od nagoma, koji označavaju takve fiziološke potrebe kao što su glad ili žedj, a motivi uključuju interesovanja, stavove i namere.

Stoga nije čudo što ovaj termin gubi svoju upotrebljivost kao teoretski pojam, pa bi bilo izlišno vezati se za neku strogu definiciju koja bi nas, zbog svoje preciznosti, nužno ograničila na upotrebu toga pojma na nekoliko dobro definisanih situacija. Zbog toga možemo za naše svrhe govoriti o motivisanoj osobi, kao osobi koja traži da postigne neki cilj. Čovek može biti gladan usred jutra, ali se to ne vidi ako nije prisutan odgovarajući cilj. Ako jeste, on će jesti.

I želje i potrebe uključene su u motive. Strogo govoreći, želje su slabije, one mogu dovesti do akcije, ali ih pojedinac ne može prihvatiti a da ništa ne preuzima u odnosu na njih. Potrebe se odnose na zahteve i kao takve uvek dovode do neke aktivnosti da zadovolje ili uklone napetost. Da dodje do aktivnosti, potrebne su određene unutrašnje pobude i spoljašnji podsticaji.

Potrebe čoveka, u najširem smislu, sačinjavaju unutrašnje pobude i aktivnosti, dok ciljevi, koji se aktivno nastoje dostići, predstavljaju glavne spoljašnje podsticaje.

Od vrste, intenziteta i stabilnosti motivacije, zavisi šta će čovek uraditi i koliko će u radu ispoljiti zalaganja, upornosti i istrajnosti. Zbog toga je i razumljivo, da motivacija značajno deluje na radni učinak. Udeo motivacije u proizvodnosti rada nesumnjivo je veći od ostalih subjektivnih faktora, već i zato, što ona ima ulogu i pri formiranju sposobnosti i sticanju veština i znanja.

Imajući u vidu da su stečeni motivi rezultat individualnog razvojnog puta pojedinca u određenim društvenim uslovima, razumljivo je da postoje i značajne individualne razlike u motivaciji, koja se nalazi u osnovi radne aktivnosti ljudi. Međutim, postoji čitav niz situacija

kuje, više ili manje na sličan način, deluju na motivaciju kod većine ljudi.

## 2. Uticaj stava na motivaciju

Ispitivanje motivacije u radu vrlo je složen posao, jer radna aktivnost ne proističe iz jednog motiva, nego iz čitave motivativne strukture, koja je rezultat složenih odnosa među pobudama često različitog intenziteta i različite valencije. Jednostavne pobude i bliži ciljevi bivaju u toj igri motiva uključeni u neke opšte osobine ličnosti i njima podređeni.

Iako je motivacija ljudi pod uticajem situacija, ona značajno zavisi i od nekih opštih stavova radnika prema društvu, radu, radnoj organizaciji i drugovima u poslu. Na formiranju nekih stavova deluju, doduše, i te situacije, ali su osnovni stavovi rezultat razvojnog puta pojedinca, u određenim društveno-ekonomskim uslovima. Opšti stavovi, u određenoj meri, regulišu intenzitet odbojnosti spoljnih podsticaja.

Stav je stečeni način interpretacije različitih zbivanja, koji predstavlja tendenciju da reagujemo na ovaj ili onaj način na različite objektivne situacije, ljude ili ideje. Stav se zasniva na usvojenim vrednostima i zbog toga on postaje ocena, prema kojoj se prosudjuju i vrednuju različiti aspekti okolnih situacija. Kako u velikom broju od nekog opšteg stava zavisi pozitivna ili negativna reakcija na okolnu situaciju, opravdano je stav smatrati posebno širokim motivom aktiviteta, kome su drugi, uži motivi, više ili manje podređeni.

Iako u kapitalističkim prilikama radnici rade u prvom redu za platu, ipak taj podsticaj može da bude bezuspešan, kada mu se suprotstave neki suprotni stavovi. Tako je, na primer, sistem posebnih nagrada za ubrzan rad ili premašanje određenih proizvodnih normi u mnogim engleskim preduzećima zatajio. Čim je taj sistem bio uveden, produkcija se u mnogim preduzećima ustalila na određenom ras-

ponu, i umesto da se individualne razlike u učinku povećaju, gotovo svi radnici počeli su da postižu jednake rezultate. Klasna solidarnost i prijateljski odnosi među radnicima, učinili su da su brži i spretniji radnici svesno smanjili svoju proizvodnju i odrekli se na taj način više zarade, kako njihovi sporiji drugovi ne bi bili otpušteni ili potišteni zbog razlika u nagradjivanju.

Osnovni negativan stav radnika nalazi svoj izraz u štrajkovima, izostancima i, uopšte, u svesno smanjenoj produkciji, do organizovane borbe za bolje uslove života i socijalna prava. Ta borba za socijalna prava, za društveno priznanje i afirmaciju sopstvene ličnosti ukazuje da u kapitalizmu plata nije jedini podsticaj na radnu aktivnost.

Psihološka analiza negativnih stavova radnika u kapitalizmu pokazala je da se osnovni uzroci nezadovoljstva mogu podeliti u dve grupe, i to na:

1. Ekonomsko-tehničke uzroke /mala plata, nesigurnost zaposlenja, slaba organizacija prilika/ i

2. Psihološke uzroke, koji se, uglavnom, bazi-  
raju na ekonomskim /svest o eksploataciji, osećaj podređenosti i zavisnosti, loš psihološki postupak, nezanimljivost i monotonija rada/.

Od kakve je važnosti subjektivni odraz socio-ekonomskih neprilika na motivaciju, pokazuju brojna ispitivanja, od kojih može poslužiti anketa, koju je sproveo jedan američki psiholog među američkim radnicima i poslodavcima. Oni koji su učestvovali u anketi, trebalo je da klasifikuju osam psiholoških faktora i to prema važnosti, koju, po njihovom mišljenju, imaju ti faktori u proizvodnji. Radnici su klasifikovali te faktore ovim redom: 1. priznanje za izvršen rad; 2. zanimljiv posao; 3. pravedna plata; 4. razumevanje i poštovanje; 5. savet u ličnim problemima; 6. mogućnost napredovanja po zaslugi; 7. dobri objektivni uslovi rada i 8. zaštita na radu. Te iste radove sasvim su

drukčije ocenili poslodavci, što jasno ukazuje na suprotno razumevanje i nepravilan odnos prema radniku. Tako, na primer, dok priznanje za izvršen rad dolazi kod radnika na prvo mesto, poslodavci ga smatraju nevažnim, pa ga stavljaju na pretposljednje mesto. Poslodavci drže, da su najvažniji subjektivni faktori, koji motivišu radnike: pravedna plata i zaštita na radu, dakle oni faktori, koje radnici stavljaju na treće, odnosno poslednje mesto.

U socijalističkim uslovima proizvodnje problem nije u tome, kako neutralizovati neki opšti negativan stav radnika prema radu, nego kako osnovni pozitivni stav pojačati. Jasno je, da se ni u socijalističkim uslovima ne može očekivati da će svi radnici biti jednako motivisani istim pobudama i podsticajima. Zato je opravdano upotrebljavati različite podsticaje, od novčanih nagrada i različitih materijalnih beneficija, preko pretežno psihološko-društvenih stimulatora, kao što su uzimanje ličnih obaveza, takmičenje, učestvovanje u društvenom upravljanju radne organizacije, različita društvena priznanja itd.

Sposobnost čoveka, njegovi interesi i sklonosti, njegove veštine, navike i znanja, ne ispoljavaju se u radnom procesu na neki izolovan i nezavisan način. Sve te osobine uključene su u širu dinamičku strukturu koju zovemo ličnost, a kojoj posebno obeležje daju stečeni stavovi. Dok uspeh ili neuspeh u nekim specifičnim profesionalnim aktivnostima može da zavisi od nekih izolovanih osobina, opšti uspeh u većini zvanja zavisi pretežno od karakteristika celovite ličnosti čoveka.

### 3. Pristup problemu

#### 3.1. Sastavljanje anketnog lista

Cilj obrade ove teme je da se dodje do određenih rezultata, ako se odgovori na grupu pitanja koja u suštini sadrže sledeće:

1. Koji su determinirajući faktori koji podstiču radnike na dalje obrazovanje i usavršavanje?

2. Da li su to posebne intencije, određene pretpostavke o postavljenim ciljevima, realna očekivanja, težnja za afirmacijom i slično?

Kako od solidnog odgovora na ova dva pitanja zavisi činjenica kako ćemo usmeriti obrazovanje i usavršavanje i rad u sadašnjosti i budućnosti, dotično istraživanje imalo je, pre svega, svrhu da dobije uvid i poglede, opredeljenja, predrasude i mišljenja, u vezi sa obrazovanjem i usavršavanjem kadrova. Istovremeno, ovde se želi da učini pokušaj za ustanovljenje motiva koji je odlučujući za obrazovanje i usavršavanje kadrova. Proučavanje ovog problema je, takodje, vezano za izjave radnika i iskustva koja su stečena tokom rada kroz sisteme i forme obrazovanja i usavršavanja.

Da bi odgovori bili precizniji, navedena pitanja, kao kompleksna, raščlanjena su na sledeća:

1. Odlučio sam se za stručno obrazovanje i usavršavanje radi obezbeđenja sigurnijeg statusa na sadašnjem radnom mestu,

2. Odlučio sam se na naknadno obrazovanje zbog ugleda u društvu, u sredini u kojoj živim,

3. Odlučio sam se za naknadno obrazovanje radi poboljšanja materijalnog položaja,

4. Odlučio sam se za naknadno obrazovanje da bih bolje mogao da pratim rad svoje dece u školi i da im u tome pomazem,

5. Odlučio sam se za naknadno obrazovanje da bih stekao veća znanja koja su mi potrebna kao samoupravljaču,

6. Odlučio sam se za naknadno obrazovanje da bih zadovoljio neostvarene želje iz mladosti,

7. Primoran sam da se naknadno obrazujem prema zakonskim obavezama i statutu radne organizacije,

8. Odlučio sam se za naknadno obrazovanje jer svi moji prijatelji, sa kojima sam stalno u kontaktu, nešto uče,

9. Ne mogu da dam odgovor zašto sam se uključio u dalje obrazovanje,

10. Da li bi se naknadno obrazovao da ti radna organizacija nije omogućila organizovano obrazovanje i usavršavanje,

11. Postavi pitanje za koje misliš da je izostavljeno i na isto odgovori /dopunsko pitanje/.

### 3.2. Izbor grupa za anketiranje i sprovođenje ankete

Nakon sastavljenog anketnog lista izabrali smo grupe za anketiranje i to:

Grupa 1 - rukovaoci građevinskih mašina /20/ vodoprivredne organizacije "Južna Morava" u Nišu, koji rade na brani za akumulaciono jezero na reci Moravici, između Aleksinca i Soko Banje,

Grupa 2 - nastavnici praktične nastave /10/ pri Mašinskom školskom centru u Nišu, koji studiraju I stepen na Fakultetu industrijske pedagogije u Rijeci /odsek za praktičnu nastavu - Industrijska pedagogija I/,

Grupa 3 - nastavnici teoretske nastave /10/ pri Mašinskom školskom centru u Nišu, koji studiraju II stepen na Fakultetu industrijske pedagogije u Rijeci /odsek za teoretsku nastavu/,

Grupa 4 - kvalifikovani radnici metalske struke /10/ koji se odlučuju da nastave obrazovanje u školi za mašinske tehničare pri Mašinskom školskom centru u Nišu.

U anketnom listu objašnjeno je da se na pitanje koje najviše utiče na odluku za obrazovanje odgovori sa tri znaka /XXX/, na drugo sa dva /XX/, a na treće sa jednim znakom /X/.

U tablici 1 - strana 164, data je rekapitulacija odgovora po grupama.

### 3.3. Analiza odgovora

Prva grupa anketiranih je grupa radnika za koju je radna organizacija organizovala kurs za internu kvali-



Rekapitulacija odgovora na postavljena pitanja u anketnom listu

Tablica I

Redni broj pitanja	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
1.	XXX = 16 XX = 4	XXX = 3 XX = 7	XX = 2	
2.	X = 5	X = 2	XXX = 2 X = 3	
3.	X = 4	X = 3	XX = 2	XXX = 3 XX = 2
4.		X = 1	XX = 2	X = 3
5.	X = 8	X = 2	XX = 2 X = 2	
6.		X = 2	X = 5	XXX = 5 XX = 4
7.	XXX = 4 XX = 16	XXX = 7 XX = 3	XXX = 10	
8.	X = 3			XXX = 1 XX = 2 X = 7
9.				XXX = 1 XX = 2
10.	Da = 5 Ne = 15	Da = 8 Ne = 2	Da = 9 Ne = 1	Da = 5
11.				2 odgovora, zbog daljeg obrazovanja na fakult.

Legenda:

XXX - odluka od prvorazrednog značaja za obrazovanje  
 XX - odluka od drugorazrednog značaja za obrazovanje  
 X - odluka od trećerazrednog značaja za obrazovanje

fikaciju rukovodilaca građevinskih mašina, s obzirom da ne poseduju stručnu spremu, a imaju radno iskustvo. Na zahtev Inspekcije rada SRS, ovoj grupi je pružena mogućnost za obrazovanje, koje se sastoji iz teoretskog i praktičnog dela. Kao predavač i rukovodilac ovog kursa bio sam iznenađen odgovorima u anketnom listu. Naime, pitanja 1 i 7 su za 80% anketiranih motivisanost za obrazovanje, ali je skoro isti procenat da se ne bi obrazovali da im radna organizacija nije omogućila organizovano obrazovanje /pitanje 10/. Ovi odgovori iznenađuju, utoliko kada se zna da bi bez ovog obrazovanja anketirani bili prevedeni u fizičke radnike.

Druga i treća grupa su motivisane da se obrazuju, jer to zahtevaju zakonski propisi, što se može zaključiti iz odgovora na pitanja 1 i 7, ali se odlučuju na obrazovanje i bez da im radna organizacija omogućuje organizovano obrazovanje jer, u protivnom, ostaju bez radnog mesta.

Četvrta grupa je odgovarala, uglavnom, na pitanja 3, 6 i 8 sa znacima /xxx/ i /xx/, ali ima i dva odgovora: "Da bi uspešnije nastavili obrazovanje na fakultetu".

U slobodnom razgovoru saznao sam i sledeće:

"Zauzeli smo radna mesta koja su po sistematizaciji predviđena za mašinske tehničare, prema tome prinudjeni smo da završimo odgovarajuću školu ako želimo da zadržimo radna mesta".

Jedan slušalac II godine Tehničke škole iz redova odraslih, izjavljuje: "Želim da se otarasim čekića". Inače, ovakvi odgovori nisu retki.

Bilo je nekoliko slučajeva da su slušaoci tehničke škole iz redova odraslih, kategorično zahtevali prelazne ocene sa jednostavnim obrazloženjem "jer plaćaju školovanje".

Neke radne organizacije u Nišu vrše selekciju i stipendiraju dobre radnike da završe tehničku školu. Međutim, bilo je dosta slučajeva da, po završenoj školi, neki

od ovih radnika ne žele da zauzmu radna mesta mašinskih tehničara. Pojedinci, pak, iz grupe "koji plaćaju", a nekako su završili školu, energično zahtevaju radna mesta tehničara. Lično mi je poznato nekoliko slučajeva da neki slušaoci i posle šest i više godina nisu uspeli da završe više od dva razreda. Ovakvi slučajevi su veoma negativno uticali na renome tehničke škole u očima radnih organizacija. Sve ovo je uticalo da se izvrši reorganizacija Mašinskog školskog centra u Nišu, tako što je Škola za obrazovanje tehničara iz redova odraslih pripala Školi za obrazovanje tehničara iz redova omladine. Sada, u cilju ujednačenja kriterijuma, isti profesori drže nastavu u obe škole.

#### 4. Specifičnost grupe 1

Imajući u vidu specifičnost grupe 1, preporučuje se kadrovskim službama da naročitu pažnju posvete ovakvim i sličnim grupama, za koje se teško obezbeđuju kvalifikovani radnici, iz sledećih razloga:

- rad je veoma težak i odvija se u tri smene;
- rad se odvija, većinom, na terenu i radnici odlaze svojim kućama subotom i nedeljom.

Kroz prigodna predavanja i putem raznih informacija, treba nastojati da radnici shvate nužnost permanentnog obrazovanja u današnjem veku rapidnog razvoja nauke i tehnike.

Ako se pouzdano zna sastav ove grupe, nije teško da se dodje do odgovora zašto je većina pružala otpor obrazovanju. Naime, to su ljudi koji se, pored stalnog zaposlenja u radnoj organizaciji, bave i poljoprivredom. Obrazovanje koje se odvijalo u mesecu julu im ne odgovara, jer su poljoprivredni poslovi u jeku, pa je postojala opasnost da kurs bude bojkotovao. "Dogadjaj dana" bio je posle pet ili šest dana nastavnog rada na kursu, kada je jedan slušalac, u ime cele grupe, postavio sledeća pitanja:

1. Kakva se kvalifikacija dobija nakon završenog kursa: interna ili društvena?

2. Da li radna organizacija, posle završenog kursa, garantuje veće lične dohotke?

Nakon odgovora na prvo pitanje, da je kvalifikacija interna, nastao je žagor i revolt i spremnost većine da odustanu od daljeg pohađanja nastave. Na drugo pitanje nisam bio kompetentan da odgovorim, ali sam iskoristio materijal sa Savetovanja o obrazovanju stručnih kadrova u organizaciji Sekretarijata SIV za prosvetu i kulturu, Centralnog veća SSJ i Savezne privredne komore, krajem februara 1963. godine /Stručno obrazovanje kadrova u privredi, izdanje "Rad" 1963., Beograd/.

"Ma da još ne postoji egzaktno utvrđena metodologija kojom bi se izdvojio uticaj obrazovanja na povećanje produktivnosti rada, izvesna merenja, vršena pod relativno stabilnim drugim uslovima, mogu da nam pomognu da ilustrujemo tvrdjenje o značajnom ekonomskom efektu obrazovanja i korišćenju stručnosti radnika:

- u preduzeću "Jugovinil" su merenjem produktivnosti pre i posle obrazovanja, utvrdili da se produktivnost rada grupe koja je stekla potrebno obrazovanje povećala za 32%, što predstavlja materijalni efekat neuporedivo veći od troškova za povećanje stručne spreme;

- slična merenja vršena su i u preduzeću "Planika" u Kranju. Vrlo je karakteristično da vrednost proizvodnje po jednom zaposlenom u "Planiki" iznosi 3,145.000 dinara; drugo po redu u toj grupaciji je preduzeće "Peko" u Tržiču sa 2,184.000 dinara, prosek u grupaciji fabrika cipela 2,179.000 dinara; najnižu vrednost po jednom zaposlenom ima "Moda" u Vranju sa 960.000 dinara /podaci za 1961. godinu/. Iako su ove razlike prouzrokovane, svakako, i tehničkim uslovima, organizacijom rada i drugim faktorima, ne može se zanemariti činjenica da "Planika" spada u red onih jugoslovenskih preduzeća koja imaju dobro organizovan i vrlo savremen sistem stručnog obrazovanja;

- u preduzeću "Prvomajska", šestomesečnim obrazovanjem specijalizovanih radnika brusaa i glodača, postignut je naročiti uspeh u smanjenju škarta, što je za tu proizvodnju vanredno značajno, s obzirom na to da je korist od 10% prekoračenja norme ravna smanjenju 1% škarta. Materijalni efekat održanih seminara može se proceniti ako se ima u vidu: da je prosek ispunjenja norme kvalifikovanih radnika, koji su ranije radili kao brusaa, iznosio 120%, ali se procenat škarta kretao od 3 do 5%; da je 7 polaznika specijalnih šestomesečnih seminara izvršavala normu od 100 do 117%, ali je procenat škarta iznosio 0,1 do 0,8%;

- brojni su primeri koji pokazuju da dva jednako opremljena preduzeća ne postižu istu produktivnost. Tako, na primer, po licenci Perkinsa iz Engleske, Fabrika motora u Rakovici proizvodi motore. Perkins, međutim, postiže tri puta veću produktivnost rada čak i sa relativno nepovoljnijom formalno obrazovnom strukturom;

- stručno obrazovanje može da postane faktor značajnog povećanja ličnog dohotka i životnog standarda. Upoređenje vršeno u pivari "Trebjesa", sa pivarskom industrijom Zapadne Nemačke, pokazalo je da su prosečna primanja nemačkog radnika oko 6 puta veća, ali da u Nemačkoj na 1000 hektolitara piva dolazi prosečno 5-6 radnika, što pokazuje neposrednu zavisnost između ostvarene produktivnosti i ostvarene zarade;

- tekstilno preduzeće u Ajdovščini sa starijim mašinskim parkom postiže veću produktivnost od drugog tekstilnog preduzeća opremljenog najsavremenijim mašinama. Međutim, u Ajdovščini se na vreme pristupilo stručnom obrazovanju radnika, tako da je "front posluživanja mašina" u ovoj fabrici još u probnoj proizvodnji bio veći nego u bilo kojoj drugoj fabrici u zemlji. U Ajdovščini je 1100 vretena po jednom radniku, dok je prosek u toj grupaciji 780 vretena po jednom radniku, a u preduzeću koje se nalazi na poslednjem mestu 389 vretena;

- moderni kapaciteti u drvnoj industriji ne daju

naročito veću produktivnost u poredjenju sa ostalim preduzećima. Pritom je produktivnost kod nas u odnosu na neke strane zamlje prilično niska, za preradu kubnog metra oblovine četinara potrebno je kod nas 12 časova, u Švedskoj 3 do 4 časa, za izradu soba: u Jugoslaviji 110 časova u Zapadnoj Nemačkoj 47 časova;

- materijalni efekat stručnog obrazovanja može se procenjivati i po drugim pokazateljima. U Kranju je, na primer broj nesreća na radu smanjen posle sistematskih obrazovnih akcija sa 25 na 6%. Nema sumnje da su ulaganja u zaštitne mere minimalna u odnosu na efekat koji se tim putem postiže. Ukoliko se ima u vidu da je 25% svih nezgoda prouzrokovano postupcima radnika, među kojima dominira nedovoljno poznavanje rada i radnih uslova, neuvežbanost, nepoznavanje uputstava, stručno obrazovanje uopšte, nije teško zaključiti koliko bi se sistematsko obrazovanje ekonomski isplatilo.

Udustvo argumentovanih ekonomskih analiza o "faktorima stručnosti" za podizanje produktivnosti rada konzervira stav da su samo investicije u sredstva za proizvodnju rentabilne, pa otuda i dolazi do toga da se nedovoljno investira u kadrove, odnosno za njihovo usavršavanje. Mnoge organizacije se mnogo lakše odlučuju da utroše ogromna sredstva često i za nerentabilne investicije, dok se teže i sporije opredeljuju da daleko manje sredstava investiraju u ono što egzistira kao potencijalna snaga." /Citat iz referata: Obrazovanje i dohodak koji je pripremila radna grupa, referent: Ašer Deleon, Stručno obrazovanje kadrova u privredi, izdanje "Rad", Beograd, 1963. godine/.

## 5. Zaključci

Promene u društveno-ekonomskim odnosima u našem samoupravnom društvu, u kojima je sve veći značaj prava i obaveza radnih kolektiva na slobodno sticanje i samostalnu raspodelu dohotka, treba da se odraze na niz pojava i u oblasti kadrovske politike, odnosno stručnog obrazovanja i to:

- neophodan je porast interesovanja za odgovarajuće stručno obrazovanje od strane samih radnika;

- uloga privredne organizacije u stručnom obrazovanju treba da dobije permanentnost;

- stručno obrazovanje postaje sve više sadržina samoupravnih radnih kolektiva.

Rezime ovoga je da se stvaraju ekonomski, pa samim tim i prirodni odnosi između privrede i obrazovanja, između privrednih rezultata i obrazovnih potreba. Rešavanje kadrovskih i obrazovnih problema prestaje da bude briga društvenih organa i privrednih rukovodstava, već postaje, u sve većoj meri, stvar samih radnika, onih koji imaju potrebe za novim znanjima.

Princip dohotka ima, sa stanovišta stručnog obrazovanja, i svoju drugu stranu. Onako isto kao što obrazovanje utiče na veličinu nacionalnog dohotka, tako se stvara još mnogo neposrednija veza između stručnosti i produktivnosti, između stručne osposobljenosti i radnih rezultata, između radne umešnosti i dohotka radne organizacije. Mada se uticaj principa dohotka na razvoj obrazovanja, odnosno uticaj obrazovanja na stvaranje dohotka, teško može izolovano posmatrati i olvojiti od drugih faktora, ipak možemo konstatovati da ova uslovljenost postaje sve očiglednija i neposrednija u razvitku našeg ekonomskog sistema i naših ekonomskih odnosa.

Sve ovo jasno i nedvosmisleno osvetljava pravo mesto podsticaja, stavova i motivacija radnog čoveka na obrazovanje.

Radmila MIHAJLOVIĆ, prof.  
FOID - Bor

#### INTEGRACIJA RADA I OBRAZOVANJA U NAŠEM SAMOUPRAVNOM SOCIJALISTIČKOM DRUŠTVU

##### Opšti pristup problemu

Rad i obrazovanje dosad su se nezavisno razvijali kao dve odvojene oblasti. Prva je davala sredstva drugoj, a da od druge nije tražila određene profile kadrova. Škole su školovale učenike prema svojim kapacitetima i ostalim mogućnostima.

Neposredna veza rada i obrazovanja izrasla je iz sadašnjeg trenutka, odnosno iz dosadašnjeg stanja rada i obrazovanja. Postojanje veza i međuzavisnosti između rada i obrazovanja nije novo otkriće. Uočio ga je još utopista Robert Owen u svom delu "Novi pogled na društvo", kada govori o budućem obrazovanju iz fabričkog sistema. Tako se ideja o povezanosti rada i obrazovanja razvijala i do klasika marksizma, da bi u našem samoupravnom društvu našla i svoju realizaciju.

Naš današnji industrijski proces prihvata integraciju rada i obrazovanja kao neophodnost. U sistemu integracije postoje istovremeno i drugi integracijski procesi, koji, svi zajedno, daju veliki sistem integracija rada i obrazovanja.

Integracija u samom jezičkom smislu znači dopunjavanje. Rad stvara nova materijalna dobra i dopunjuje obrazovnu delatnost u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. S druge strane, obrazovanje usavršava i olakšava rad čoveku, odnosno dopunjuje ga novim znanjem. Otuda se integracija rada i obrazovanja ubraja u grupu veoma važnih zadataka koji stoje pred našim društvom. Ova integracija je nametala, istovremeno, integracijski proces obrazovanja i omladine i odraslih, ujedinjavanje i ujednačavanje uslova za obrazovanje posle osnovne škole i integraciju ciklusa rada sa ciklusom obrazovanja. Naša zemlja ne ulaže mala sredstva za obrazovanje.

Iz nacionalnog dohotka za obrazovanje se izdvaja 6%, a svega je 1% odlazilo na školovanje radnika, iz čega se vidi koliko je školovanje odraslih bilo odvojeno od školovanja mladih. U dosadašnjem sistemu obrazovanja, omladina se dugo odvajala od sfere rada. Dok su se odrasli školovali pod znatno otežanim uslovima /u većini slučajeva radili su i učili, uz obaveze prema osnovnoj organizaciji/, dotle je omladina mogla mnoge godine u školi da provede, da istu ne završi i da posle upiše novu, a da za to ne odgovara ni društvu ni školi. Zbog toga je dolazilo do velikog broja osipanja učenika i studenata. Po broju učenika i studenata nalazimo se na gornjem delu liste zemalja Evrope, a po broju godišnje završenih, negde na pretposlednjem mestu.

Po završetku školovanja učenici i studenti ulaze u proces rada, ali se ne snalaze kako valja, pa otuda i nezadovoljstvo.

To je sigurno uzrok dugogodišnje izolovanosti omladine od stvarnog života i rada. S druge strane, omladina smatra da joj pripadaju složenija mesta prilikom zaposlenja, pa takve zahteve i ima. Potiskivanje starijih na manje složena mesta, sa manjim mesečnim ličnim dohotkom, izaziva otpor i netrpeljivost u politici zapošljavanja. Iz ovoga se stvara antagonizam ili "generacijski jaz", koji može da nanese mnogo štete društvenim odnosima.

Generacije koje su se školovale u siromašnijim uslovima, ne mogu da se pomire sa znatno boljim uslovima rada i višim ličnim dohotkom mladih.

Mnoge socijalne razlike počinju da se stvaraju u nejednakim uslovima školovanja dece radnika i dece visokih stručnjaka.

Socijalni položaj odraslih se otežava dolaskom mladih u proces rada. Tako okrenuta, ova dva procesa ne izgrađuju nove društvene odnose, već se sudaraju i stvaraju mnogo problema.

Dugo zadržavanje u školi dece nemotivisane za školovanje, znači gubljenje vremena i sredstava. Ova deca ne bi trebalo da se zadržavaju u školi, već ih treba zapošljivati sa stečenim znanjem i pružiti im mogućnost da u procesu rada stvore sebi sredstva, a isto i drugima, za kasnije obrazovanje, kada se želje pojave, a prema potrebama radnih organizacija. Znatno broj nesvršenih učenika, preko-različitih veza, dobija posao, a u procesu rada, preko kurseva, odnosno proverom znanja /način koji je namenjen radnicima sa iskustvom/, dolazi i do kvalifikacija. Tako ispada da mnogi dobri đaci vrlo teško dolaze do zaposlenja, jer su mesta zaposednuta promašenim učenicima. I takav nejednak položaj i jednih i drugih, dovodi do novog antagonizma sa tendencijom obezvređivanja redovnog školovanja.

Takvo obrazovanje nije potreba društva, niti cilj škola, pa se zato došlo do tzv. "krize u obrazovanju".

Dualizam srednjih škola priznaje škole za radnička zanimanja i škole za ostala zanimanja. I to je izvor socijalnih radnika. Roditelji-radnici, zbog kraćeg puta u školovanju, obično daju svoju decu u škole za radnička zanimanja. Takvo postojanje dualizma koji diktira upis u školu sa kraćim trajanjem prema nejednakim uslovima, nije prihvatljiv u politici samoupravnog socijalističkog društva koje gradimo.

Mi nismo zemlja koja izdvaja mala sredstva za obrazovanje, ali smo zato zemlja koja ih troši bez kriterijuma. Neracionalno trošenje sredstava za školovanje mladih, daje izgled da izdvojena sredstva izgledaju nedovoljna.

Unutrašnje rezerve, putem integracija škola, omogućiće preraspodelu sredstava, što će dati novi kvalitet školske nastave. Ujednačavanje uslova za školovanje odraslih i omladine omogućiće da se potrebe privrede, pojeđinaca i škole potpuno usklade.

### Permanentnost u obrazovanju

Društvo koje mi gradimo predstavlja bazu za nove odnose u obrazovanju i radu. U sadašnjem momentu, posle donošenja novih zakona o osnovnom, srednjem, višem i visokom obrazovanju, rad i obrazovanje nalaze se na prekretnici u prihvatanju novog. Ovde samo nedostaje jedna izgrađena veza o prihvatanju donetih zakona sa zakonom o radnim odnosima. Ni jedan zakon ne može da živi u praksi, ukoliko se ne uklapa u druge i ne nailazi na prihvatanje. Zato je problem izmene zakona o radnim odnosima, problem prihvatanja novog sistema rada i obrazovanja. Privreda i interesne zajednice za obrazovanje nalaze se pred integracijom za uspešan rad, odnosno za stvaranje uslova integracije rada i obrazovanja. Radne organizacije neće posmatrati obrazovanje preko zajednice obrazovanja /kao dosad/, već će direktno uticati u obezbeđivanju kadrova za svoje potrebe. Interesne zajednice uspešno će odgovoriti samo dobrom vezom sa školom ovom krupnom zadatku.

Integracija rada i obrazovanja, sama po sebi, sadrži princip permanentnosti i zato ima uslova da se od deklarativnosti predje na realno ostvarivanje. Permanentnost znači stalnost u obrazovanju, u periodu od 5-40 godina starosti, sa ciljem da svakom čoveku pruži jednake uslove u privredjivanju i školovanju prema sposobnostima. Znači, školovanje će biti pod jednakim uslovima, poštujući motivisanost za učenjem ili radom, kao osnov merila vrednosti rada i obrazovanja. Zbog stalnih i brzih promena u tehnici i tehnologiji, rad od obrazovanja traži permanentnost radi uspešnog rada, odnosno radi stvaranja novih materijalnih dobara u cikličnosti sistema integracije. To nije ništa novo, već se samo sada pojedinačni zahtevi uskladjuju sa potrebama i pretvaraju u zakonitost društva.

Ni jedan naučnik ne bi bio naučnik, da u svom stvaranju nije stalno učio i naučeno proveravao u procesu rada. Rad - učenje - usavršavanje - rad i opet učenje, to je sve prisutniji krug, kojim kreće današnji radni čovek

i kojim će se kretati naredne generacije. Integracija rada i obrazovanja treba da spremi generacije za sledeći vek, gde će, uglavnom u svetu elektronike i automatizacije, dominirati srednje i visoko obrazovanje. Zato ne treba da nam bude svejedno kada je na srednjem stupnju obrazovanja uključeno svega 39% generacije starosti 15-18 godina, a da od toga broja završi na vreme školu samo 60% upisanih.

Iz ovih cifara se vidi da smo po broju obuhvaćenosti srednjim obrazovanjem i procentima završavanja, na pretposlednjem mestu u svetu. To je kadar na kome treba da počiva celo društvo, pa se zato ne smemo prema ovom pitanju olako odnositi.

Kao jedno od merila vrednosti za kategorizaciju razvijenih ili nerazvijenih zemalja, uzima se broj nepismenog ili polupismenog stanovništva. Nepismenost jugoslovenskog stanovništva je sa tendencijom porasta i obuhvata 14% aktivnog stanovništva. Ako ovome dodamo da smo sa samoupravnim procesom dali velika prava radnim ljudima, onda se oni i za nove funkcije upravljanja i odlučivanja moraju osposobljavati. Prihvatanjem novog pristupa u radu i obrazovanju otvaramo put još nesagledivim mogućnostima za otklanjanje ovih pitanja. Iako naše socijalističko društvo ima robnu privredu koju Marks ne priznaje u istom, možemo, i pored raspodele prema radu, obrazovanje sprovoditi po marksističkom principu tj. po potrebi društva i sposobnosti pojedinaca. Dosad je bilo da su se veća sredstva za obrazovanje uzimala od radnika sa većim ličnim dohocima i da su se trošila, uglavnom, za školovanje dece te kategorije radnika.

Slična je situacija i sa odraslima: onaj koji je imao bolje mesto i funkciju, taj je imao i veće šanse za školovanje iz radnog odnosa i veće privilegije.

### Suština i smisao integracije rada i obrazovanja

Reč integracija je adekvatna smislu i cilju koji se traži. Sve dve oblasti tesno su povezane i uspeh jedne i druge zavisi od protoka obrazovanja prema radu i rada prema obrazovanju. To je ujedno i trasa kojom se odvija aktivni život čoveka. Smisao integracije rada i obrazovanja je svesno izgradjivanje novog društveno-ekonomskog sistema. U tom sistemu treba rešiti antagonizam između odraslih i mladih, osloboditi se dualizma na srednjem stupnju obrazovanja, zaustaviti porast nepismenih i ekspanziju visokog obrazovanja.

U poslednjih 20 godina Jugoslavija je bila u grupi zemalja sa najbržim rastom. Najveća stopa rasta od 11% je ujedno i najveća u svetskim razmerama. Tako se, prema privrednom razvitku, naša zemlja našla u grupi srednje razvijenih zemalja. Od oslobodjenja do 1965. godine, u periodu industrijalizacije, koristila je na ekstenzivan način materijalne i ljudske faktore. Medjutim, od privredne reforme /1965. godine/, uloga efikasnosti i rentabilnosti u procesu rada je povećana. Na današnjem stepenu razvitka naša zemlja nije u mogućnosti, zbog niske akumulativnosti, da reši pitanje zaposlenosti svakom građaninu prema Ustavu. Neiskorišćenost zaposlene radne snage takođe je pitanje koje traži rešenje. Ako ovome svemu dodamo još i podatak da 35% aktivnog stanovništva živi u ekonomsko-nedovoljno razvijenim krajevima, onda vidimo koliko je potrebna integracija rada i obrazovanja i koliki je njen udeo u pravilnoj profesionalnoj orijentaciji kadrova. To su, ujedno, i zadaci srednjoročnog plana razvitka zemlje.

Srednjoročni razvitak zemlje ostvariće se ako se jedan od zadataka integracije rada i obrazovanja uspešno realizuje u praksi. Uskladenost potreba radnih organizacija sa školama i obrnuto, osnovni je zadatak integracije.

### Način realizacije integracije rada i obrazovanja

Vrlo često smo donosili idealne zaključke, deklaracije i zakone, ali ih nismo realizovali u praksi. Zato je važno analizirati način o primeni integracija rada i obrazovanja i učiniti sve da doneti zakoni žive u praksi. To znači da, bez obzira gde se deca nalazila i pod bilo kakvim uslovima živela, interesne zajednice obrazovanja, zajedno sa školama, treba sve da učine da u budućnosti ni jedno dete ne ostane bez osmogodišnje - osnovne škole. Zavodi za zapošljavanje, koji se u sadašnjem trenutku, sa radnim organizacijama, najviše angažuju po pitanju nezaposlenih radnika bez potpune osnovne škole, znaju dobro koliko je teško ovo pitanje. Interesne zajednice za osnovno obrazovanje, kao kontrolni organ škola, treba ujedno i da odgovaraju društvu, ukoliko se ne ispuni potpuna obuhvaćenost dece osnovnim obrazovanjem. Princip solidarnosti i ovde je vidljiv, pored zahteva za udruživanje rada i šta on znači u praksi. Znači, svako dete koje ne bude imalo uslova za školovanje u osmogodišnjoj školi, ili ne bude imalo školu, jeste briga društva, kao i odgovornost interesnih zajednica. Na taj način rešićemo se nepismenosti u narednom periodu. Integracija rada i obrazovanja jeste sistem koji počinje posle završetka osnovnog obrazovanja. To znači da je osnova za integraciju osnovno obrazovanje. Integracija prema usmerenom obrazovanju ima mnogostruke zadatke.

Prema novom Zakonu o srednjem obrazovanju prve dve godine školovanja, posle osnovne škole, biće sa jedinstvenim programom koji će obuhvatiti četiri obrazovno-vaspitna područja:

1. Opšte-kulturno /humanističko/,
2. Proizvodno-matematičko,
3. Društveno-ekonomsko, i
4. Proizvodno-tehničko.

Posle tog programa učenik bi nastavio školovanje za smer - zanimanje, ali tako, da svaka "obrazovna jedini-

ca" od tri do deset meseci, predstavlja celinu posle koje učenik može da prekine školovanje i uključi se u odgovarajući proces rada prema vrednosnim ocenama savladanog programa. Takav učenik moći će da radi neograničeno i da u svako vreme nastavi školovanje tamo gde je stao. "Obrazovne jedinice" čine celinu u ciklusu školovanja sve do najvišeg obrazovanja, a između njih je proces rada, zavisno od potreba i sposobnosti pojedinaca. To znači, da će čovek posle osnovnog obrazovanja i dve godine opšte srednje škole, biti u stanju da savladjuje obrazovne jedinice, ulazeći i izlazeći iz škole po nekoliko puta.

Sadašnje sistematizacije radnih mesta u radnim organizacijama ne odgovaraju ovom sistemu školovanja, a isto tako i sistem raspodele. Deoba na osnovno, srednje, više i visoko obrazovanje, zadržaće se u sistemu integracije kao okvir, ali između tih stepena postoje medjustepeni, koji vrednuju rad po složenosti i za isti će ljudi primati lični dohodak.

Iz svega ovoga vidi se uloga permanentnosti obrazovanja i rada u cikličnosti razvitka ličnosti. Zato i nije potrebno menjati samo zakone o školstvu, već i ostale zakone i norme, tradicije i navike. Najvažnije je da privreda, u ovakvom sistemu školovanja, bude sposobna da posle svršene dve godine opšte srednje škole, može da zaposli jedan deo učenika posle stečenih obrazovnih jedinica. Naravno da će isto tako jedan broj iz privrede nastaviti prekinuto školovanje. Nastavak školovanja iz radnog odnosa povlači i pitanje egzistiranja porodica ljudi upućenih na školovanje. Prateći troškovi školovanja odraslih, naročito u početnom radu po novom sistemu obrazovanja, biće vanredni izdaci privrede. Medjutim, kad se izvrši preraspodela sredstava i racionalizacija nastave, sigurno je da će sredstva za obrazovanje odraslih i omladine biti dovoljna. Akumulativnost privrede povećaće se dolaskom novih kadrova i stalnim obrazovanjem zaposlene radne snage. Interesne zajednice obrazovanja po regionalnoj strukturi, okupljaju sredstva iz radnih organizacija.

### Inovacija znanja i interesne zajednice

Interesne zajednice obrazovanja po regionima, sačinjavaće, u sklopu godišnjih privrednih planova, dinamiku priliva kadrova i obrazovanja. Srednjoročni plan razvitka zemlje takodje je baza za srednjoročno planiranje regionalnih interesnih zajednica.

Problem inovacije znanja, koji je vezni deo radnih organizacija i interesnih zajednica, itekako je važan u sklopu integracije rada i obrazovanja. Inovacija znanja je permanentni proces za svakog zaposlenog radnika, i znatno je potrebija za složena radna mesta. Inovacija znanja je isključivo briga radne organizacije, ali predstavlja osnovu i pokazatelj interesnim zajednicama. Iz inovacije i njenih oblika u radnim organizacijama, interesne zajednice sagledaće trenutne probleme i kretanja ka stručnom usavršavanju radnika i tako će, na osnovu njih, izdvajati primarno od sekundarnog.

Teorijsko znanje kadrova u praksi, davaće nove impulse nauci i obrazovanju. Platforma za iskazivanje ovih impulsa jeste inovacija znanja.

Zahtevi za inovacijama predstavljaju ujedno i zahteve budućih tehničko-tehnoloških potreba.

Kako obrazovanje, u integraciji sa radom, postaje sve više ekonomska kategorija, jer utiče na produktivnost rada, tako i inovacija znanja postaje merilo dnevnog učinka svakog zaposlenog. Prema svim merenjima u svetu i kod nas, smatra se da povećanje znanja utiče na produktivnost rada od 23 - 30 %.

Inovacija je baza u preduzeću za iskazivanje sposobnosti, a isto tako i za izgrađivanje novih navika. Inovacija znanja traži vezu između naučenog i svakodnevnog, a istovremeno otvara vrata za novo. Različiti su oblici inovacije kao i kod obrazovanja u sistemu integracije, ali zato se ona mora smatrati sastavnim delom obrazovne politike jedne opštine, regiona, republike i države.

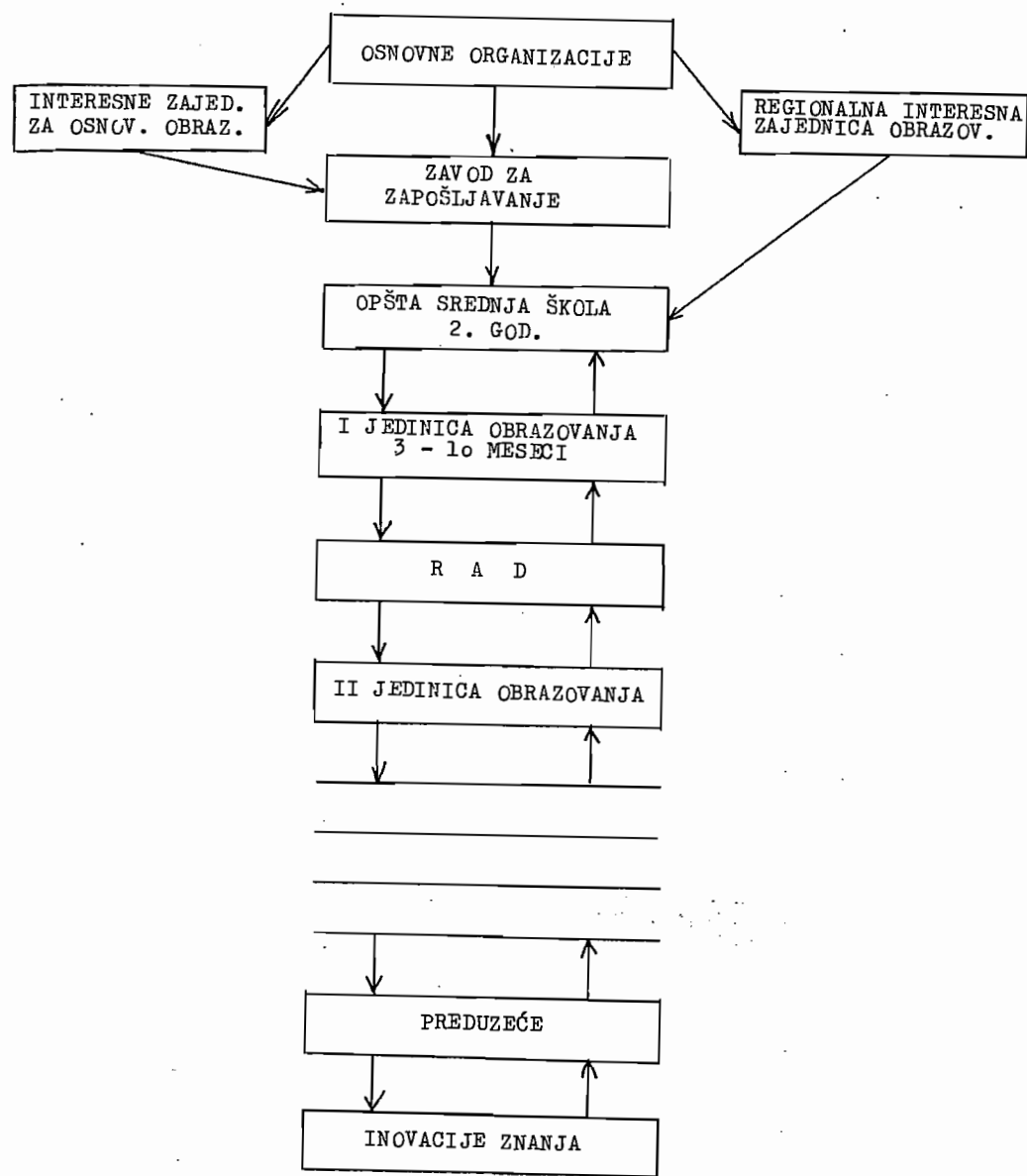


Putem inovacije znanja, radne organizacije povećavaju odgovornost svakog zaposlenog u sledećim područjima:

1. u izvršavanju radnih zadataka,
2. u rukovodjenju,
3. u upravljanju,
4. u sprovođenju razvojne politike,
5. u izvršavanju partijskih zadataka,
6. u sprovođenju pravilne socijalne politike,
7. u sprovođenju stambene politike,
8. u odnosima prema sindikalnim zadacima, i
9. u izgradjivanju pravilnog odnosa prema omladini.

Kod integracije rada i obrazovanja osnova, kako za privredne, tako i za neprivredne radne organizacije, jeste permanentnost i inovacija. Kada govorimo o obrazovanju, onda moramo govoriti o radnim navikama koje itekako utiču i na rad i na obrazovanje. Inovacija znanja u svom procesu briše stare navike koje koče razvitak novih sistema u svim oblastima. Inovacija znanja je više vezana za vaspitanje aktivnog stanovništva, kako u samoobrazovanju, tako i u spremnosti prihvatanja novog. Ona sigurno ide preko još neizgradjenih oblika kontrole, praćenja i vaspitavanja. Sistem integracije rada i obrazovanja, u svom razvitku i oblicima, predstavljaće takav sistem koji će obuhvatiti obrazovanje od osnovnog do najvišeg, ali koji će biti stalno vitalan, u procesu menjanja i usavršavanja. U tom sistemu, pored rada i obrazovanja, nalazi se i vaspitanje, stručno usavršavanje, inovacija znanja i nauka. Integracija rada i obrazovanja stvorilaće uslove za bolju budućnost zaposlene radne snage i podmlatka.

Izbrisalaće "generacijski jaz", ostvariće jednaki sistem školovanja mladih i odraslih prema potrebama i sposobnostima i ostvariti stari princip permanentnosti u obrazovanju.



Budimka KAZIMIROVIĆ, psiholog,  
Zavod za zapošljavanje u Boru -  
Ispostava u Negotinu

PROFESIONALNA ORIJENTACIJA KROZ OBRAZOVANJE  
ZA RAD I IZ RADA ZA RAD

Profesionalna orijentacija u novim uslovima  
reformisanog sistema obrazovanja

Opšte teorije profesionalne orijentacije, profesionalnog obrazovanja i profesionalne selekcije, kao vida profesionalne orijentacije, u uslovima socijalizma su dosta uspešno definisane. One polaze od savremeno razvijene ličnosti kao svog ideala. Istovremeno, one moraju polaziti od samog karaktera društveno-ekonomskih odnosa i činiti njihov nerazdvojni deo. Iz ovog stava proizlazi da se funkcija obrazovanja i profesionalne orijentacije menja i usaglašava sa proizvodnim odnosima, promenama položaja radnog čoveka u tim odnosima, razvojem tehnike i tehnologije i promenama koje nastaju u svetu profesionalne aktivnosti.

Naša praksa u pogledu sprovođenja mera iz oblasti obrazovanja i profesionalne orijentacije nije usaglašena sa sveukupnim sistemom proizvodne delatnosti i kadrovskim potrebama društva. Iz tih razloga se, u realizovanju ciljeva profesionalne orijentacije, nailazi na veoma ozbiljne teškoće, upravo zbog činjenice što se na ovu aktivnost gleda izolovano od onih društvenih funkcija čija je ona nerazdvojna komponenta - od obrazovanja i zapošljavanja, odnosno od kadrovske politike uopšte.

Novi sistem usmerenog obrazovanja treba da predstavlja čvršću sponu između obrazovanja i proizvodne delatnosti, odnosno rada. Uvodjenjem zajedničke vaspitno-obrazovne osnove, koja treba da obuhvati opšte - kulturne, društveno-ekonomske, prirodno-matematičke i proizvodno-tehničke sadržaje, s naglašenom političkom orijentacijom i ostale strukturalne i programske promene u sistemu usmerenog obra-

zovanja, omogućit će mladima da se što ranije uključe u rad i da nastave obrazovanje uz rad za rad. Profesionalna orijentacija u ovakvim uslovima treba da bude sastavni i nerazdvojni deo, odnosno funkcija obrazovanja, kako bi se omogućilo pružanje takvih znanja i razvijanje adekvatnih sposobnosti za uključivanje u konkretan rad, a istovremeno i stvaranje preduslova za dalje obrazovanje.

Po ovoj novoj koncepciji reforme obrazovanja, zajedničke osnove usmerenog ili pozivnog obrazovanja, omogućavaju kako vertikalnu, tako i horizontalnu pokretljivost učenika u okviru sistema.

Vertikalna pokretljivost predstavlja mogućnost da se uz rad nastavi dalje obrazovanje dokle to dozvoljavaju individualne sposobnosti, radni uspesi i ambicije svakog pojedinca, a shodno potrebama i napretku tehnike, tehnologije i organizacije rada. Sklapanjem samoupravnih sporazuma između CGUR i obrazovnih centara, CGUR treba i moći će da usmeravaju dalje školovanje svojih najboljih polukvalifikovanih i kvalifikovanih radnika do najvišeg stupnja obrazovanja.

Horizontalna pokretljivost pružaće mogućnost učenicima da predju iz jedne u drugu oblast delatnosti, ukoliko su se pogrešno orijentisali, odnosno opredelili, s obzirom na zajednički obrazovno-vaspitni program na prvim dvema godinama.

Nova projekcija obrazovanja ima i niz drugih pozitivnih inovacija, koje će eliminisati nedostatke dosadašnjeg obrazovnog sistema i približiti obrazovanje potrebama privrede i nivou razvoja proizvodnih snaga kod nas.

Najbitnija karakteristika reformisanja školstva jeste čvršće programsko povezivanje obrazovanja sferom rada. Dosadašnja pripremna faza za profesionalni život, učenje i profesionalni rad, neće biti izdvojene i nezavisne etape u čovekovom životu, već kontinuirane, sukcesivne i simultane aktivnosti tokom celog života. Nova tehničko-tehnološka dostignuća treba da motivišu čoveka za sticanje

novih znanja. S druge strane, dalje obrazovanje, sticanje novih znanja, dovešće do novih otkrića, pronalazaka u oblasti nauke. Samo ovakav kompleksan sistem čovek - mašina, može dovesti do društvenog i tehničkog progressa.

Sa ekonomsko-materijalnog aspekta reformisani obrazovni sistem stvorit će jednake uslove za svu decu. Usmereno, pozivno obrazovanje omogućava brzo sticanje kvalifikacije, i, kasnije, dalje napredovanje uz rad, prema individualnim sposobnostima. Dug i izolovan proces učenja se vidno smanjuje. Mladi ljudi će se mnogo ranije uključivati u proizvodnju i ostvarivati dohodak.

Uvodjenje jedinstvenog programa na prvim dvema godinama sadašnjeg srednjoškolskog obrazovanja povećava zajedničko opšte obrazovanje od osam na deset godina. Time će se program osnovnog i srednjeg školstva približiti, odnosno, ove dve pripremne godine za pozivno obrazovanje predstavljat će prirodni kontinuitet između ova dva stupnja obrazovanja. To će eliminisati probleme pri prelasku i adaptaciji učenika iz jednog u drugi stupanj školstva.

Sa aspekta profesionalnog usmeravanja, produžavanje opšte-obrazovnog programa za dve godine pomera i kalendarsko doba konačnog opredeljenja učenika za budući poziv od četrnaeste na šesnaestu godinu uzrasta. To će omogućiti donošenje zrelije odluke i manji broj promašaja u izboru poziva, a to je od ogromnog značaja za reprodukciju zdrave nacije. Sigurno da samo pomeranje starosne granice opredeljenja neće mnogo doprineti, ukoliko se kroz obrazovanje na prvim dvema godinama ne organizuje i sistematsko profesionalno usmeravanje za određene smerove, odnosno zanimanja. Povezivanjem teorije sa praktičnim radom, učenicima treba omogućiti da što detaljnije upoznaju sve zahteve zanimanja, u okviru struka, za koje se pripremaju. Pored toga, sistematski treba pratiti razvoj učenikovih sposobnosti, interesovanja i uspeha u nastavi. To sve zahteva formiranje stručnih službi za profesionalnu orijentaciju pri opšte-obrazovnim školama.

### Tehničko-tehnološki progres i permanentno obrazovanje

Tehničko-tehnološki proces nameće društvu prestrojavanje obrazovanja u pravcu kontinuiranog, permanentnog obrazovanja, u skladu sa inovacijama i novim dostignućima nauke. Dva pitanja iskrsavaju:

Prvo, da li naše obrazovne institucije obrazuju kadrove koji mogu spremno da se uključe u rad?

Drugo, šta biva sa kadrovima koji su se uključili u rad?

Stalno ističemo brze promene i razvitak u oblasti tehnike i tehnologije, kao i brzo zastarevanje tehničko-tehnoloških procesa, a pritom zaboravljamo da istim tempom zastareva i znanje. Davno su prošla vremena kada su jedanput stečena znanja u mladosti mogla biti dovoljna za čitav radni vek, odnosno, radnu karijeru. Savremenim napretkom nauke, fond novih saznanja rapidno raste, pa stoga čovek ne mora samo više učiti, već to mora činiti permanentno, u toku čitavog radnog veka. Nužno se nameće potreba da se u takvom tempu savremenog razvitka u bazi, u organizacijama udruženog rada, stalno, permanentno, uskladjuje proces potreba i znanja. Obrazovni proces se ne može završiti dobijanjem diplome i završavanjem određenog stupnja školovanja, obrazovanje se mora dalje razvijati i dogradjivati uz rad i za rad u organizacijama udruženog rada. To je jedan od osnovnih uslova daljeg progressa i produktivnosti. Više nema dileme za potrebom kontinuiranog obrazovanja. Znanja i sposobnosti i najboljeg stručnjaka zastarevaju i gube se, ukoliko se ne pospešuju, gaje, usavršavaju i nadogradjuju, u skladu sa naučno-tehnološkim promenama.

Stalni dueli između privrede i obrazovanja na liniji da privreda ne planira potrebu za kadrovima, kako kvantitativno, tako i kvalitativno, u odnosu na nove profile koji su prateća potreba nove tehnike i tehnologije, kao da i obrazovne institucije ne obrazuju kadar spreman da se uključi u neposrednu proizvodnju, ne vodi rešenju. Činjenica je da privreda dosad nije posedovala ni dugoročne ni krat-

koročne planove za kadrovskim profilima. To, svakako, rešava planiranje obrazovanja, a posebno onemogućava kontinuiranu, sistematsku aktivnost na profesionalnoj orijentaciji učenika. Faktori, kao što su potreba za zapošljavanje određenih profila i suficitarnost i deficitarnost zanimanja, veoma su bitni i imaju značajnu ulogu u donošenju konačne odluke. Usmeravanje i savetovanje mladih u izboru poziva u odsustvu ovih faktora nije potpuno, jer se najčešće ne ostvaruje bitan cilj profesionalne orijentacije zapošljavanja.

S druge strane, iz dosadašnjeg rada i praćenja, možemo reći da se i obrazovanje planira više pod uticajem nekih irelevantnih faktora, kao što su tradicija škola, težnja da se u gradu ima što više obrazovnih institucija, problem zapošljavanja profesorskog kadra i slično, nego na osnovu praćenja stvarnih potreba za kadrovima.

Mi najlakše i najčešće, u sklopu kompleksnog sistema proizvodnje, zapostavljamo ljudski faktor - čoveka, a on je najbitniji kako za proizvodnju i produktivnost, tako i za dalje usavršavanje tehnike i tehnologije rada. Čovek je glavni nosilac progressa. Stoga čovek, kao ličnost, kao najsavršenije i najkompleksnije biće, mora biti u prvom planu, počev od momenta prijema i zasnivanja radnog odnosa, putem praćenja i pružanja pomoći u adaptaciji radnim uslovima i međjuljudskim odnosima, preko pospešivanja daljeg razvoja individualnih sposobnosti i daljeg usavršavanja i obrazovanja, u skladu sa potrebama i tehničko-tehnološkim promenama. Navedene aktivnosti zahtevaju multidisciplinarni pristup, a samim tim i kompletiranje kadrovskih službi profilima pedagoga, psihologa, sociologa, pravnika, socijalnog radnika i dr. Jedino tako kadrovski opremljene službe mogu pratiti i planirati obrazovanje iz rada za rad prema interesima, ambicijama i sposobnostima svakog radnika.

Obrazovne institucije, sa svoje strane, morale bi imati više inicijative i samostalnosti u praćenju tehničko-tehnoloških promena i na osnovu tih pokazatelja, unutar programa svog obrazovanja, da vrše odgovarajuće transformacije i da oblikuju profile spremne za rad u adekvatnoj

tehnologije i organizacije rada.

#### Profesionalna orijentacija iz rada za rad

Tehničko-tehnološki progres neprestano uslovljava manje ili veće promene u zanimanjima, u njihovoj strukturi i njihovim zahtevima. Postepeno iščezavaju neke komponente zanimanja, a pojavljuju se nova, kao što se vrši i različite kombinacije komponenata zanimanja. Tako, vremenom izvesna zanimanja nestaju, za njima se smanjuju društvene potrebe, ali zato nastaju nova, koja zahtevaju nove kvalifikacije, nova znanja i nove sposobnosti. Zato profesionalna orijentacija dobija novo značenje, novi cilj, kao i posebno mesto u bazi, u samoj proizvodnji, gde se te promene i odvijaju.

Zanimanje se više ne bira jedanput za ceo radni vek. Radni ljudi moraju biti spremni za češće prekvalifikacije, dokvalifikacije i promene zanimanja, diktirano uslovima savremene tehnologije. Otuđa su zadaci profesionalne orijentacije da pomogne mladima da se pripreme i osposobe za profesionalni život uopšte, da mu se uspešno prilagodjavaju, menjajući zaposlenja i zanimanja.

Profesionalna orijentacija u osnovnim organizacijama udruženog rada treba da pomogne stručno osposobljenim kadrovima da nadju pravi posao za sebe, ali i da se u toku rada prilagodjavaju svim profesionalnim promenama koje mogu nastati.

Profesionalna orijentacija u OOUR, u našim samoupravnim socijalističkim uslovima, mora biti sistematski kontinuirani proces aktivne politike planiranja i neposrednog podizanja kadrova iz sadašnjeg rada za budući rad. Ovakav prilaz ljudskom faktoru i sistemu proizvodnje, zahteva organizovanje timskih službi za profesionalnu orijentaciju, ne samo pri obrazovnim institucijama, već i pri kadrovskim službama većih OOUR. Ove službe obavljale bi stručno praćenje i aktivno dalje usmeravanje i usavršavanje kadrova na bazi individualnih intelektualnih mogućnosti, ličnih

sposobnosti, ambicija i interesovanja, postignutih radnih uspeha, uz očekivanje višestruke valorizacije uložениh sredstava. Opšte je poznata činjenica da je obrazovanje jedna forma investicije u ljude, koje obezbeđuju ekonomske efekte i doprinose budućem napretku jedne zemlje, povećavajući proizvodnu sposobnost ljudi, ako su te investicije adekvatno usmerene. Cvakvim pristupom daljeg usavršavanja radnih ljudi, podstaklo bi se veće zalaganje na radnim mestima i razvio lični interes za obrazovanjem svakog pojedinca.

Na prvi pogled, zahtev za organizovanjem timskih službi za profesionalnu orijentaciju u OOUR možda izgleda predimenzioniran. Međutim, profile tih stručnjaka, kao što su lekar medicine rada, psiholog, pedagog, socijalni radnik i drugi, imamo i sada u većini OOUR, samo ih treba organizovati i na poslovima aktivne kadrovske politike i profesionalne orijentacije radnika.

Sve ove činjenice savremenog samoupravnog socijalističkog sistema u našoj zemlji, a posebno u bazi, u OOUR, govore o tome da profesionalna orijentacija, kao humani prilaz čoveku, mora dobiti primarno mesto u odnosu na profesionalnu selekciju, koju treba potpuno eliminisati iz oblasti udruženog rada.

Radomir MILENOVIĆ, prof.  
Privredna komora - Zaječar

KADROVI KAO FAKTOR RAZVOJA TURISTIČKO-  
UGOSTITELJSKOG PREDUZEĆA  
NA PRIMERU TURISTIČKO-UGOSTITELJSKIH PREDUZEĆA  
U TIMOČKOJ KRAJINI

U v o d

Danas je potpuno jasno, možda više nego ranije, da ekonomski prosperitet i razvoj ugostiteljsko-turističkih preduzeća zavisi od kadrova, njihovih sposobnosti i spremnosti da postavljene ciljeve budućeg razvoja ostvare i dostignu.

Da bi ugostiteljsko-turističko preduzeće uspešno poslovalo, organi samoupravljanja moraju se starati o stalnom razvoju, pravilnom i racionalnom korišćenju svih elemenata i faktora ljudskog potencijala.

Za razliku od ostalih faktora, živi ljudski rad, koji predstavlja motornu snagu i glavni elemenat u svakom procesu rada, odnosno poslovanja, i njegovi nosioci ljudi - članovi osnovne organizacije udruženog rada, zahtevaju stalnu brigu i poseban tretman u poslovnoj politici svakog preduzeća.

Poslovna politika, kao organizovan napor organizacije udruženog rada, ima zadatak da neprekidno obezbedjuje sve bolji kvalitet ekonomije preduzeća, koji predstavlja stepen ekonomske uspešnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije udruženog rada.

Socijalistički društveni odnosi, kroz realizaciju ustavnih načela, visoko humaniziraju rad proizvođača, njihovo mesto i ulogu u društvu. Kadrovi razvijaju svu njihovu stvaralačku inicijativu. U njima radnik, u svojoj mikroekonomiji, nalazi ogroman interes za ulaganje u napredak savremenog poslovanja i organizacije svog preduzeća. On nalazi sopstveni interes za ulaganje u napredak nauke i savremenih oblika poslovanja, kao uslov razvoja organizacije

udruženog rada, u cilju postizanja većeg životnog standarda i opšteg blagostanja.

Ugostiteljsko-turistička preduzeća u Timočkoj krajini nalaze se u fazi razvoja, modernizacije i uvodjenja savremenih oblika poslovanja, te nameću razrešenje suštinskih problema razvoja kadrova.

Na području Timočke krajine postoji više od 11 ugostiteljskih organizacija u društvenom sektoru, sa preko 120 objekata, 11.920 sedišta i oko 1700 zaposlenih. Pored toga, ima preko 120 radnji samostalnih ugostitelja.

Turizam, kao privredna delatnost u našem društveno-ekonomskom sistemu, zauzima vrlo značajno mesto. Turistička privreda kod nas je nova i vrlo značajna proizvodna i uslužna delatnost. Ona podstiče razvoj velikog broja privrednih grana i stvara uslove za zapošljavanje većeg broja kadrova. Po svom karakteru turistička privreda je jako heterogena, jer uključuje: ugostiteljstvo, zdravstvo, privredu, kulturni, politički i zabavni život.

1. Program savremenog poslovanja i organizacija rada kao osnov za razvoj profila kadrova

Proces poslovanja u ugostiteljsko-turističkom preduzeću karakterišu stalna kretanja u smislu unapređivanja organizacije rada, uvodjenja savremenije tehnologije i organizacije rada, ekonomije materijalnih sredstava i rada, primene naučnih metoda u rukovodjenju i samoupravljanju i sličnih obeležja.

Kao osnov za formiranje razvojne politike kadrova u ugostiteljsko-turističkom preduzeću, potreban je i razrađjen profil kadrova. Tehnički razvoj nameće turističkoj privredi potrebu da strukturu kadrova prilagodjava izmenjenim uslovima rada. Ovo prilagodjavanje se vrši: promenom brojnog stanja, usavršavanjem, osposobljavanjem i obrazovanjem kadrova koji učestvuju u procesu rada i izgradnjom

novih kadrova školovanjem.

Utvrđivanje potrebnih profila kadrova u ugostiteljsko-turističkom preduzeću za određeni program razvoja, u međusobnom je odnosu sa savremenom organizacijom i podjelom rada, specijalizacijom turističke delatnosti, savremenim razvojem ličnosti i razvojem poslovnog i samoupravnog sistema turističke privrede.

Kroz profilisanje kadrova za poslove turističke delatnosti postavlja se pitanje, čime je determiniran neophodni stepen stručnosti - kvalifikacije? Odgovor na to pitanje treba tražiti u sadržaju rada i njegovim budućim izmenama, kao rezultatu, pre svega, uvodjenja savremenih oblika organizacije i tehnologije rada. I baš sadržaj savremenih oblika i vidova rada, i buduće promene toga sadržaja, određuju stepen stručnosti i specijalnosti kadrova, koje su neophodne za obavljanje turističke delatnosti. Poznato je da svako povećanje složenosti rada i poslovanja, izaziva potrebu usavršavanja i osposobljavanja svih kategorija kadrova.

Pod profilom kadrova u turističkoj delatnosti podrazumevamo skup tipičnih osobina određenog rada.

Radni elementi kadrovskog profila sastoje se iz dve osnovne komponente, i to:

1/ Poslovnog iskustva i umešnosti koje podrazumeva:

- određeno znanje, teoretsko obrazovanje i dr.,
- i
- određenu umešnost, iskustvo, praktično obrazovanje.

2/ Radnih navika koje podrazumevaju:

- određenu psiho-fizičku konstituciju, sposobnost da se nešto uopšte može raditi,
- određeno radno vaspitanje, navike, sklonost ka radu, pozitivan stav prema radu, radni moral, htenje itd.

Ove komponente su međusobno uslovljene i tek

uzete integralno, predstavljaju određeni kadrovski profil, koji se može kratko izraziti pitanjem: šta pojedinac može, hoće, zna i ume da radi.

## 2. Suština i cilj kadrovske politike turističko-ugostiteljskog preduzeća

Kadrovska politika je integralni deo turističko-ugostiteljskog preduzeća. U čemu se sastoji kadrovska politika preduzeća? "Planiranje i pripremanje kadrova; prijem i razmeštaj na radna mesta; uključivanje i sistematsko obrazovanje radnika kao upravljača, stimuliranje, nagrađivanje i unapređivanje; staranje o uslovima rada; staranje o životnom i društvenom standardu, odmoru i korišćenju slobodnog vremena; razvijanje i negovanje dobrih ljudskih odnosa ..., spadaju u domen kadrovske politike." x)

Kadrovska politika postaje nerazdvojni deo politike privredjivanja u celini, a to pretpostavlja:

- da se kadrovska politika utvrđuje i realizuje u skladu sa opšteprihvaćenim principima istaknutim u Ustavu, dokumentima društveno-političkih zajednica, samoupravnim sporazumima, statutima radnih organizacija, kao što su: samoupravnost, reizbornost kadrova, demokratičnost i javnost vođenja kadrovske politike, raspravljanje o kadrovima itd.,

- da neposredni nosioci kadrovske politike budu radni ljudi i organi samoupravljanja, što zahteva razvijanje raznih oblika obrazovanja, pre svega u procesu rada,

- da kadrovska politika bude usmerena na duži period i da se pitanju izbora, uzdizanja, društveno-ekonomskog i ideološko-političkog obrazovanja kadrova prilazi sa više sistema i odgovornosti.

x) Dr M. Dautović i dr.: "Poslovna politika preduzeća", Izdavačko preduzeće "Rad", 1967. god. Beograd

Kadrovska politika mora u sebi sadržavati ukupnost ljudskog faktora, uskladjenog sa ostalim elementima poslovanja. Složenost čoveka uslovljava i složenost kadrovske politike, koja mora proizići iz ozbiljnog izučavanja kadrovske problematike i analiza stanja i potreba kadrova.

Da bi se utvrdila i formulisala najadekvatnija kadrovska politika, koja bi doprinela ostvarivanju postavljenih ciljeva u turističko-ugostiteljskom preduzeću, potrebno je izvršiti niz poslova. Pre svega, treba poći od osnovnih zadataka organizacije udruženog rada, perspektivnog plana njenog razvoja, njene uloge u užoj i široj društvenoj zajednici, kako bi se sagledali širi ekonomski i društveni aspekti ovih pitanja. Zatim bi se prešlo na stručno analitičko istraživanje pojava koje ukazuju na postojanje kadrovskih problema.

Pod ovim se podrazumeva:

- Sagledavanje perspektivnog programa razvoja turističko-ugostiteljskog preduzeća i njegovih osobenosti;
- Sagledavanje postojećeg stanja kadrova;
- Definisane problema u oblasti kadrovske politike;
- Utvrđivanje onih zadataka kojima zbog njihove aktuelnosti treba dati prednost u odnosu na ostale zadatke iz kadrovske politike;
- Formulisanje teza za pripremu predloga o merama koje treba preduzimati;
- Konsultovanja svih zainteresovanih faktora u preduzeću i van njega i dr.

Osnovni stavovi o kadrovskoj politici treba da budu utvrđeni u samoupravnom sporazumu i statutu turističko-ugostiteljskog preduzeća, a u odgovarajućim opštim aktima, kao i odlukama organa upravljanja, oni se detaljnije razradjuju.

Kadrovska politika treba da se zasniva na poznatim i opšteusvojenim socijalističkim načelima.



Najčešće isticani principi i načela kadrovske politike su:

- od svakog prema sposobnostima - svakom prema radu,
- rotacija i reizbornost,
- socijalistički humanizam,
- demokratičnost i javnost rada,
- solidarnost i uzajamna pomoć,
- radna vaspitanost, objektivnost, razvijenost, stimulativnost, itd.,
- kadrovska politika treba da bude planirana i dugoročna.

Može se slobodno reći da u mnogim turističko-ugostiteljskim preduzećima nedostaje planirana i dugoročna kadrovska politika.

I pored toga, što se u poslednjih nekoliko godina dosta učinilo na razvoju turističko-ugostiteljske privrede na ovom području, nedostaju novi kvaliteti u formiranju kadrovske politike. Akcije su, uglavnom, parcijalne prirode, ali se u pojedinim većim preduzećima ove grane očekuju značajnije akcije.

### 3. Realizacija kadrovske politike kroz planiranje kadrova

Dinamično planiranje kadrova postaje jedan od ključnih aspekata kadrovske politike organizacije udruženog rada. To je ujedno i prvi od zadataka u realizaciji kadrovske politike.

Danas se smatra da jedino ispravno sistematsko i stručno planiranje kadrova može da obezbedi uspešno izvršavanje zadataka u turističko-ugostiteljskom preduzeću. Solidnim planiranjem kadrova obezbedjuje se ravnomerno izvršenje zadataka, a s druge strane, vrši se pravilan izbor potrebnih i najpodesnijih kadrova.

Planiranje kadrova je blagovremeno predviđanje

potrebe u kadrovima po zanimanjima, strukama, broju, kvalifikacijama, određivanje rokova u kojima to treba ostvariti i obezbedjenje potrebnih sredstava koja u tu svrhu treba uložiti.

"Savez komunista ističe neophodnost da radne organizacije i njihove asocijacije, kao i odgovarajuće društveno-političke zajednice planiraju dugoročne potrebe u kadrovima. Neophodno je brže razvijati sistem samoupravnog i društvenog planiranja i stvoriti uslove za njegovu širu primenu. Taj sistem mora se zasnivati na najnovijim rezultatima nauke i biti tako organizovan da svaka samoupravna zajednica ostvaruje funkciju planiranja, kao bitnu komponentu samoupravnog odlučivanja". x)

### 4. Pripremanje i obrazovanje kadrova

Kada ugostiteljsko-turističko preduzeće usvoji plan kadrova za kraći ili duži vremenski period, onda se postavlja pitanje pribavljanja, odnosno pripremanja potrebnih kadrova /obrazovanje, stručno usavršavanje, instruktiranje, prekvalifikacije i dr./.

Kadrovi su element proizvodnih snaga i njihov doprinos u stvaranju dohotka determinisan je nivoom njihove stručnosti.

Dosadašnja razmatranja jasno ističu značaj kvalifikovanosti i obrazovanja radnika u ekonomiji poslovanja i nastojanjima za povećanje produktivnosti rada u tercijarnim delatnostima. Viši stepen obrazovanja radnika podiže njihov kulturni i stručni nivo, pa ih to čini spremnijim da shvate i stvaralački primenjuju svu širinu svojih znanja.

Sem opšteg nivoa kvalifikovanosti i obrazovanja, a zavisan od organizacije rada i tehničke opremljenosti rada, značajna je i struktura kadrova u ostvarivanju ciljeva poslovanja. Obezbedjenje potrebnih struktura kadrova traži specifičnu stručnu obuku, usavršavanje i obrazovanje i kvalifikovanost.

x) Deveti kongres SKJ - Rezolucija: "Socijalistički razvoj u Jugoslaviji na osnovama razvoja samoupravljanja i zadaci SK".

Sve veća primena rezultata razvoja nauke i tehnike u radne procese u primarnim i sekundarnim delatnostima povećava produktivnost rada. To se održava na smanjenje učešća živog rada. Međutim, u turističkoj privredi, prirodna posla naglašava dominaciju živog rada.

S druge strane, smanjenje učešća živog rada obogaćuje fond slobodnog vremena, kao jednog od osnovnih faktora koji deluje na povećanje turističkog prometa. Za savladavanje napora koji stoje pred kadrovima u ugostiteljsko-turističkim preduzećima, neophodne su određene strukture kadrova. Od njih će zavisiti racionalno i ekonomično korišćenje kapaciteta, i potencijala u ovoj delatnosti, kao i povećanje produktivnosti rada.

Radi toga, "... između stepena kvalifikovanosti izvršilaca konkretnog posla i njegovog radnog učinka postoji izvesna funkcionalna veza istog smera. Jer radnik koji raspolaže većim znanjem, većom umešnošću, eventualno uz veće naprezanje pri radu, i koji s većim stepenom odgovornosti izvršava svoj zadatak, imaće sigurno veći radni učinak od radnika manjeg znanja, manje umešnosti, s manjim naprezanjem i sl." x)

Značaj kvalifikovanosti kadrova optimalan je samo onda kada je direktno vezan za rezultate rada.

Radi pravilnog planiranja obrazovanja kadrova u ugostiteljsko-turističkim preduzećima treba istražiti i utvrditi sadašnje i buduće obrazovne potrebe. Ako se zna sa kakvom i kolikom stručnom osposobljenošću kadra preduzeće raspolaže, onda nije teško utvrditi, na osnovu plana poslovanja, odnosno programa razvoja, koliko i kakav je kadar po stručnoj osposobljenosti potreban. Razlika između sadašnjeg utvrđenog stanja kadrova i perspektivnih potreba u kadrovima je, ustvari, osnova planiranja, obrazovanja, usavršavanja, prekvalifikacija i dr.

x) Dr. S. Kukoleča: "Ekonomika preduzeća", knjiga I, Zagreb, 1963. godine

Treba utvrditi, na koji način, kako i gde se mogu najlakše, najbrže i sa što manje troškova, naći ili osposobiti kadrovi za planiranje potreba razvoja i poslovanja ugostiteljsko-turističkih preduzeća.

#### a/ Globalno planiranje obrazovanja kadrova

Opšti ili globalni plan obrazovanja kadrova može biti urađen tako da ubuhvata planiranje za jednu ili za više godina.

#### Plan obrazovanja kadrova

Kroz izradu globalnog plana obrazovanja kadrova treba da dobijemo odgovore na sledeća pitanja:

- koga obrazovati,
- za kakav rad, odnosno poslove,
- za koji stepen stručne osposobljenosti, i
- za koje vreme.

Planom obrazovanja kadrova obuhvataju se sve one potrebe koje su nastale usled:

- uvodjenja novih metoda rada, nove organizacije i tehnologije,
- promene radnog mesta,
- odlaska sa radnog mesta,
- povećanja produktivnosti rada,
- povećanja obima poslovanja,
- nedovoljnog kvalitetnog obavljanja poslova itd.

Tokom planiranja treba utvrditi:

- ko će vršiti obrazovanje,
- gde će se vršiti obrazovanje,
- kako obrazovati, i
- koliki su troškovi obrazovanja.

Analiza ekonomsko-društvene opravdanosti pojedinih vidova obrazovanja, usavršavanja, školovanja i specijalizacije treba da prati planiranje obrazovanja, odnosno treba uvek da se zna:

- koliko se ulaže u obrazovanje i stručno usavršavanje,

- šta se očekuje i šta će se poboljšati posle uspešno završenog obrazovanja.

b/ Obrazovanje i usavršavanje kadrova u okviru organizacije udruženog rada

U ugostiteljsko-turističkim preduzećima postoje, uglavnom, referenti za obrazovanje, a u većim preduzećima i centri za obrazovanje koji se organizaciono nalaze u sastavu kadrovske, odnosno službe opštih poslova preduzeća.

Sistem obrazovanja i usavršavanja kadrova uz rad, zahteva prvenstveno od organizacije udruženog rada da jasno definiše, planira i programira obrazovne potrebe.

Programiranje obrazovanja i usavršavanje je najznačajniji faktor u domenu obrazovanja kadrova.

U organizaciji društvenog rada, uglavnom postoje dve grupe kadrova koji se bave obrazovanjem i usavršavanjem:

- stručni kadrovi za organizaciju obrazovnog procesa - profesionalci, dakle oni koji se isključivo bave problematikom obrazovanja i usavršavanja,

- stručni kadrovi iz procesa rada, koji čine aktiv predavača - instruktora, i koji se, pored redovnog posla, po potrebi bave obrazovanjem i usavršavanjem.

Centri za obrazovanje kadrova, odnosno takvi referati u ugostiteljsko-turističkim preduzećima regiona Timočke krajine, nisu dovoljno opremljeni, organizaciono postavljeni, kadrovski ojačani, a neki imaju i slabu kvalifikacionu strukturu.

Integracijom centara za obrazovanje kadrova u turističkoj privredi postigli bi se znatno bolji rezultati. Obezbedila bi se znatno veća sredstva i savremena oprema za sprovođenje obrazovnog procesa, kao i odgovarajuća koncentracija predavačkog kadra, što bi unelo nove kvalitete u proces obrazovanja i usavršavanja.

Razvoj centara za obrazovanje kadrova turističke privrede ovog regiona tek predstoji. Njihovo povezivanje sa odgovarajućim obrazovnim institucijama biće sve više naglašeno u sprovođenju funkcionalno-specijalističkog obrazovanja i usavršavanja kadrova. U razvijanju aktivnosti na ovom planu poseban značaj imaju zavodi za zapošljavanje, privredna komora, specijalizovane institucije i asocijacije institucija permanentnog obrazovanja i usavršavanja.

FAKTORI KOJI STIMULIŠU I STABILIZUJU CILJEVE KADROVSKE POLITIKE

Da bi se uspešno ostvarili ciljevi kadrovske politike u turističko-ugostiteljskim preduzećima, neophodno je stalno i sistematski proučavati faktore koji pozitivno utiču na stabilizaciju odnosa u razvoju kadrova.

Postoji više faktora koji stimulišu i stabilizuju ciljeve kadrovske politike.

1. Motivacija i materijalno stimuliranje kadrova kroz raspodelu ličnog dohotka, kao elementi kadrovske politike

Pod motivom podrazumevamo sve ono što čoveka podstiče na aktivnost, što usmerava njegovu aktivnost prema ovom ili onom cilju i što mu omogućuje da ustraje na određenom stepenu aktivnosti.

Motivi mogu biti uski, vezani samo za učinak, odnosno poslovnost kadrova na radnom mestu, a mogu biti veoma široki, ako se rad shvati kao društvena aktivnost, a ne samo kao izvor egzistencije.

U ugostiteljsko-turističkom preduzeću motivacija je dvojaka: ona je usmerena i na postizanje odgovarajućeg učinka, odnosno povećanja poslovnosti, s ciljem da na toj osnovici radnik dobije odgovarajući lični dohodak, i na želji da se poboljša rezultat rada osnovne organizacije udruženog rada i celog preduzeća.

Jedan od izuzetno važnih faktora za stabilizaciju odnosa u ugostiteljsko-turističkom preduzeću jeste pravilno rešenje sistema nagradjivanja i raspodele ličnih dohodaka. Kroz rešenje sistema nagradjivanja, treba produbljivati kreativne i poslovne sposobnosti svih kadrova u procesu rada - poslovanja i stimuliranje njihove ekonomske zainteresovanosti kako bi se postigli maksimalni poslovni rezultati.

Jedan od važnih problema je i problem usmeravanja motiva u odredjenom pravcu. Tu je važno napomenuti značaj održavanja radnog morala, koji se može održati ako se ispunjavaju nekoliko bitnih uslova, kao što su:

- uslovi rada, odnosno atmosfera u kojoj čovek radi,
- omogućavanje svakom pojedincu da odlučuje o važnijim pitanjima u preduzeću,
- omogućavanje kadrovima da se stručno usavršavaju i obrazuju i na taj način postižu veće kvalifikacije, kao i veće lične dohotke,
- da se otklanjaju socijalne razlike u preduzeću,
- da se pri pojavi nezdravih odnosa u preduzeću omogućuje saniranje takvih stanja dejstvom odredjenih faktora u preduzeću i van njega,
- omogućavanje potpunog i objektivnog informisanja u preduzeću o svim pitanjima poslovanja i rada.

Medjutim, osnovni podstrekač i motiv za bolje poslovanje ugostiteljsko-turističkih preduzeća i njihovih osnovnih organizacija udruženog rada jeste materijalni interes pojedinaca - učesnika procesa rada i poslovanja. Inicijativa i maksimalni napor svakog pojedinca zavisi od njegovog ličnog, socijalnog, kulturnog i materijalnog interesa.

Učesnik u procesu rada treba da je zainteresovan i stimuliran:

- kroz funkciju upravljanja i odlučivanja u preduzeću i osnovnoj organizaciji udruženog rada,
- kroz direktnu materijalnu stimulaciju, i

- kroz učešće u korišćenju sredstava i objekata društvenog standarda preduzeća.

Sistem ističe materijalnu zainteresovanost kao motiv koji pokreće na zalaganje u radu i sticanje odgovarajućih i opštih znanja za ovladavanje tehnologijom i organizacijom rada.

Kroz raspodelu ličnih dohodaka posebno je važno razvijanje odnosa između osnovnih organizacija udruženog rada.

Naročito je bitno raspolagati znanjima o odnosu između:

- osnovnih organizacija udruženog rada,
- kategorija stručne spreme,
- zanimanja i dr.

Dinamična analiza motivacione strukture kadrova u ugostiteljsko-turističkom preduzeću pokazuje, u odnosu na industriju, prednosti u važnosti socijalnih odnosa i stručnog razvoja, što ističu ugostiteljski kadrovi. Bitni nedostaci motivacione strukture sastoje se u zapostavljanju nenovčanih motivacionih faktora koji su neposrednije vezani za rad, što dovodi do pesimističkih očekivanja, čak i u području dohotka. Ovo stanje odražava nepovoljnu organizaciju radne zajednice i zato traži korektivne mere usavršavanja rukovodećih i stručnih kadrova.

## 2. Ljudski odnosi u ugostiteljsko-turističkom preduzeću

Ljudski odnosi u organizaciji udruženog rada formiraju se između ljudi u uslovima društvene svojine nad sredstvima za proizvodnju, samoupravljanja i odlučivanja.

Odnosi treba da se razvijaju tako, da se kadrovi u praksi osećaju osnovnim faktorom od kojeg zavisi nivo produktivnosti rada i konačan poslovni uspeh.

U uslovima daljeg razvoja samoupravljanja, a u cilju formiranja pravilnih ljudskih odnosa, naročito važno mesto ima što aktivnije učešće svih radnika u pos-

lovima osnovnih organizacija udruženog rada i organizacije udruženog rada kao celine.

### 3. Socio-psihološki problemi kadrova

Kad govorimo o socijalnim pitanjima u vezi sa kadrovskom politikom ugostiteljsko-turističkog preduzeća, onda pod tim podrazumevamo dve grupe problema:

- problemi vezani za razne uslove na radnom mestu gde kadrovi rade, i
- problemi vezani za uslove života kadrova.

Stambena politika. Rešenje stambenog pitanja veoma stimulatивно deluje na kadrovsku politiku organizacije udruženog rada. Sezonski kadrovi u turističkoj delatnosti dobrim delom nemaju rešeno stambeno pitanje. Ovaj problem znatno utiče na fluktuaciju ovih profila kadrova, a zatim i na smanjenje produktivnosti rada. Jača ugostiteljsko-turistička preduzeća Timočke krajine izdvajaju znatna sredstva za izgradnju stanova, koji se, uglavnom, više dodeljuju stalno zaposlenim radnicima.

Društvena ishrana. Kroz praksu ugostiteljsko-turističkih preduzeća, dokazano je, da uspešno rešenje društvene ishrane zaposlenih kadrova povoljno utiče na zdravlje ljudi i pozitivno deluje na povećanje produktivnosti rada.

Ugostiteljsko-turistička preduzeća imaju povoljnije uslove da organizuju društvenu ishranu svih svojih kadrova u odnosu na druge radne organizacije, jer je njihova delatnost, pored ostalog, i priprema hrane.

Psihološki problemi kadrova. Ostvarivanje psihološke klime između ljudi u procesu rada, subjektivni je odnos prema celokupnom stanju u proizvodnom odnosu. To je odnos individua prema radu i saradnicima u radu. Psihološka klima je izraz psihološkog stanja, odnosno voljnost za rad, za izvršenje odredjenih zadataka, za stvaralački odnos i inicijativu prema sredstvima za rad i rezultatima rada.

Za ostvarivanje pozitivne psihološke klime kao mobilizatorskog faktora u radu od značaja su: uslovi rada, sadržajna razvijenost, samoupravljanje, pravilan i stimulativan sistem raspodele, poštovanje svakog čoveka kao ličnosti, pravilan odnos rukovodećih i samoupravnih organa, jasno definisan radni zadatak svakog učesnika procesa rada, postojanje jasnih uputstava i propisa za rad, mogućnost stručnog obrazovanja i usavršavanja, rešavanje ličnih problema i životnih uslova svakog radnika i dr.

Ostvarivanje povoljne psihološke klime ima povoljne odraze na međjuljudske odnose učesnika na radu. To jača njihovu solidarnost u ostvarivanju poslovnih rezultata i rešavanju pitanja svog položaja na toj osnovi.

Da bi organi upravljanja u radnoj organizaciji mogli svestranije i potpunije da sagledavaju pojedine pojave i probleme socijalne i psihološke prirode, potrebno je da se te pojave istražuju, da se otkrivaju njihovi uzroci i da se preduzimaju odgovarajuće mere radi njihovog otklanjanja.

### 4. Radna disciplina kao faktor kadrovske politike

Pojam radne discipline je vrlo kompleksan problem, jer ne predstavlja jasno odredjenu i ograničenu pojavu i kvalitet radnog čoveka ili radne grupe i nije moguće direktno odrediti neki jedinstveni metod ili sredstvo da bi se ona postigla.

Radna disciplina je kompleks u kome se, između ostalog, izdvajaju naročito:

- radna motivacija čoveka,
- nivo razvijenosti individualnih radnih navika,
- radni moral,
- tehnološka disciplina.

Radna disciplina u ugostiteljsko-turističkom preduzeću zavisi od mnogih okolnosti. Na radnu disciplinu, u prvom redu, utiče struktura radnog kolektiva. Jedan od problema vezanih za radnu disciplinu jeste i problem fluktuacije kadrova, koji često dolaze i odlaze iz preduzeća

iz razloga koji nisu uvek opravdani. Ovde se misli u prvom redu na stručne kadrove.

Jugoslav RAJKOVIĆ, predsednik  
Republičkog udruženja za profesionalnu  
orijentaciju

Osećam osobito zadovoljstvo što se nalazim u ovoj sredini punoj prirodnih dobara i ljudskog potencijala. Koristim priliku da čestitam organizatorima ovoga Savetovanja na njihovom doprinosu razmeni mišljenja po veoma značajnim pitanjima kadrova, njihovog obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja. Simpatično je videti ljude koji ulažu napore da nadju teorijska i metodološka rešenja za pojedina pitanja, uključujući svoja praktična iskustva.

Kada je reč o profesionalnoj orijentaciji, mišljenja sam da je neophodno da se rukovodimo naučnim iskustvima. Naše biblioteke treba da raspolažu bogatim knjižnim fondom iz oblasti profesionalne orijentacije. Našoj praksi na profesionalnoj orijentaciji doprinose, svakako, iskustva koja smo saznali sa stranica pročitanih dela iz ove oblasti. Međutim, posebno srećna okolnost je u tome, što naši poslanici na polju profesionalne orijentacije pružaju, kroz publikovane materijale, svoje doprinose na ovom planu.

Naše udruženje nije stručna, već društvena organizacija, koja usmerava rad svih subjekata - uključujući i radnike stručnih institucija - u pravcu unapređivanja rada na profesionalnoj orijentaciji i postizanje njegove pune celishodnosti. Ovaj posao je, u suštini, integrativan, ali i podsticajan, i pri njegovom obavljanju korisna su sva konstruktivna zapažanja i primedbe. Hteo bih da podsetim da su po Ustavu subjekti profesionalne orijentacije radni ljudi u udruženom radu i radnici koji obavljaju poslove u profesionalnoj orijentaciji. Mi smo pozvani da zadovoljimo potrebe radnog čoveka za profesionalnim usmeravanjem - to mora biti jedan od osnovnih razloga aktivnosti na profesionalnoj orijentaciji.

Prateći rad ovoga auditorijuma - koji obuhvata

široku strukturu ljudi koji se bave problemima kadrova, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja - mislim da je potrebno i ovom prilikom podvući značaj društvene odgovornosti onih koji mladome čoveku i čoveku iz radnog procesa, ukazuju kojim bi pravcem trebalo da krenu, šta da preduzmu kako bi se sa uspehom uključili u profesionalni rad, odnosno kako bi ga uspešno obavljali.

Partneri profesionalne orijentacije se klasifikuju po dva principa. Po prvom principu klasifikacije označavaju se ustanove koje treba da se bave profesionalnom orijentacijom kao i načini na koje treba to da čine - koje delatnosti na pomenutom polju očekujemo od republičkih organa i tela, od udruženja za profesionalnu orijentaciju, od asocijacija privrede, od zajednica i zavoda za zapošljavanje, od organa za stručno osposobljavanje. Po drugom principu klasifikacije, označavaju se mandatori koji se bave poslovima profesionalnog usmeravanja prema različitim profilima, kao i njihovo ponašanje - u kojoj su meri psiholozi, sociolozi, ekonomisti, lekari i dr. profesionalno motivisani i ohrabreni, koliko su voljni da čuju jedni druge, da upoznaju nove instrumente motivisanja čoveka za rad, nove načine ukazivanja na put budućeg poziva koji će najbolje odgovarati njegovim stvarnim mogućnostima, željama i sklonostima. U vezi sa iznetim, postavlja se pitanje kakve su tehničke mogućnosti da sve pomenute profesije mogu da prate najnovija jugoslovenska, da ne kažem svetska dostignuća, u razvoju metodologije profesionalnog podsticanja i usmeravanja.

Mi, međutim, možemo da im postavljamo odgovarajuće zahteve samo ako za njih nešto činimo. Konkretno, početkom iduće školske godine uputićemo predlog univerzitetima u Srbiji za otvaranje međufakultetskih studijuma za profesionalne savetodavce, koji bi radili na profesionalnoj orijentaciji u privrednim i društvenim asocijacijama. Tražićemo da se za psihologe, pedagoge, ekonomiste, itd. organizuju specijalističke studije koje ne bi trajale duže od godinu dana /kako ne bi titula magistra zamaskirala to što tražimo/. Ako u ovome uspemo, svakako ćemo

ojačati ono što je ključno za stručnu osposobljenost za rad na profesionalnoj orijentaciji, za stalnu obnovu znanja ljudi koji rade na tim poslovima.

Kao profesionalac, smatram da bez profesionalno osposobljenog kadra ne možemo efikasno da radimo na profesionalnom usmeravanju, pogotovu ako imamo u vidu da nam planski indikatori nisu dovoljno razradjeni. Međutim, za nas je radnik na profesionalnoj orijentaciji i svaki onaj koji radi sa mladom generacijom, ili sa čovekom u procesu rada, i koji raspolaže profesionalnim autoritetom. Podvlačeći stručni značaj delatnosti stručnih radnika na polju profesionalne orijentacije, moramo se obraćati iskusnim radnicima u proizvodnom radu, učiteljima, nastavnicima i profesorima osnovnih i srednjih škola i roditeljima, jer su oni prirodni poslenici na profesionalnoj orijentaciji. Njih moramo obavestavati kakve su šanse pojedinih zanimanja, čak i kad nemamo potpune planske indikatore.

Profesionalno usmeravanje može da pruža i neka obaveštenja koja ne proizlaze neposredno iz plana. Prvo, to su obaveštenja etičke prirode /moramo dejstvovati kako bi svaki subjekat saznao i priznao da su sva zanimanja ravnopravna, bez obzira na stepen školske sprema i ugled u čaršiji/. Drugo, neophodno je da utičemo na stavove sredine u kojoj se čovek profesionalno razvija. Treće, treba da se zalažemo za što potpunije sadržaje tri vrste znanja u nastavnim programima, a to su: matematička, politehnička i idejno-politička znanja. Ako obezbedimo da u našim nastavnim programima ova znanja budu adekvatno zastupljena, a s druge strane, dejstvujemo da privučemo dovoljno matematičara u našu sredinu, dovoljno inženjera u naše škole - ako ovo učinimo i na račun nekih naših nasušnih potreba - onda ćemo doprineti da se verovatnoća buduće nezaposlenosti i te kako smanji. Mi verovatnoćom moramo operisati - društveni zakoni se ne izražavaju mehanički, čak i tako zvana najrigidnija, najčvršća društvena uređenja moraju da računaju sa određenim viškovima kadrova. Ali, ako

obratimo pažnju na adekvatnost matematičkog, politehničkog i humanističkog obrazovanja /i to humanističkog obrazovanja i vaspitanja kroz domove kulture, a ne punjenjem glave deci koliko je dela napisao ovaj ili onaj književnik/, onda ćemo, svakako, smanjiti verovatnoću pomenutih viškova.

Ovu novu informaciju treba negovati u toku samog profesionalnog savetovanja. Vidim, na primer, kroz bibliografiju da postoji i grana psihoanalize, koja proučava procese deblokiranja predrasuda prema matematičkim znanjima.

Prema tome, ovako visprenim udruženjima za profesionalnu orijentaciju, kao što su borsko i zaječarsko, predlažem da neguju okupljanje različitih profila stručnjaka i da dalje razvijaju saradnju ovih stručnjaka, radnika u udruženom radu u privredi i vanprivredi, omladine, obrazovanja, radi ostvarenja društveno celishodnih i humanih ciljeva profesionalne orijentacije.

Branka BRANČIĆ, psiholog,  
Republički zavod za zapošljavanje  
- Beograd

Pre svega, želela bih da izrazim zadovoljstvo što prisustvujem ovako eminentnom skupu i odam priznanje organizatorima, posebno što su stavili veoma aktuelne i društveno značajne teme na dnevni red. Čini mi se da je upravo momenat da se o ovim pitanjima razgovara sa više aspekata, da se razmatra mnogostruka društvena uloga profesionalne orijentacije. Nadam se da će se na ovom području aktivnost na profesionalnoj orijentaciji dalje razvijati i da će biti još više plodnih rezultata.

Jedan od osnovnih uslova za uspešan rad na profesionalnoj orijentaciji jeste jedinstveno delovanje svih njenih nosilaca. Tendencija jedinstvenog delovanja izražena je i kroz organizaciju ovog savetovanja, kojem prisustvuju predstavnici i stručnjaci odgovarajućih organizacija u Zaječaru i Boru, medjuopštinskih udruženja za profesionalnu orijentaciju, zavoda za zapošljavanje, organizacija udruženog rada, škola i drugih obrazovnih institucija, itd. Referati i koreferati, podneti na ovom skupu, svakako će predstavljati značajan doprinos i solidnu osnovu za još bolji i brži razvoj profesionalne orijentacije na području Bora i Zaječara.

Profesionalna orijentacija se najčešće definiše kao stručna pomoć pri izboru zanimanja. Međutim, izbor zanimanja nije jednokratni akt, nego proces pri čemu se za relativno duži period vremena donosi više značajnih odluka za profesionalni razvoj i ponašanje. Od rane mladosti, i u toku čitavog radnog života, čovek se sukobljava sa nizom problema, kao što su izbor pravca stručnog obrazovanja, uključivanja u rad, promene radnog mesta i zanimanja i sl. Zato, i stručna pomoć pri rešavanju ovih i drugih pitanja, vezanih za rad, treba da se pruža u svim fazama njegovog profesionalnog razvoja, do kraja njegovog radnog veka.



Posebno bih istakla da su osnovne organizacije udruženog rada, ne samo izvor informacija o zanimanjima, tekućim i dugoročnim potrebama za kadrovima, nego su one i značajni nosioci profesionalne orijentacije, kao što su to škole i služba za zapošljavanje. U organizacijama udruženog rada primenjuju se principi i metode profesionalne orijentacije pri izboru kadrova, njihovom rasporedjivanju na radna mesta, uvodjenju u posao i pri prilagodjavanju radu. Iako nosioci ove aktivnosti deluju prvenstveno u svojoj sredini, njihova uspešnost je uslovljena njihovom medjusobnom saradnjom, razmenom odgovarajućih informacija, koordiniranim i zajedničkim akcijama, kao i konzistentnim pružanjem stručne pomoći pojedincu u rešavanju njegovih profesionalnih problema. Stoga je danas veoma značajno samoupravno sporazumevanje nosilaca profesionalne orijentacije, čime bi se preciznije utvrdile uzajamne obaveze i odgovornosti i obezbedili neophodni društveni i stručni preduslovi za ovu aktivnost.

Kada je reč o društvenom dogovaranju i samoupravnom sporazumevanju, smatram za potrebno da ukažem, da se društveni dogovori o zapošljavanju, koji regulišu pitanja prava prvenstva pri zapošljavanju na osnovu socioekonomskih kriterijuma, ponegde vrlo jednostrano shvaćaju. Naime, zabravlja se da su preduslov za njihovu uspešnu primenu odgovarajući stručni postupci, radi utvrđivanja koji kandidati ispunjavaju zahteve radnog mesta u pogledu psihofizičkih sposobnosti i drugih osobina. Inače, ako se zapošljavanje vrši isključivo na osnovu socioekonomskih kriterijuma, tj. ako se zapostavljaju zahtevi radnog mesta i ne vodi računa o stvarnim osobinama radnika, onda se problemi nezaposlenosti samo ublažavaju, ali ne i rešavaju. Uskladjenost individualnih osobina i zahteva rada jedan je od osnovnih činilaca veće produktivnosti, a time i proširene reprodukcije, što je bitna pretpostavka stvaranja realnih mogućnosti za veće zapošljavanje. Pri zapošljavanju se dakle, utvrđuje da li kandidati, pored stručnih znanja i potrebnih kvalifikacija, poseduju one sposobnosti i osobine koje radno mesto zahteva, pa kada dva ili više radnika ispunjavaju ove zahteve, onda se

medju njima vrši izbor, u skladu sa socioekonomskim kriterijumima prvenstva.

Ovde je vrlo dobro istaknut značaj profesionalne orijentacije za društveno-ekonomski razvoj. Ja bih ovom prilikom podvukla njen značaj za razvoj samoupravnih odnosa. U uslovima društvene svojine nad sredstvima za proizvodnju i samoupravljanja, puna afirmacija čoveka na radu predstavlja osnovni faktor u stabilizaciji takvih odnosa. Aktivnost pojedinaca u organima samoupravljanja, u proizvodnji i dr. očigledno je uslovljena njegovom prilagodjenošću radu - njegovim uspehom i zadovoljstvom na radnom mestu, čemu značajno doprinosi profesionalna orijentacija.

U narednom periodu treba da obratimo veću pažnju na politiku stipendiranja. Treba stipendirati pojedince za one škole i fakultete, na kojima će imati više izgleda na uspeh, s obzirom na njihove individualne mogućnosti. Škole i zavodi za zapošljavanje o tome treba posebno da vode računa.

Takodje nam predstoji sistematski i stalan rad na otkrivanju stvaralačkih sposobnosti učenika. Poznato je da se u svakoj sredini javlja srazmeran broj potencijalnih stvaralaca, onih koji mogu izuzetno brzo da napreduju i koji svojim radom mogu znatno da doprinose razvoju zajednice. Otkrivanje ovakvih pojedinaca, takodje, zahteva zajedničku aktivnost svih nosilaca profesionalne orijentacije, kao i zajednička nastojanja u pravcu njihovog najadekvatnijeg i najcelishodnijeg usmeravanja ka onim profesijama u kojima će njihov doprinos biti najveći.

Na kraju, htela bih da istaknem da se u Republici preduzimaju mere za samoupravno sporazumevanje osnovnih nosilaca profesionalne orijentacije. U tom pravcu nam predstoje nova zalaganja, koja imaju svoj realni osnov, s obzirom da imamo dosta neiskustva u pogledu njihove saradnje.

Posebno bih istakla da su osnovne organizacije udruženog rada, ne samo izvor informacija o zanimanjima, tekućim i dugoročnim potrebama za kadrovima, nego su one i značajni nosioci profesionalne orijentacije, kao što su to škole i služba za zapošljavanje. U organizacijama udruženog rada primenjuju se principi i metode profesionalne orijentacije pri izboru kadrova, njihovom raspoređivanju na radna mesta, uvodjenju u posao i pri prilagodjavanju radu. Iako nosioci ove aktivnosti deluju prvenstveno u svojoj sredini, njihova uspešnost je uslovljena njihovom medjusobnom saradnjom, razmenom odgovarajućih informacija, koordiniranim i zajedničkim akcijama, kao i konzistentnim pružanjem stručne pomoći pojedincu u rešavanju njegovih profesionalnih problema. Stoga je danas veoma značajno samoupravno sporazumevanje nosilaca profesionalne orijentacije, čime bi se preciznije utvrdile uzajamne obaveze i odgovornosti i obezbedili neophodni društveni i stručni preduslovi za ovu aktivnost.

Kada je reč o društvenom dogovaranju i samoupravnom sporazumevanju, smatram za potrebno da ukažem, da se društveni dogovori o zapošljavanju, koji regulišu pitanja prava prvenstva pri zapošljavanju na osnovu socioekonomskih kriterijuma, ponegde vrlo jednostrano shvaćaju. Naime, zabavlja se da su preduslov za njihovu uspešnu primenu odgovarajući stručni postupci, radi utvrđivanja koji kandidati ispunjavaju zahteve radnog mesta u pogledu psihofizičkih sposobnosti i drugih osobina. Inače, ako se zapošljavanje vrši isključivo na osnovu socioekonomskih kriterijuma, tj. ako se zapostavljaju zahtevi radnog mesta i ne vodi računa o stvarnim osobinama radnika, onda se problemi nezaposlenosti samo ublažavaju, ali ne i rešavaju. Uskladjenost individualnih osobina i zahteva rada jedan je od osnovnih činilaca veće produktivnosti, a time i proširene reprodukcije, što je bitna pretpostavka stvaranja realnih mogućnosti za veće zapošljavanje. Pri zapošljavanju se dakle, utvrđuje da li kandidati, pored stručnih znanja i potrebnih kvalifikacija, poseduju one sposobnosti i osobine koje radno mesto zahteva, pa kada dva ili više radnika ispunjavaju ove zahteve, onda se

medju njima vrši izbor, u skladu sa socioekonomskim kriterijumima prvenstva.

Ovde je vrlo dobro istaknut značaj profesionalne orijentacije za društveno-ekonomski razvoj. Ja bih ovom prilikom podvukla njen značaj za razvoj samoupravnih odnosa. U uslovima društvene svojine nad sredstvima za proizvodnju i samoupravljanja, puna afirmacija čoveka na radu predstavlja osnovni faktor u stabilizaciji takvih odnosa. Aktivnost pojedinaca u organima samoupravljanja, u proizvodnji i dr. očigledno je uslovljena njegovom prilagodjenošću radu - njegovim uspehom i zadovoljstvom na radnom mestu, čemu značajno doprinosi profesionalna orijentacija.

U narednom periodu treba da obratimo veću pažnju na politiku stipendiranja. Treba stipendirati pojedince za one škole i fakultete, na kojima će imati više izgleda na uspeh, s obzirom na njihove individualne mogućnosti. Škole i zavodi za zapošljavanje o tome treba posebno da vode računa.

Takodje nam predstoji sistematski i stalan rad na otkrivanju stvaralačkih sposobnosti učenika. Poznato je da se u svakoj sredini javlja srazmeran broj potencijalnih stvaralaca, onih koji mogu izuzetno brzo da napreduju i koji svojim radom mogu znatno da doprinose razvoju zajednice. Otkrivanje ovakvih pojedinaca, takodje, zahteva zajedničku aktivnost svih nosilaca profesionalne orijentacije, kao i zajednička nastojanja u pravcu njihovog najadekvatnijeg i najcelishodnijeg usmeravanja ka onim profesijama u kojima će njihov doprinos biti najveći.

Na kraju, htela bih da istaknem da se u Republici preduzimaju mere za samoupravno sporazumevanje osnovnih nosilaca profesionalne orijentacije. U tom pravcu nam predstoje nova zalaganja, koja imaju svoj realni osnov, s obzirom da imamo dosta neiskustva u pogledu njihove saradnje.

Prof. Ivan SIMEUNOVIĆ,  
Privredna komora Jugoslavije -  
Beograd

Prema svemu što je u ova dva dana izloženo, imam utisak da centralni posao koji nam predstoji jeste proučavanje rada, njegove složenosti, opreme i, uopšte, svega onoga što ga čini onim što on jeste. U referatima je bilo govora o brzim promenama u tehnici i tehnologiji, pa se postavlja pitanje zavisnosti brzine i intenziteta tih promena od razvoja pojedinih privrednih grana i promena u karakteru rada. Rad kao ishodište obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja, prema našim analizama je nedovoljno proučen i poznat. Pošto smo ovih dvadesetak godina mnogo radili i postigli u razvoju obrazovanja, neophodno je proučavanje rada kao ishodišta za dalji rad. To bi bila, po mom zapažanju, jedna od istina koja je iskazana, više ili manje, u svakome referatu.

Druga istina je, smatram, da je i u ovom regionu, u Jugoslaviji, u priličnoj meri zadovoljen kvantitativni aspekt ljudskih resursa. Čini mi se da naša pažnja treba da bude više usmerena na kvalitativne komponente obrazovanja, odnosno, razvijanja ljudskih resursa. Pomenuo bih kvalitativne komponente na koje treba obratiti pažnju.

Prvo, pitanje profesionalne orijentacije je bitna kvalitativna komponenta. Kako i zašto? - o ovome je bilo dosta govora.

Drugo, pitanje profesionalne strukture je, takodje, veoma bitno. Saglasni smo da je neophodan timski rad, a on je moguć ukoliko u radnim asocijacijama postoji adekvatna profesionalna struktura, kako u privredi tako i u vanprivredi. Jednostrana profesionalna struktura ne omogućava timski rad.

Treće, kultura rada i radnih uslova - jedna je od

komponenti kojoj se mora ubuduće posvetiti veća pažnja.

Ovde su naročito značajna pitanja stimulacije i motivisanosti, a čije se neadekvatno rešavanje negativno odražava na inicijative ljudi.

Četvrto, racionalno korišćenje kadrovskih kapaciteta, znanja i sposobnosti ljudi, bitna je komponenta. Na ovom području imamo prilično gubitaka. Neki vele da, ako bi se išlo na potpuno iskorišćenje ovih kapaciteta, onda bi došlo do smanjenja mogućnosti zapošljavanja. Mehanički gledano, tako i izgleda. Međutim, otklanjanje rasipanja znanja i sposobnosti ljudi ne vodi smanjenju mogućnosti zapošljavanja već, upravo, obrnuto.

Peto, industrijska pismenost je značajna komponenta. Reč je o neophodnosti neprestanog praćenja razvoja i dostignuća na područjima tehnike, tehnologije, kibernetike, te, može se reći, i o oslobodjenju od straha koji se, tu i tamo, javlja i kod visoko-stručnog kadra pred novim tehničko-tehnološkim dostignućima. Ovakav strah i inertnost stvaraju probleme pri korišćenju ljudskih resursa.

Šesto, usmeravanje sredstava za obrazovanje kako bi se usmeravali kadrovi, od bitnog je značaja. Nije celishodno, na primer, samo ukazivati na veće potrebe škola za kvalifikovane radnike, već treba delovati usmeravanjem sredstava prilikom njihove raspodele.

Pri svemu, pitanju planiranja moramo prilaziti više sa gledišta planiranja obrazovanja, planiranja generacija i njihovog usmeravanja ka privredi i društvenim delatnostima. Naravno, ovo mora da ima svoju objektivnu podlogu, odnosno objektivne razloge. Ja cenim planiranje kadrova, kako kao potrebu, tako i kao funkciju - pitanje je samo kada se planira i šta se planira. Sigurno je da je profesionalna orijentacija mnogo učinila da generacije usmeri i obavesti. Međutim, mediji informisanja su takvi, da mladi ljudi saznaju i šire i prema tome se opredeljuju.

Ovo su samo neke napomene i mi u Komori želeli bismo da u ovom pravcu usmeravamo naš ukupni rad.

Z A K L J U Č C I

Prema svemu iznetom u referatima, koreferatima i diskusijama na Savetovanju, Komisija za zaključke, imenovana na Savetovanju, konstatuje da je, u cilju uskladjivanja potreba proizvodno-radne mreže za kadrovima, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja, neophodno djelovati i usmeravati sistematski pristup u smislu i smeru označenim u tačkama koje slede, a saglasno rezolucijama Desetog kongresa SKJ, Sedmog kongresa SKS i ustavnim načelima.

1. Udruživanje rada na širokoj društvenoj osnovi, podrazumeva integralno jedinstvo pojedinih funkcija u podeli rada, odnosno njihovo takvo objedinjavanje, kojim se obezbeđuju optimalni uslovi za unapredjenje radnih delatnosti, te, u krajnjoj liniji, za adekvatno zadovoljenje ljudskih potreba i dalji razvoj materijalne osnove društva, društvenih samoupravnih odnosa i svakog ljudskog bića.

U osnovi pitanja konstituisanja otvorenog integralnog sistema uskladjivanja potreba radnih asocijacija u privredi za kadrovima i

društvenih delatnosti obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja, leži činjenica da se pomenute delatnosti moraju posmatrati sa stanovišta njihove medjuzavisnosti i povezanosti sa radom radnika kroz slobodnu razmenu rada.

Samoupravni oblik ostvarivanja slobodne razmene rada, između radnika u organizacijama udruženog rada privrede i društvenih delatnosti, jesu samoupravne interesne zajednice, a društveni činiooci objedinjavanja delatnosti na profesionalnoj orijentaciji jesu udruženja i saveti za profesionalnu orijentaciju. Zato pitanje usavršavanja otvorenog sistema neposrednog uskladjivanja potreba socijacija u privredi za kadrovima, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja, neminovno pretpostavlja jačanje i razvijanje rada interesnih zajednica, udruženja i saveta za profesionalnu orijentaciju i njihove programe, koji će biti rezultati čvrste saradnje pomenutih faktora i instrumenti realizovanja integralnog jedinstva označenih sfera u društvenoj podeli rada.

2. Osnovni korak u konstituisanju integralnog otvorenog sistema zadovoljenja sadašnjih i perspektivnih potreba radnih asocijacija u privredi za kadrovima, obrazovanja, profesionalne orijentacije i zapošljavanja je da se saradnjom, odlučivanjem i sa odgovornošću društvenih i struč-

nih nosilaca pomenutih oblika delanja, dobije slika o sadašnjoj i budućoj kadrovskoj strukturi, koja obezbeđuje, i koja će obezbeđivati, optimalni radni postupak u povećanju proizvoda društvenog rada - na temelju sagledavanja tempa razvoja tehnike i tehnologije i mogućnosti njihove primene, uočavanja trenda povećanja produktivnosti rada i sagledavanja mogućnosti da tržište primi proizvode i usluge, opštih koncepcija privrednog i društvenog razvoja i vođenja računa o demografskim karakteristikama i kretanjima. Zadatak je da se utvrde adekvatni profili stručnosti, kao preseki kroz poslove koji se u proizvodnim asocijacijama obavljaju i koji će se i u perspektivi obavljati.

3. Planiranje, odnosno profiliranje kadrova, počev od organizacija udruženog rada, pa preko proizvodnih grupacija, do širih i najšireg društvenog nivoa, osnovni je uslov vođenja konzistentne i kontinuirane kadrovske politike, uspostavljanja skladnog odnosa između materijalnog i personalnog dela proizvodnih snaga, optimalizacije procesa rada i poslovnosti, uskladjivanja zahteva konkretnih radnih mesta sa kreativnim i stručnim sposobnostima svakog čoveka, efikasnosti i celishodnosti obrazovanja i rada na zapošljavanju. Zato je neophodno dalje usavršavati metodologiju planiranja i profiliranja kadrova, učiniti je najracio-

nalnijom i najadekvatnijom uslovima u kojima se konkretno planiranje i profiliranje kadrova obavlja. Radi utvrđivanja najadekvatnijih metoda planiranja i profiliranja kadrova, dalje razvijati saradnju sa stručnim asocijacijama koje se bave ovom problematikom /fakulteti, instituti, zavodi i sl./. U ovome, svakako, postoji puna podrška samoupravnih asocijacija u radnim organizacijama privrede, obrazovanja i zapošljavanja, udruženjima i savetima za profesionalnu orijentaciju, društveno-političkim zajednicama i njihovoj asocijaciji na nivou našeg regiona, kao i šire.

4. Investicije u kadrove pokazuju dvojak karakter, kao što pokazuju iskustva i usmerenosti u Basenu Bor.

Direktno investicije namenjuju se, uglavnom, za osposobljavanje postojećih kadrova, obezbeđenje, školovanje i stručno usavršavanje novih kadrova. Investicije ove vrste su veoma bitne i moraju biti permanentne i posmatrane kao odnos ukupnih investicija usmerenih u kadrove i broj osposobljenih postojećih i obezbeđenja novih kadrova.

Indirektno investicije, koje se, u suštini, odnose na otvaranje novih radnih mesta, posmatraju se kao odnos ukupnih investicionih ulaganja i broja radnih mesta u tim investicionim zahvatima.

Pošto priroda ovih investicija može biti veoma različita, neophodno je da uz investicione programe i politika investiranja bude precizno utvrđena. Investiciona ulaganja u osnovna i trajna obrtna sredstva, istovremeno moraju biti ocenjivana i sa stanovišta predviđenih ulaganja u kadrove, i u oblike njihovog usmeravanja. Investicije u kadrove treba usmeravati u tri osnovna pravca: a/ dugoročne investicije u kadrove, u sklopu dugoročnih i srednjeročnih razvojnih programa svake osnovne organizacije udruženog rada; b/ investicije u kadrove u cilju pripreme potrebnih kadrova za realizaciju određenih investicionih programa, i c/ investicije u kadrove za postojeći obim poslovanja. Sadržinu ovih investicija predstavljaju povećanje sposobnosti ljudi i valorizaciju ovih sposobnosti, s obzirom na konkretan rad.

5. Zadatak je asocijacija usmerenog obrazovanja da, u punoj saradnji sa radnim asocijacijama u privredi, klasifikuju profile kadrova po proizvodnim karakteristikama, da izvrše sažimanje srodnih profila u profile kojima će odgovarati više obrazovnih smerova škole i da razmotre i utvrde ostatak specifičnih potreba /delova profila/ i načine dopunskog obrazovanja, ili naknadnih specijalizacija postojećih kadrova, te da provedu programiranje redosleda i odnosa, u kojima se znanja i umjenja mogu predavati kroz nastavu na najekonomičniji način.

Pored dostavljenih potreba za stručnim obrazovanjem, biće zahvaćena i opšta znanja, koja predstavljaju platformu za školovanjem na višim nivoima u struci, koja formiraju ličnost samoupravljača i koja su neophodna kada se radi o društvenom i kulturnom životu i kreativnom delovanju svakoga pojedinca. Radnici u obrazovanju moraju da pruže pun doprinos sagledavanju i proučavanju stanja u ovom smislu, traženju i predlaganju rešenja. Oni moraju dobro upoznati tržište na koje će plasirati rezultate svog rada. Potrebno je studiozno pratiti postignuta iskustva pojedinih republika, zajednica obrazovanja, te organizovati efikasno informisanje i razmenu mišljenja.

6. Organizaciona struktura srednjeg obrazovanja ističe zahteve - u skladu sa promenama celokupnog života, a naročito proizvodnom sferom rada - za integracijom /ukrupnjivanje/ i specijalizacijom /obrazovanje kadrova iste ili približno srodnih grana/, obrazovnih asocijacija. Treba ispitati mogućnosti /ekonomske, obrazovne i druge/, te na ovim osnovama programirati integrativne procese u obrazovanju na nivou regiona, uz primenu principa da prve dve godine u obrazovanju /u srednjim školama/, budu zajedničke, a da se dalje usmereno obrazovanje - uključujući srednje, više, pa i visoko školstvo - ostvaruje po usmerenjima i stepenima.

7. Funkcije sistema kadrovskih službi u proizvodnim radnim asocijacijama i šire, mogu se

ostvariti uz efikasnu organizaciju na realizaciji ciljeva. To zahteva usavršavanje sklopa programsko-organizacionih mera kojima se obezbeđuje realizovanje zadataka. Kadrovske funkcije treba da budu šire fundirane na prognostičkim, tehnološkim, ekonomskim i samoupravnim promenama, a vezuju se i na trenutne promene koje se vrše u istim sferama i organizaciji rada. Ta njihova varijabilnost zahteva adaptivan programsko-organizacioni model. Programski model utvrđuje se funkcijama u sistemu /uz definisanje potrebnih resursa/, a organizacioni model komponentama /kadrovska politika, obezbeđenje kadrova, usavršavanje kadrova/. Pri traženju odgovora na pitanje - šta se može učiniti i kako se može doprineti razvoju kadrova u parcijalnom sistemu kadrovske službe i samoupravno udruženom radu - treba polaziti od analize pomenutih komponenti.

8. Mesto i uloga profesionalne orijentacije je u uključivanju pojedinaca u proces obrazovanja, na temelju društvenih potreba, u praćenju njihovih psihofizioloških mogućnosti, težnji, želja, sklonosti, odnosno njihovog napredovanja tokom obrazovanja i vaspitavanja, u delovanju prilikom uključivanja ljudi u proces profesionalnog rada i u praćenju njihovog daljeg razvoja, te pružanju pomoći za njihovo dalje napredovanje i njihovu punu afirmaciju. Profesionalna orijentacija, ustva-

ri, predstavlja društveno delovanje u smislu obrazovne, odnosno, stručno-obrazovne, orijentacije mladih i preorijentacije izvesnog dela postojećeg kadra u procesu rada, koji proizlazi i koji će proizlaziti iz realne potrebe neprestanog porasta društvene proizvodne snage. U ovom kontekstu je bitno konkretno uskladjivanje individualnih mogućnosti pojedinaca sa zahtevima radnih mesta, jer je od izuzetnog značaja za povećanje produktivnosti rada i ostvarenje konkretnih humanih ciljeva samoupravnog društva.

Iz ovog razloga treba, materijalno, kadrovski i organizaciono, jačati stručne službe /savetovaništa/, koje rade na profesionalnom usmeravanju pri zavodima za zapošljavanje u regionu. Posebno, u ovom kontekstu treba ukazati na značaj službe medicine rada pri savetovanju za izbor zanimanja, te na neophodnost njenog razvijanja.

U našim samoupravnim socijalističkim društvenim odnosima, profesionalna orijentacija mora biti sistematski kontinuirani proces aktivne politike planiranja i neposrednog podizanja kadra u udruženom radu iz sadašnjeg rada za budući rad. Asocijacije udruženog rada dužne su da, putem svojih normativnih akata, obezbede realizaciju adekvatnih motiva za dalje školovanje i usavršavanje radnika iz rada za rad.



9. Saradnjom asocijacija u privredi i vanprivredi, obrazovnih asocijacija, udruženja za profesionalnu orijentaciju i asocijacija koje rade na zapošljavanju u regionu, treba podsticati i pomagati naučna istraživanja kadrovskih resursa, horizontalne i vertikalne pokretljivosti kadrova, metoda planiranja i profiliranja kadrova, metoda usavršavanja organizacije rada, praćenja naučnih dostignuća u našoj zemlji i šire, na planu usavršavanja kadrovske strukture, uključujući i kadrove na rukovodećim radnim mestima i slično.

Bor, novembra 1974.

Komisija za zaključke

