



Назив студијског програма: Индустријско инжењерство - ПИС

Ниво студија: Мастер академске студије

Предмет: Менаџмент комуникација

Број индекса: 603/2016

Милош Г. Стевановић

Савремени модели комуникације и неформална едукација у фирмама

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. доц. др Фатима Живић - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да:

У раду су описани модели пословне комуникације са акцентом на e-mail комуникацију. Представљен је модел crowdfunding i crowdsourcing финансирања у on-line окружењу, затим постојеће платформе, предности/недостаци овог вида финансирања као и врсте образованог система. На крају рада представљена је комплетна анализа анкетираних фирми „Милановић инжењеринг“ и „Lagermax Elite“ као и њихова компаративна анализа.

Препоручена литература:

- [1] Garrigos-Simon FJ, Gil-Pechuán I, Estelles-Miguel S, (Eds) Advances in Crowdsourcing, Springer International Publishing Switzerland, 2015
- [2] Profatilov DA, Bykova ON, Olkhovskaya MO (2015) Crowdfunding: Online Charity or a Modern Tool for Innovative Projects Implementation? Asian Social Science 11(3), 146-151
- [3] Crowdfunding's Potential for the Developing World, Information for Development Program (infoDev), The World Bank, 2013

Крагујевац, мај 2017.

Ментор:

доц. др Фатима Живић

Изјављујем да је Мастер рад Формални оквир управљања комуникацијом с аспекта заштите интелектуалне својине и ауторских права на високошколским институцијама у Србији резултат мог сопственог рада, а да су коришћене библиографске референце јасно наведене, као и сумарно у оквиру Литературе.

Захваљујем се ментору доц. др. Фатими Живић на корисним саветима, пруженој подршци и примедбама током израде овог рада. Такође, захваљујем се својој породици као и свим колегама и пријатељима који су ми пружили своју несебичну помоћ током студирања и израде овог рада.

Кандидат:

Милош Стевановић

Резиме

On-line платформе су почеле да се користе као алтернативни канали прикупљања ресурса. Пројекти се представљају на интернет платформама како би се привукли инвеститори који желе да остваре приход без укључивања посредника. „Crowdfunding“ је заснован на индивидуалним доприносима физичких и правних лица заинтересованих и спремних да помогну у реализацији пословне идеје док Crowdsourcing се често користи да би се поделио неки напоран посао или да би се прикупила почетна средства за неку установу или добротворну организацију. Crowdsourcing позитивно утиче на едукацију и остварење заједничких групних циљева, изузев размене знања, чини те заједнице интерактивним, јер тај заједнички групни циљ захтева веће ангажовање, различите нивое напора, улагања времена, креативности и идеја. Такође, овај рад показује анализу и компарацију две велике фирме „Милановић инжењеринг“ и „Lagermax Elite“. Извршено је анкетање запослених и приправника и приказан њихов ниво задовољства као и могућност за напредовање.

Кључне речи:

On-line платформе; crowdfunding; crowdsourcing; kompanije, едукација

Abstrack

On-line platforms have begun to be used as alternative fundraising channels. Projects are presented on inert platforms as attracted by investors who want to generate income without involving intermediaries. Crowdfunding "is based on the individual contributions of natural and legal persons interested and willing to assist in the realization of business ideas while Crowdsourcing is often used to share some hard work or to raise initial funds for an institution or charity. Crowdsourcing positively influences the education and realization of common group goals, with the exception of knowledge sharing, makes this community interactive, because this common group goal requires greater engagement, different levels of effort, time-investing, creativity and ideas. Also, this work shows the analysis and comparison of two large companies "Milanović Inženjering" and "Lagermax Elite". A survey of employees and trainees was conducted and their level of satisfaction as well as the opportunity for progression.

Keywords:

On-line platforms; crowdfunding; crowdsourcing; company, education

Садржај

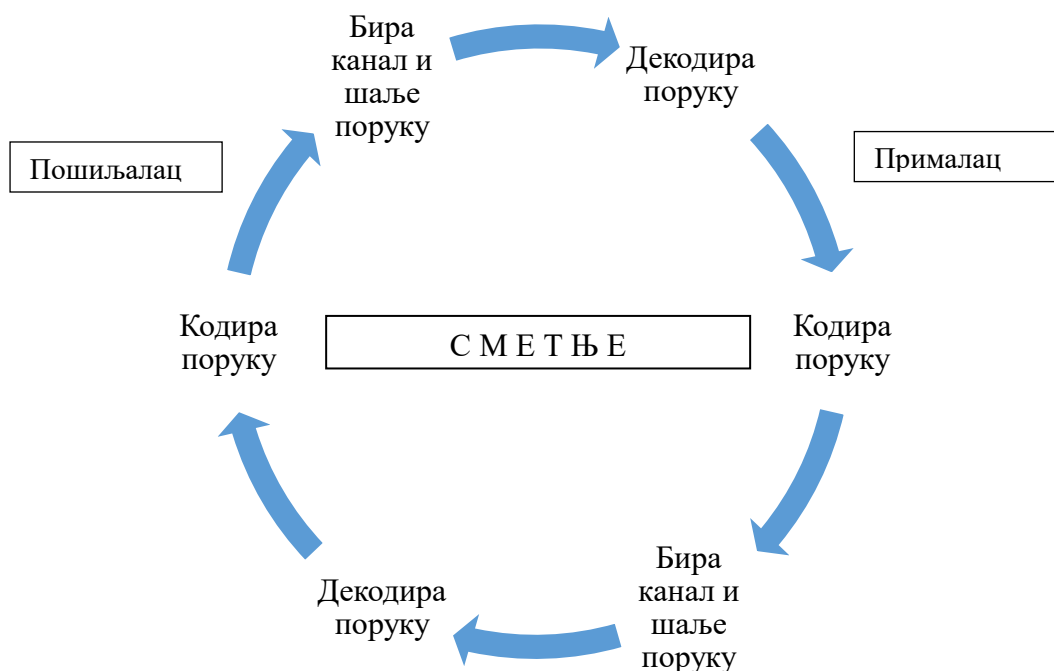
1. Пословна комуникација.....	7
1.1 Комуникација електронским путем.....	8
1.2 Комуникација електронском поштом	7
1.3 Комуникација путем веб-странице	10
1.4 Блогови као вид комуникације.....	11
2. Crowdfunding и crowdsourcing	12
2.1 Предности и потенцијални ризици „Crowdfunding“ финансирања	21
2.2 Пројекат „Студент берза“	24
2.3 Crowdfunding у Србији.....	25
3. Врсте образованог система	29
3.1 Улога интернета и on-line алата у формалној и неформалној едукацији	32
3.2 Едукација и унапређење младих у Србији.....	33
3.3 Образовање и обука у контексту развоја људских ресурса	36
4. Анализа едукације запослених у фирмама	39
4.1 Резултати истраживања едукације почетника и приправника у фирми – пример компаније „Милановић инжењеринг“	46
4.2 Резултати истраживања – пример компаније „Lagermax Elite“	53
4.3 Поређење резултата анализе две анкетираних фирме	58
5. Закључак	60
Литература	61
Прилог 1.	63

1. Пословна комуникација

Термин комуникација потиче из латинског језика од глагола *comunicare* (саопштити, комуницирати значење заједничким). Дакле циљ комуникације је успостављање заједнице и друштвености. Комуникација је процес размене информација и споразумевања између појединаца помоћу заједничког система симбола, знакова и понашања. Процес комуникације се, другим речима, описује као испољавање осећања, причање, разговарање, дописивање, писање, слушање и размењивање мишљења. Истраживања указују на то да менаџери по правилу проводе 60% до 80% свог времена у комуникацији са другим људима. Пословно комунирање укључује многе активности (Lehman and DuFrene 2015):

1. присуствовање састанцима и писање извештаја о стратешким плановима компаније,
2. сарадњу са осталима са циљем доношења одлука и испуњавања задатка,
3. успостављање успешних радних односа са сарадницима, супервизорима, клијентима,
4. представљање информација великим и малим групама,
5. објашњавање радних задатака,
6. евалуација и саветовање запослених,
7. промовисање производа и имиџа компаније,

Без обзира на то, за коју се професију одлучити, вештине комуникације биће битан предуслов за вас као кандидата за посао или као запосленог.



Слика 1. Модел процеса комуникације (Carol M. Lehman, D. DuFrene 2015)

Да би се повећали изгледи да прималац разуме поруку, пошиљалац пажљиво бира одговарајући канал којим ће пренети поруку. Три типична канала су: двосмеран лицем у лице, двосмеран индиректан и једносмеран индиректан. У примере двосмерне комуникације лицем у лице спадају: неформални разговори, интервју, усмена излагања, видео конференције. Предност је тренутно добијање повратних информација. Двосмерна индиректна комуникација подразумева телефонске разговоре, on-line ћаскања и слање

порука. Често је овај метод релативно јефтин, нарочито када је реч на даљину. Међутим, физичка одсутност има извесне непогодности. Једносмерна интерна комуникација подразумева писма, белешке, извештаје, комуникацију електронским путем као што је маил, веб пошта а њена предност се огледа у томе што важи за комуницирање нешто трајнијег и званичнијег карактера.

Задатак примаоца је да поруку пошиљаоца протумачи што је прецизније могуће. Процес интерпретирања поруке назива се **декодирање**. Проблеми који се могу јавити су (Lehman and DuFrene 2015):

1. прималац не разуме речи које се користе или су двосмислене,
2. прималац је застрашен положајем или ауторитетом пошиљаоца услед чега се ствара тензија која примаоца онемогућава да се усресреди на поруку,
3. прималац би могао да потиче из друге културе,
4. прималац унапред закључује да је тема исувише досадна,
5. прималац је уских схватања и није отворен за нове идеје,
6. прималац може гајити предрасуде према пошиљаоцу поруке,

Када прималац одговори на поруку то се назива повратна информација. Повратна информација може бити вербална или невербална. Пример као, да ли бисте могли да ми разјасните или збуњени израз лица. Пошиљалац и прималац морају предвидети и друге факторе који могу утицати на комуникацију. Они се називају **сметње** или **баријере**. Сметње се могу јавити у разним стадијумима процеса комуникације: разлике у нивоу образовања, искуству, култури, и осталим карактеристикама пошиљаоца и примаоца, физичке сметње које се јављају у каналу – бучно окружење, прекидање и непријатна атмосфера, менталана ометања као што су преокупираност другим стварима и усресређеност на конструјисање одговора уместо на слушање питања. И пошиљалац и прималац морају да буду свесни ових додатних баријера у комуникацији и требају да настоје да их отклоне.

1.1 Комуникација електронским путем

Технологија пружа бројне предности, међутим, технолошки вођен канал није увек метод комуникације по избору. Уколико је порука директна и информативног карактера, онда постоје добри изгледи да технолошка опција буде адекватан избор. Без обзира колико је писана комуникација у електронском или штампаном облику добра, она ипак не може да замени личну интеракцију између сарадника, која је неопходна данас у тимски орјентисаним окружењима. Друго питање које треба размотрити пре него што се особа определи за једну од могућих опција комуникације је да ли је потребан трајни запис поруке или је довољан телефонски позив или лична комуникација. Опште правило којег би се требало придржавати јесте да се људи клоне личног дописивања путем интернета. Садржај би могао да има непријатне последице по пошиљаоца будући да документи често заврше међу јавним записима и да информације које се преносе путем бежичне комуникације често могу да буду неочекивано пресретнуте. Компаније поседују све електроснке комуникације и стога може стално да врши надзор како би видела да ли се користи у оправдане пословне сврхе или се

злоупотребљавају. Чак се уз мало труда могу и избрисане поруке повратити. Тако да некад боља опција може бити лицем у лице. Фактор који има суштински значај за успешан глобални, пословни и економски развој јесте ефективна употреба знања и информација.

1.2 Комуникација електронском поштом

Електронска пошта, као е-маил, је најраспрострањенији комуникацијски алат у организацији. Тренутна могућност приступа, њена исплативост и лакоћа употребе резултирали су велику популарност у последњих 10 година. Бројне предности електронске поште (Lehman and DuFrene 2015):

1. **Омогућава брз, погодан проток информација међу корисницима које се налазе на различитим локацијама и временским зонама** – поштанска служба је често исувише спора за правовремено преношење информација, док је телефонски систем неадекватан и скуп за комуникацију са људима који се налазе на више локација и временских зона. Е-маил је добар када се иста порука шаље неколицини људи, када је потребна комуникација 24 сата дневно, сваког дана у недељи.
2. **Повећава ефикасност** – нема „глувих телефона“ и смањују се телефонска ометања,
3. **Смањује трошкове** – слање е-маил порука представља златну уштеду у трошковима које компанијама стварају позиви на даљину и слање поштанских пошиљки,
4. **Смањује папирни отпад** – електронска порука се често може прочитати и моментално одбацити без прављења системске копије.

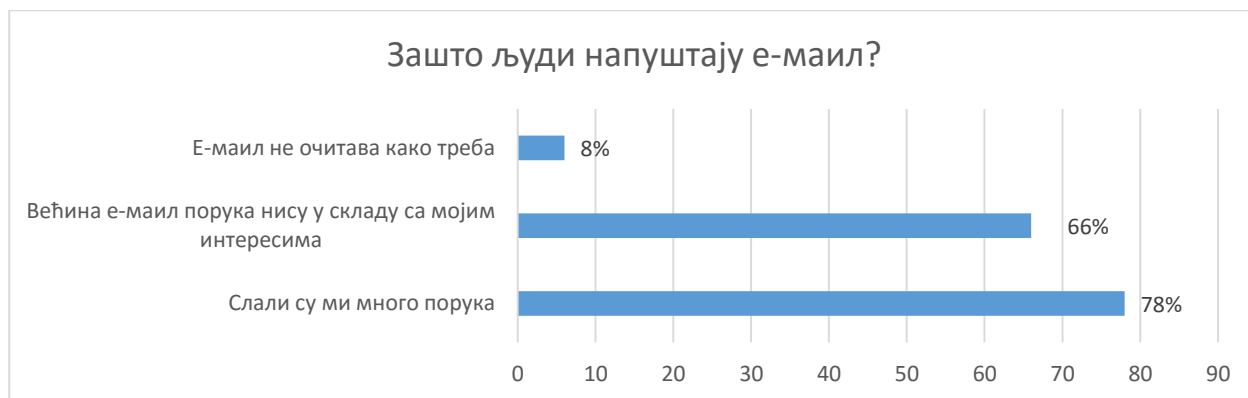
Судови су донели одлуку о праву компанија да контролишу електронску пошту својих запослених јер се рачунари налазе у њиховом поседу и намеравају да их користе искључиво за комуникацију у пословне сврхе. Са друге стране, запослени очекују да би њихове поруке требало бити њихова приватна ствар. Е-маил често код тужилаца игра улогу кључног сведока, корпоративног еквивалента ДНК доказа.

Без обзира на индустрију, величину или чак положај особе унутар компаније, сви користе е-пошту. Упркос порасту друштвених медија, форума и мобилних апликација, е-маил остаје један од најпопуларнијих облика комуникације на свету. Према студији из Radicati из 2017. године, постоји преко 3,7 милијарди корисника е-поште широм света, и тај број се непрекидно повећава. Предвиђени број корисника до 2021 године је скоро 4,5 милијарди корисника што се може видети у табели 1 у наставку.

године	2017	2018	2019	2020	2021
корисници Е-маила широм света	3,718	3,823	3,93	4,037	4,417
Проценат (%) раста		3%	3%	3%	3%

Табела 1. Прогноза корисника е-маила за период 2017-2021 године (Patel 2017)

Међутим, е-маил има и своје недостатке. Уколико се пошаље порука погрешно, вероватно ће купац бити изгубљен. Скоро 66% људи одустаје од е-маила због тога што није у складу са њиховим интересима што се види на слици 2.



Слика 2. Разлози за напуштања е-маила (Patel 2017)

За коришћење е-маил поште прво је потребно сегментирати листу е-поште, како бисмо могли да усмеримо е-пошту на праву публику. Већина људи зна да је е-пошта јако ефикасан начин комуникације, али да је времена мало да се лично шаље сваком купцу поруку са листе. Свака порука мора да се осети личном, тако да кад су клијенти лепо сегментирани, лакше је слати е-пошту.



Слика 3. Тактике персонализације маркетинг поште (Patel 2017)

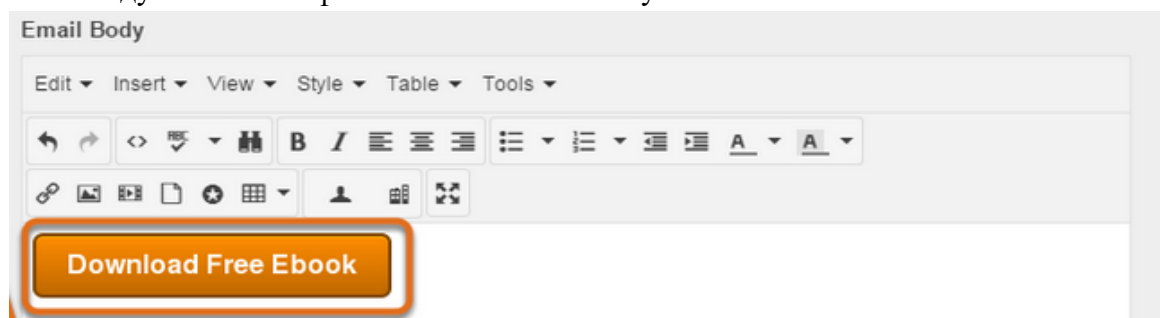
Оно што је најбитније, јесте да се разуме жељена циљна група. Потребно је сазнати што је више информација о корисницима, као што су: име, презиме, интересовање, хоби, хороскопски знак, године рођења, пол, политичка оријентација и тако даље, другим речима – што више информација, то боље. Дobar начин за прибављање ових информација су анкете. Поред опције за пријаву за добијање е-маил обавештења, дати и опцију да корисници попуне кратку анкету. Све добијене информације је потребно категоризовати и на основу њих направити сваку е-маил поруку посебно. Када имамо податке, битно је да их групишемо, првенствено по полу да би, на пример, мушкарцима стизале рекламе за мушке парфеме, а женама за женске.

Друга битна информација су године. Оне се, такође, лако сазнају и представљају врло корисну информацију. Знамо да одређене генерацијске групе конзумирају различите производе. На пример, тинејџери неће бити заинтересовани за нови Мерцедес С класе, првенствено јер немају новца за њега, али ће сигурно бити заинтересовани за нове модне трендове или музику, док би људи средњих година пре били заинтересовани за Мерцедес. Да

би се све ово сазнало, битно је поставити права питања у складу са производом који се рекламира. Добра техника су и е-маил-ови који реагују на понашање корисника, такозовани „бехавиор-триггерс“ е-маилови. Када одређени сајт пошаље поруку „нисте користили наш сервис већ неко време“ то је е-маил који реагује на ваше понашање, одсуство посећивања сајта. Истраживања показују, да овакви е-маил-ови имају 152 % већу шансу за отварањем него обични рекламни емаил-ови. Поред тога што су већ персонализовани, они се могу и аутоматски слати, скриптом или програмом, што додатно олакшава цео процес.

Када се добије нечија пажња и када се персонализовани е-маил отвори, треба брзо прећи на поенту. Док раде за рачунаром, људи данас имају мали ниво пажње. Дужи текстови их могу одбити, зато је битно одржати пажњу клијента. Кратки текстови, велика слова, лакоћа читања и пријатан дизајн емаил-а су врло битни фактори за успешност саме емаил кампање. Неколико корака до успешног е-маила¹:

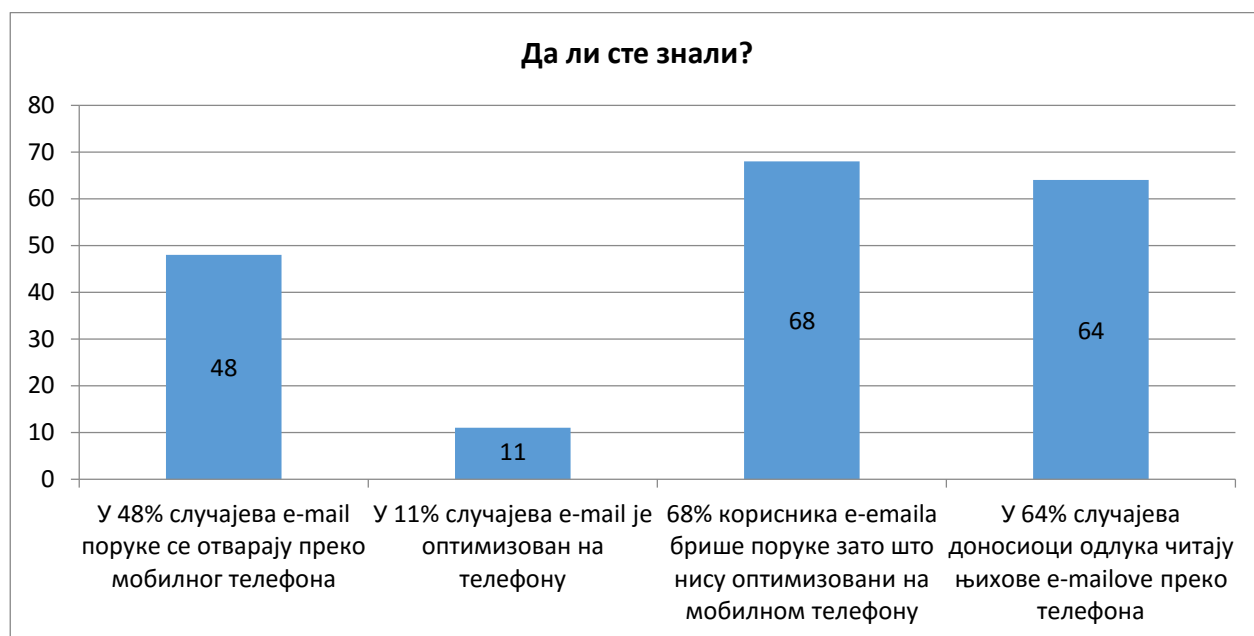
- 1) **Е-маил добродошлица**, скоро 96% посетилаца на већини сајтова није спремно за куповину, али ако их натерате да се пријаве на вашу листу у прилици сте да градите однос са њима. Након пријаве на листу, треба послати поруку добродошлице и неки попуст или специјалну понуду како би поново посетили ваш сајт.
- 2) **Инфо е-маилови**, се користе како би се помогло корисницима у коришћењу производа. Купци ће купити производ само ако има вредност која је њима битна зато је потребно помоћи корисницима да сагледају вредност.
- 3) **Анкетирање корисника**, је сјајан начин да се дође до одговора за унапређење бизниса и самог производа.
- 4) **Подсетници**, треба стално подсећати кориснике да изврше обнову услуге. Позвати их на акцију или неки занимљив садржај.
- 5) **Рођенданска честитка**, треба понудити специјалну понуду кориснику на дан рођења.
- 6) **Грађење односа**, тако што се шаљу аутоматизоване поруке и на тај начин едукују корисници о производима и услугама. У глави е-маил-а је могуће направити дугме које може позвати на акцију, као што је приказано на слици 4. Приликом креирања потребно је водити рачуна о величини дугмета ЦТА, мора да одговара величини е-маила. Затим, изабрати одговарајућу боју како би дугме било упечатљиво а бели простор око дугмета искористите како би дугме неким ефектима изазвало пажњу.



Слика 4. Постављање дугмета за е-књигу (Patel 2017)

¹ <http://neilpatel.com/blog/write-emails-that-drive-results/>

7) **Блог е-маил**, повећати посећеност сајту грађењем занимљивих садржаја. Редовно треба слати е-маилом шта је то што је занимљиво на вашем сајту. Такође, треба информисати људе да је ваш сајт прилагођен односно оптимизован за мобилне и таблет уређаје, а ево и зашто. Скоро половина људи отвара е-маил преко телефона. Тако да је потребно оптимизовати сајтове и е-маил позадине и за мобилне верзије и таблет уређаје. У супротном, е-маил порука ће бити обрисана како каже 69% људи широм света што се види на слици 5.



Слика 5. Важност оптимизације на мобилним уређајима (Patel 2017)

Е-маил је један од најшире коришћених облика комуникације у савременом свету. Више људи користи е-пошту од друштвених медија, чет програма и форума. Другим речима, то је савршена прилика да се повежете са публиком. Али само ако пратите најбоље праксе и постаните креативни. Слање е-маил билтена и е-порука на основу активираних акција може повећати конверзије, изградити поверење и довести до здравог односа.

1.3 Комуникација путем веб-странице

Разлике између читалаца штампаног материјала и веб-корисника су то што веб корисници не желе да читају, они прелећу погледом, прелиставају и скачу са једне области на другу, покушавајући да се усмере на реч или фразу коју траже. Говорници енглеског језика, по правилу започињу од горњег левог угла, прелећу одозго на доле, слева у десно. Корисници могу брже читати ако су текстови категоризовани и груписани и свака има засебан поднаслов. Корисници се неретко позивају на успуства. Мала је вероватноћа да ће читати ситне напомене. Приликом састављања одговарајућег веб-садржаја треба бити:

1. **Јасан и кратак** – правило је да се текст и до 50% смањи када се поставља на веб.
2. **Једноставно се изражавати** – користити кратке речи које ће читаоци лако да прочитају без обзира ког су образованог профила.

3. **Водити рачуна о жаргону** – уколико се сви корисници вашег сајта изражавају заједничким језиком онда га треба употребити.
4. **Користити упадљиве наслове** – могу да намећу извесна питања.
5. **Бити опрезан да се не претера са упадљивошћу** – повећана, подебљана слова, разне боје и графикони могу да доведу до упадљивости, али и до претеривања при чему цела идеја губи смисао.
6. **Избегавати да критичне информације буду представљање у графичком облику** – многи корисници гаје одбојност према графичким приказима који се дуго учитавају и често се прескачу.

1.4 Блогови као вид комуникације

Веблогови или блог, је лични дневник који се објављује на вебу и може бити разних облика. Неки од њих служе као дигиталне говорнице који представљају бину за изношење мишљења и коментара о свету у глобалу или о конкретно задатој теми. Корисници познати као блогери уносе своје постове помоћу једноставног онлине обрасца у својим претраживачима, док је софтвер за израду публикација веблога задужен за форматирање изгледа стране и креирање страница са хронолошким редоследом приказа садржаја.

Блогови се разликују од веб сајтова по томе што су блогови динамични са садржајем који се брзо смењује и за који није потребно овлашћење да би се поставио на сајт. Вођење блога омогућава просечним грађанима да постану издавачи. Блогери би требало да имају на уму да је њихов садржај јавно доступан. Формати блогова прилагођена су потребама пословног света. Блог омогућава складиштење информација у лако претраживе архиве за будућу употребу. Ова функција може, на пример, добро доћи услужним тимовима у претраживању претходно постављених коментара и садржаја на извесну тему, да би им помогла у решавању реалних проблема. Могу се основати и интерни блогови који нису доступни никоме изван компаније. Једино се поставља питање да ли су они заиста анонимни. Потенцијална могућност анонимног обраћања ствара атмосферу која може да подстакне неодговорно понашање, као што су узнемиравање, клевета и трачарење.

2. Crowdfunding и crowdsourcing

Захваљујући наглом развоју технологије и масовних медија, последњих година све већи значај добијају специјализоване on-line платформе за масовно финансирање, које су донеле револуцију пре свега у оснивању предузетничких подухвата и отвориле простор за потпуно нов концепт пословања. „Crowdfunding“ (crowd - гужва, маса и funding - финансирање) је нов модел прикупљања финансијских средстава широке намене, а посебно у отпочињању пословног подухвата путем великог броја релативно малих донација². Дакле, „Crowdfunding“ је заснован на индивидуалним доприносима физичких и правних лица заинтересованих и спремних да помогну у реализацији пословне идеје, спровођења пројекта, а заузврат добијају компензацију одговарајуће вредности. То је модел финансирања који промовише сарадњу предузетника и малих инвеститора, чиме се избегавају индивидуални и институционални инвеститори, као и коришћење неповољних банкарских кредита, а широки интернет аудиторијум постаје пословни партнер.

Основна претпоставка на којој почива „Crowdfunding“ јесте да постоји на хиљаде географски дислоцираних појединаца и предузећа са заједничким интересовањима и спремношћу да малим износима помогну одређене пројекте и идеје. Суштинска разлика у односу на класичне modele инвестирања и основна предност оваквог финансирања огледа се у чињеници да предузетник остаје власник идеје, односно донатори не стичу право учешћа у власничкој структури подухвата. Из тог разлога, овај модел због наглог стицања почетног капитала веома брзо добија на популарности последњих година.

„Crowdfunding“ је посебно заступљен у креативним индустријама, у којима многи пројекти никад не би били спроведени када би њихово финансирање завршило само од формалних инвеститора. У том погледу он има шири друштвени значај, јер поспешује индивидуалну иницијативу, јача културну сцену и подстиче продукцију разноврсних специјализованих садржаја. Најчешће се финансирају предузетнички пројекти и идеје, профитног или непрофитног карактера из области уметности, технологије, моде филма, видео игара, музике, плеса, дизајна, хране, новинарства, стрипа, плеса, заштите животне средине, образовања, медицине, политике, религије. Донатори имају различите мотиве због којих подржавају одређене идеје, од тога да помогну породици и пријатељима до жеље да помогну инспиративне идеје. Не ретко су мотиви економске природе и обухватају награде које се нуде донаторима као захвалност за прикључивање компанији.

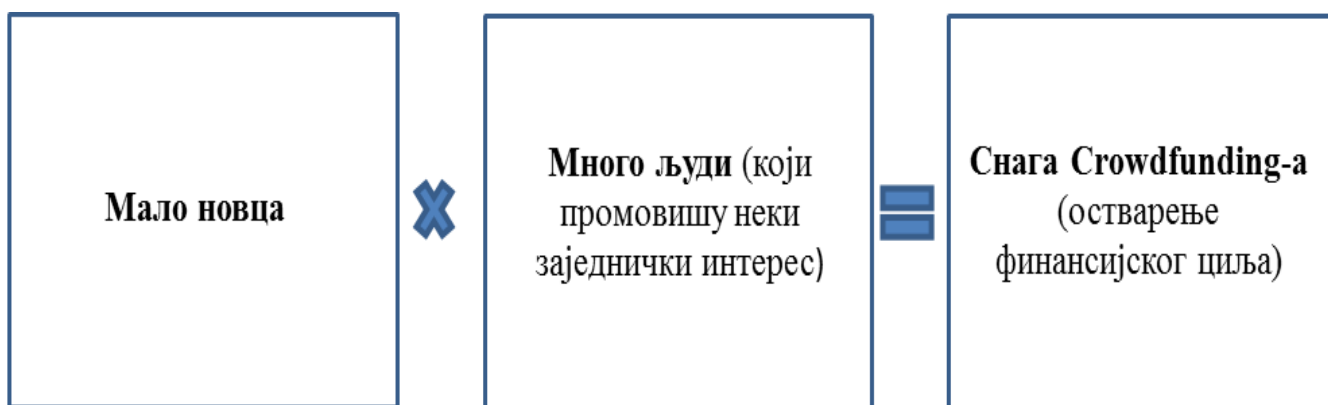
1) Како се одвија „Crowdfunding“?

„Crowdfunding“ финансирање се одвија путем конципирања, дизајнирања и спровођења кампање на некој од изабраних on-line платформи. Претпоставка отпочињања је претходно постојање одговарајућег бизнис плана, јасне визије и стратешке ојјентације, прецизно разјашњене суштине пословне идеје, тржишта, маркетинга, као и неопходних организационих и финансијских претпоставки и пројекција. Све ове ставке треба добро разрадити, јер ће оне бити предмет јавног предтсваљања на crowdfunding платформи.

² <http://whatis.techtarget.com/definition/crowdfunding>

Пословна идеја или пројекат се јавно презентују on-line заједници путем видео записа или мултимедијалних садржаја у трајању од 3 до 5 минута, у коме се износе кључне информације, пословни и финансијски циљеви. У оквиру презентације се дефинише тражени износ, сврха и начин његовог коришћења, разлози због којих је идеја релевантна, као и временско трајање кампање. Уколико кампања буде успешно окончана потенцијалним донаторима се као компензација за потенцијалну подршку често нуди одговарајућа награда, пропорционална износу донације. Просечна кампања траје од 4 до 6 недеља, а круг потенцијалних донатора се системски проширује паралелном промоцијом преко друштвених мрежа. На тај начин се идеја излаже јавној провери атрактивности и заинтересованости аудиторијума, али и тестирању потенцијалног тржишта.

Донатори свих меридијана плаћају помоћу електронских платних картица релативно мале износе средстава (од 5\$, 10\$, 15\$, итд) Услуга Crowdfunding је бесплатна, али платформа наплаћује провизију администрирања кампање у износу од неколико процената од укупно прикупљене суме. У трошкове кампање предузетник мора укључити и око 4% провизије по основу коришћења платних кредитних картица. Платформе за масовно финансирање се разликују у зависности од приступа прикупљања донација. Једна могућност подразумева да се новац са рачуна свих донатора скине само у случају да је остварен зацртани циљ, односно сума. Уколико циљни износ није прикупљен, кампања се сматра не успелом и окончаном, а новац се враћа донаторима, односно не скида се са њиховог рачуна. У овом случају је доминантан приступ „све или ништа“. Алтернатива је да се предузетнику, односно аутору пројекта, исплаћује сума која је прикупљена, без обзира на зацртани циљ, са умањеном провизијом. У неким случајевима се догађа да кампања премаши зацртани циљ и да се прикупи значајно већа количина новца од оригинално планираних. Пример који се наводи као успешан је донације од гласача, предстеничка кампања Барака Обама 2008 године када је прикупљено око 4 милиона долара.



Слика 6. Crowdfunding финансирање (www.crowdfunding.rs)

Власник пројекта мора веома добро да размисли колико средстава да тражи за пројекат, односно да тај износ буде што реалнији, јер ако за ограничени временски период има макар и 1\$ мање од предвиђеног износа, финансирање се сматра неуспешним. Додатно, важан систем заштите овог пословног модела је и сам избор категорија, где је недозвољено правити понуде типа “финасирање свог живота”, “финасирање летовања” и сл.

2) Где се одвија Crowdfunding?

Постоје десетине сајтова на којима је могуће започети кампању, али најпознатије платформе су:

1) Kickstarter (www.kickstarter.com) – данас водећа платформа и синоним Crowdfunding, иако није први сајт који је започео овакав вид финансирања. Најчешће финансиране идеје и пројекти су из области музике, филма, нових технологија, игара и истраживања. Стопа успеха пројеката је око 44% од оснивања 2009 године до данас преко 91000 кампања је успешно окончано, чиме је од 9,4 милиона донатора прикупљено више од 1,9 милијарди долара. Ова платформа има језгро од око 2,2 милиона донатора који су донирали више од два пута или више пројекта. Само око 12% пројеката није добило ни једну донацију. Најуспешнија донација до сада је 10 милиона долара прикупљених за месец дана за Peeble паметни сат (слика 7). Пословни модел је заснован на е-трговини где заинтересовани донатори бирају неки од износа за инвестирање и за сваки износ добијају одговарајућу награду у виду производа/услуге, односно „сувенира“. Kickstarter функционише по принципу „све или ништа“. На слици 7 се види Peeble који се дичи титулом првог паметног сата, 2012 године скупио је до сада највећу суму за само месец дана, чак 100.000 долара у првих два сата. Први сатови отишли су на руке донатора за око 160 долара, а касније 2013 године су изашли на тржиште по цени од 210 долара. До краја 2013 године продато је око милион сатова, направљено преко 1000 апликације за исти а данас компанија која је почела са оснивачем Ericom Migicovskyjem као Pebble Technology Corp броји око 130 радника.



Слика 7. Peeble паметни сат (<https://www.peeble.com>)

2) Indiegogo (www.indiegogo.com) – Често се упорђује са kickstarterom који има више успешнијих пројеката али и мање прикупљеног новца. Почео као платформа за финансирање филмова, али је данас ова платформа на располагању свима, било где, да сакупља новац за било шта. Заступљена су два начина финансирања: први је, фиксно по принципу „све или ништа“, уз 4% провизије а друго, флексибилно где се добија прикупљена сума, али ако се не достигне циљна цифра провизија је 9%, у супротном, стандарна 4%. Као и код претходне платформе донирање се одвија продајом сувенира, односно сви донатори добијају нешто за свој улог. Кампању преко ове платформе може направити свако док код претходне је фокусирано на Америчко тржиште. Занимљиво је да постоји много алата за праћење кампање, конфигурације, постављање и слично.

3) RocketHub (www.rockethub.com) – лансира пројекте везано за уметност, науку, пословање и друштвена питања. Финансирање обухвата добијање прикупљене суме, без обзира на износ, уз провизију 4% за успешне односно 8% за неуспешне кампање. Ова платформа нуди обуку и материјале како осмислити и дизајнирати успешну кампању. Просечна појединачна донација износи 75\$. ова платформа основана је 2010 године што је чини заиста младом. Добра ставр код ове платформе је што имају потписан уговор са A&E PROJECT тако да постоје велике шансе да вам поменућа команија понуди партнерство већ на самом старту.

4) GoFundMe (www.gofundme.com) – Покренута је 2010 године са заједницом са преко 25000 донатора и преко 3 милијарде долара. Ова платформа је доста мања од претходних горе наведених, али она нема рокове које треба испунити и задржаће сваку донацију која се добије чак и ако се не испуни одређени циљ. На сајту се узима 5% од укупне суме која се освоји. Такође, треба се одлучити за наградни систем да ли вам одговара да ће сваки од ваших донатора добити производ, мајицу, итд, систем заснован на правичности. На већини платформи ви можете направити профил, проћи кроз неколико корака и направити камању, али овде не. Ова платформа нуди да направите персонализовану страницу као мали блог и тако се истакнете из гомиле пројеката. Свака страница би требало бити уникатна, али већина су исте. Током израде веб странице битно је исказати колико је новца потрено прикупити, разлог отпочињања кампање, убацити слике, видео, повезати је са facebookom i twiterom. Дозвољава прикупљање новца за било шта, неки прикупљају за кућне љубимце да би биле спашене, неки за своје лечење. Позната прича је везана за девојку из Америке која је хтела да скупи новац за студирање а није имала ни за авионску карту, након неколико месеци скупила 100.000 долара. Помогло јој је што је прича одјекнула у јавност, тако да је брзо дошла до циља.

Неуспели пројекат – постоје многи пројекти који нису никада заживели. Један од њих је Ubuntu Edge (компанија која је постављена на платформи Indiegogo). Реч је о покушају кампање да се направи паметни телефон који је требао имати у себи Ubuntu OS. Међутим, такав телефон је хардверски требао бити јачи од било ког рачунара те би ПС рачунаре заменио у потпуности. Кампања је била постављена на 32 милиона долара, и требало је бити направљено 40.000 телефона. Прикупљено је само 12,8 милиона долара за месец дана па је кампања била отказана. Кампања је пропала зато што донације нису биле довољне, потребно је било донирати по 650 долара (и добили би телефон) што је било много, уколико би се донирало по 20,30 долара добили би е-маил захвалницу. Проблем је био што је на платформи постојало око 1000 људи који су могли уплатити 650 долара и више. Једноставно пакети су били скупи, али да су покушали са мањим донацијама вероватно не би успели опет. Углавном, то је био један од највећих покушаја у задњих пар година.

Crowdsourcing је неологизам настао од речи **crowd** (маса, гомила појединаца, група људи) и **outsourcing** (ангажовање спољних сарадника за неки задатак или активност) и изузетно је популарна активност у данашњем интернет окружењу. Постоји неколико сајтова на којима је могуће започети кампању:

1) MicroWorker (<https://microworker.com>) (Микрорадници) – ово је најбоља страница за обављање микropослова, страница је веома уредна и за сваки извршени посао одређена сума ће бити исплаћена. Већина послова је везана за промовисање страница, то значи да ће те

запосленима помоћи у промовисању њихових страница тако да они могу бити доста видљивији и на тај начин ће вас они наградити одређеним новцем. Неки од задатака су обично: пратите некога на Twitteru, оцените You tube video, направите Г-маил профил, региструјете се на неку страницу, убаците слику на неку страницу, итд. Да би се осигурало квалитет резултата рада за купце, неопходно је да клијенти који обрађују послове одговарају по квалификацији. Према томе, клијенти морају прво да се региструју и пруже релевантне информације о својим вештинама, знањима и интересима.

2) ClickWorker (www.clickworker.com) – када се придружите ClickWorkeru потребно је проћи обуку како би могли да обавите већину задатака. Постоје две врсте обука: основна обука која помаже да људи побољшају вештине спеловања, писања, граматике, стране језике док обука за пројекте учи вас захтевима који помажу да обавите одређене задатке самостално. Они имају око 200.000 радника тако да посла увек има. Затим, ClickWorker има on-line тестове / тренинге који осигуравају њихову способност да заврше одговарајуће задатке. Доступни послови ће бити понуђени само клијентима који имају квалификације потребне за обраду задатка. Стална квалификација кликовара обезбеђена је кроз континуирано вредновање резултата рада, као и додатни тестови и обуке.

3) CloudCrowd (www.cloudcrowd.uk.com) – слоган ове команије је „Ради како желиш и кад ти одговара“. Једна од најбољих страница за зараду новца у слободно време, већина задатака је посвећена писању. Може се радити било да је у питању обично писање, маркетинг или писање на начин уређивања садржаја. Када компанија достави задатке CloudCrowd они то распарчају на ситне групе задатака које ви решавате преко Facebook апликације за рад.

4) CrowdFlower (www.crowdfLOWER.com) – ова фирма има преко 30 милиона својих радника широм света. CrowdFlower је једна од највећих промотерских страница. Код њих не постоји директна страница уколико желите да постанете њихов радник, морате да се пријавите код њихових бројних партнера као што су: Clixsense, mTurk, SuperPay, итд.

5) RapidWorker (<https://.rapidworker.com>) – је део UnikScripts фирме и расте невероватном брзином. Већина задатака је овде везана промовисање страница. Када промовишете њихове странице може се наћи да су неки елементи копирани од MicroWorkera. Начини на који се могу промовисати странице су обично везани за блог, сајт и друштвене мреже на тај начин се и долази до зараде.

У речнику Merriam-Webster Dictionary под појмом crowdsourcing-а подразумева се пракса добијања потребних услуга, идеја или садржаја тражењем доприноса од широког круга појединаца, групе људи, и посебно од on-line заједнице, а не на традиционалан начин од запослених или спољних сарадника по уговору.³ Crowdsourcing се често користи да би се поделио неки напоран посао или да би се прикупила почетна средства за неку установу или добротворну организацију. Обично се термин crowdsourcing-а везује за онлајн окружење, али после ћемо видети да је таквих активности било и у offline окружењу, односно у свету пре веба. Crowdsourcing представља комбинацију напора групе људи, обично волонтера, у неком послу у којем сваки појединац даје свој мали допринос у циљу остваривања неког већег

³ The Merriam-Webster Dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/crowdsourcing>

результата и групног циља. Crowdsourcing се разликује од обичног outsourcing-a, јер се посао поверава непознатој групи људи, по јавном позиву, а не специфичној групи стручњака за одређену област. Јавни позив може бити циљан, када је неопходан минималан ниво стручности за неку активност, или отворен за целокупну јавност. Посао углавном није плаћен, јер га раде волонтери, али њима могу бити додељене и одређене награде и признања. Могуће је да се једноставно спољним сарадницима препусте неки послови који нису у основној делатности организације, али су могуће и многе друге врсте иновативнијег приступа. Постоје бројни облици, алати, циљеви и стратегије crowdsourcing-a. На пример, рад може бити заједнички или се може одвијати паралелно на више нивоа. Разлози могу бити економски и чисто комерцијални, на пример када нека компанија жели да за што мање средстава реализује неку своју активност, позива клијенте да јој помогну са идејама. Али разлози могу бити и опште добро, сарадња, алтруизам, те онда организације објављују позив јавности, грађанима, заједници.

Crowdsourcing може бити „активан”, када група људи заједно покушава да пронађе решење неког проблема, или „пасиван”, на пример када се по броју претраживања на одређену популарну тему на интернету унесу додатни садржаји и подстакну остале организације да се више баве том темом (примери птичијег грипа, афлатоксина у млеку итд.).

Добар пример: Институт БиоСенс (Војводина) настоји да подстакне пољопривреднике, агрономе, саветодавне службе и продавце хемијских препарата да сакупљају податке са њива, највећим делом путем слика добијених паметним телефонима, као и подацима са специфичних сензора уколико су ови доступни. Овако добијене податке затим анализирају стручњаци, или се ти подаци убацују у већи систем. На тај начин сви учесници у процесу пољопривредне производње имају користи једни од других. Пољопривредници добијају резултате анализе биљака и препоруке за њихов третман, прилагођене конкретном локалитету, типу земљишта и начину обраде земље. Агрономи и саветодавне службе добијају бољи увид у стање биљке и стога могу да дају боље препоруке. Научници добијају референтне податке са терена, док државне институције имају корист од масовних статистичких података, сетвене структуре и прогнозе приноса. Овакви подаци су од непроцењиве важности за стратешко планирање, формирање цена пољопривредних производа и одређивање износа субвенција.

Хоув (Kowalska 2012) показује да појава коришћења знања и вештина масе појединаца не значи давање задатка интерној групи стручњака или запослених у некој компанији, већ неодређеној групи људи у форми отвореног позива. Све чешће ту неодређену групу чини online заједница састављена од аматера и ентузијаста која поседује одговарајуће вештине за комуникацију и размену идеја и управо она ствара одређена решења, извештава о њима и бира најбољу опцију. Потом компанија која је проследила задатак награђује неке појединце из масе (финансијски или поклонима), примењује та решења и стиче профит.

На друштвеним мрежама чланови заједнице могу да комуницирају једни с другима и да размењују мишљења и идеје о информационим изворима и садржајима, они могу и да креирају и додају нове садржаје, да их означавају и размењују. Ипак, ту је још увек само реч о њиховом индивидуалном повезивању у виртуелне заједнице. Тек, постизање неких

заједничких групних циљева, изузев размене знања, чини те заједнице интерактивним, јер тај заједнички групни циљ захтева веће ангажовање, различите нивое напора, улагања времена, креативности и идеја. Термин crowdsourcing-а је врло брзо постао популаран у неким предузећима, медијима и организацијама за означавање тренда коришћења сарадње масе појединаца која је омогућена захваљујући технологијама веба 2.0, како би се постигли одређени економски, друштвени, културни и научни циљеви. Нове информационе и комуникационе технологије за сараднички и партиципативни рад олакшале су и убрзале коришћење crowdsourcing-а. Појединци или волонтери који се прихватају активности углавном су мотивисани личним добробитима. Постоји унутрашња мотивација (друштвени контакт, интелектуална стимулација, корисан утрошак времена) и спољашња (финансијска добит, поклон, награда, јавно признање). Сматра да crowdsourcing није настао са вебом, већ га је само учинио лакшим и доступнијим. Можемо видети успешан пример пројекта математичке табеле.

Пројекат Математичке табеле. Током велике економске кризе 1938. године у Америци је установљен овај пројекат на којем је ангажовано 450 незапослених стручњака. Они су израдили Математичке табеле које је објавио Колумбија универзитет. Стручњаци су имали задатак да направе математичке табеле експоненцијалних функција, алгоритама, тригонометријских функција итд. Пројекат је био један од највећих и најзначајнијих у области математике пре проналаска рачунара. Приручник математичких функција са формулама, графиконима и математичким табелама објављен је 1964. године, шеснаест година пошто је група незапослених стручњака расформирана, и постао је једна од најчешће цитираних математичких и научних референци.

Настанак интернета и веба отворио је несагледиве могућности за функционисање библиотека и рад библиотекара. Уместо некадашњих лисних каталога, библиотеке сада дају слободан приступ on-line каталозима; више не нуде само књиге у папиру, већ и оне дигиталне; отвориле су своје зидове и раде 24 сата 7 дана у недељи, те су тиме укинули временске границе; повезале су своје податке чиме су укинуте и просторне границе. Задовољни су библиотекари, али и корисници. Библиотекари су постали свесни да корисника не могу само да чекају у својим библиотекама, већ да морају да им крену у сусрет, да их пронађу и понуде им своје услуге тамо где они проводе највише времена, у on-line окружењу, у сајбер простору, на друштвеним мрежама, блоговима, форумима. Када су се већ нашли тамо, научили су доста тога од својих корисника. Схватили су да они могу да помогну библиотекама у многим активностима, као што су, за почетак, промоција њихових веб-сајтова, on-line каталога и свих других услуга. Постали су свесни да постоје начини да се искористе креативни и иновативни потенцијали корисника, то јест знање и вештине целокупне заједнице. Тако су и библиотеке почеле да сарађују са својим корисницима у обављању библиотечких послова и тако је и настао *crowdsourcing*.

У свету (западу и развијеним земљама) потпуно је уобичајени и нормалан начин за добијање дизајна управо коришћење crowdsourcing платформи попут 99designs.com, designcontests.com и многи други. Овакве платформе окупљају огроман број дизајнера на једном тржишту и спајају их са компанијама и лицима којима је потребан било какав дизајн, углавном из сфере графичког дизајна. Преко оваквих сервиса може се добити лого дизајн, дизајн билборда,

флајера, плаката, визит карти, мајци, сајтова, амбалаже па чак и дизајн промотивних и осталих спотова (видео радова, анимација). Овакви сервиси највише су значајни за мале и средње компаније са малим бројем запослених који немају свој дизајн тим у оквиру организационе структуре, а такође имају мали и ограничен буџет. Велике компаније углавном имају своје дизајнере, или пак унајмљују позната и тешко приступачна имена из света дизајна који раде за огромне своте новца, а такође унајмљују и агенције за овакве потребе. Али, чак и тако велика имена понекад користе овакве сервисе јер желе да испитају јавност, да виде како јавност перципира њихов бренд и производе/услуге али тиме добија и промоцију. Тако, велика имена попут Лимунда, Купинда, Фрувите, Capital Estate-а и Кројача искористила су услуге GreenDesign.rs платформе. Како то функционише у пракси? Путем овог графика је то најлакше објаснити:



Слика 8. Crowdfunding финансирање у дизајну (<https://stockoreografija.rs>)

Неке предности које се могу очекивати приликом употребом crowdsourcing платформе за добијање дизајна су:

- 1) **Брзина** - Приликом постављања захтева за дизајн, клијенти сами задају крајњи рок дизајнерима за испоруку готовог дизајна. Услед овоког приступа не може да дође до непредвиђених застоја или продужавања рокова.
- 2) **Цене** - Овај вид добијања дизајна клијентима омогућава потпуну контролу над трошковима. На пример, ако желите да наручите лого дизајн или лого редизајн, сами одређујете вредност награде за победнички дизајн. Овако, за разлику од унајмљивања самосталних дизајнера или дизајнерских кућа, приликом наручивања дизајна (постављања конкурса) не може доћи до повећања цена крајњег производа по завршетку пројекта.
- 3) **Избор** – Путем crowdsourcing платформи допире се до великог броја дизајнера који клијентима нуде велики број различитих дизајнерских решења. Тиме клијенти добијају много шири избор него путем класичног начина добијања дизајна.
- 4) **Безбедност** – За разлику од устаљених пракси које подразумева набавка дизајна, у случају употребе цroudсоурцинг платформе, обе стране (клијенти и дизајнери) су максимално заштићени. Клијент није дужан да одабере ниједно дизајнерско идејно решење по завршетку конкурса, уколико му она не задовољавају потребе. Сходно томе, клијент није дужан да исплати надокнаду за победнички дизајн. С друге стране, дизајнери су сигурни да ће њихов труд и рад бити исплаћен уколико им је дизајн одабран, па им је и мотивација за стваралаштво много већа.

5) **Креативност** – Crowdsourcing платформе привлаче дизајнере из различитих сфера од којих је могуће очекивати шири дијапазон креативности и неочекиваних решења. То клијентима пружа шансу да добију много оригиналнији и упечатљивији дизајн него када сарађују са дизајнерима који су креативно укалупљени само у један правац дизајна.

6) **Маркетинг** – Постављени конкурси не представљају само потрагу за дизајном, већ могу бити и добар маркетиншки потез. Када се постави конкурс објављује се и име компаније која га је поставила. Конкурси се приказују на друштвеним мрежама и у билтенима платформе – компанија тиме добија повећану видљивост без великих трошкова.

Crowdsourcing платформе значајна су олакшица за стартап, мале и средње компаније које немају своје дизајнерске тимове, а имају мањи или ограничен буџет за добијање графичког решења. Велике компаније, и поред тога што углавном имају своје дизајнере или су у стању да унајмљују познате дизајнере или дизајн фирме који раде за велике своте новца, често се ипак опредељују за цrowдсоурцинг платформе управо због предности које смо горе навели.

Што се тиче crowdsourcing-а у образовању. Трошкови школарине у школству су се током протекле деценије подигли и стручњаци очекују да ће трошкови образовања наставити да се повећавају у наредних 20 година. Дакле, шта је у могућности студент или родитељ да уради?

Студенти и породице почињу да се окрећу публици како би платили своје високе школе и образовање на факултетима. Уместо да заврше школу и уђу у радну снагу оштећен стотинама хиљада евра студентског дуга, crowdfunding помаже људима да у потпуности плаћају школу тако што шире трошкове међу бројним донаторима широм света. Често се поставља питање зашто би неко инвестирао у образовање другог лица?

У неким случајевима, донатори су спремни да помогну са трошковима школе јер су пријатељи или чланови породице. Познавајући ученика и њихове породице, схватају околности и желе да се учипе. Тешко је питати родбину лицем у лице ако су спремани да помогну са пар хиљада евра како би се обезбедили услови за учење. Crowdfunding је мање стресни алат за тражење и пружање подршке. Али зашто би савремени странци одлучили да вам помогну да платите за диплому? Они то раде често, али не из чистог алтруизма, него зато што им нудите награду или поклон за њихову инвестицију.

Ако излазите изван пријатеља и породице за финансирање, можда ћете морати да се обратите нечему што се зове "уговор о људском капиталу". Са уговором о људском капиталу, обавезујете се да плаћате проценат вашег текућег прихода вишеструком странцу, често то може да траје и до десет година. Уговори могу, на пример, вас обавезати да вратите 10 или 20% вашег прихода у одређеном износу за наредне године. Са друге стране, инвеститори се коцкају имајући у виду да можда особа неће наћи високо плаћен и добар посао, стога инвеститор мора бити прилично опрезан приликом одабира кандидата.

Да ли је добра идеја да се везујете за исплату дела вашег прихода у наредних десет година? Чињеница је да, уколико позајмљујете новац за плаћање школе, ипак ћете то учинити. Разлика је у томе што ће код банке бити постављене високе камате, а ви ћете исплаћивати само једној институцији, а не вишеструким појединцима. У сваком случају, постоје законски услови везани за уговор путем релативно новог закона који се зове crowdfunding акт.

2.1 Предности и потенцијални ризици „Crowdfunding“ финансирања

За потенцијалне предузетнике, предности оваког вида финансирања су вишеструке. Прво, овај модел финансирања „јефтиним“ новцем се не одвија уз замену за власничко учешће у подухвату. Друго, мрежа донатора се може употребити за ширу промоцију подухвата, односно пројекта, и привлачење нових клијената. Велике платформе имају такозвано тврдо језгро донатора који изнова финансирају подухвате широм света. Када идеја постане јабно доступна велика је вероватноћа да ће се наћи неко коме ће се идеја свидети и ко ће бити спреман да помогне. Треће, веома ефикасно стиже повратна информација о иновирању производа/услуге кроз коментаре на платформи. Број донатора су значајни индикатори за валидацију циљног тржишта, а посебно важни у будућности за бизнис анђеле и инвестиционе фондове. Четврто, кампања даје могућност да се прикаже есенција пословања, кроз насловну страну и видео, што касније може бити корисно.

Ипак, постоје и разлози за опрез када се ради о овом моделу финансирања. Највећи ризик је да ће неко једноставно ископирати или преузети идеју или производ. Патенти и робне марке обезбеђују извесни ниво заштите али на интернационалном нивоу то је скоро немогуће контролисати. Друго, конципирање квалитетне кампање је доста захтевно, израда атрактивног видео записа кошта, потребно је уложити пуно времена, осмислити и проценити трошкове награда, као и разрадити ефикасне масовне канале дистрибуције, креирати интересантну насловну страну пројекта, анимирати потенцијалне донаторе и сл. Значајно време се посвећује маркетингу, постизању што веће јавне видљивости, путем маилова и лично, на друштвеним мрежама, у медијима, на блоговима, семинарима, трибинама и разним догађајима. Осим тога, за предузетнике постоји и психолошки ризик јавног неуспеха, што неки људи доживљавају као лично понижење и дискредитацију. Crowdfunding је погодан када је идеја довољно једноставна да широки аудиторијум може да разуме. Пројекти који су комплексни, технички захтевни, дуго трају, или су веома скупи одвраћају потенцијалне донаторе и нису погодни за овај модел финансирања.

Кључни аспекти у дизајнирању crowdfunding кампање⁴: Први корак кампање је анализирати мрежу контаката и направити три сегмента. Први, чине породица, пријатељи и људи које предузетник познаје, а којима се идеја допада. Ово је први ешалон са којима лична веза већ постоји и који је потребно активирати чим се кампања лансира. Други сегмент су пријатељи пријатеља и познаници, који су спремни да делују на бази личне препоруке и позитивних сигнала из медија и друштвених мрежа. Трећи сегмент је широки аудиторијум, за који је потребно највише времена и напора како би се привукла њихова пажња и стекло поверење у пројекат. Кампања започиње са првим сегментом, наставља се другим, да би се коначно проширила на трећи.

У наставку је потребно дефинисати финансијске циљеве и динамику њиховог остварења. Први изазов је проценити колико је новца потребно, колико је могуће прикупити, као и колико ће то напора захтевати. Ово је стратегијска одлука, посебно ако се кампања започиње на платформи која функционише на принципу „све или ништа“. У том случају чак и 99%

⁴ <http://rockethub-media.s3.amazonaws.com>

прикупљеног износа средстава ће значити неуспех. Потребно је направити процену колико донатора из сваког сегмента мреже је спремно да донира, које износе, у ком року, колико је времена потребно да се анимирају и помоћу којих промотивних активности (е-маил, друштвене мреже, блогови, форуми, итд.) У начелу, максимални износ који се може прикупити у кампањи је око 100.000 еура, иако постоје изузеци.

Следећи корак је постављање пословне идеје или пројекта на платформу, што подразумева припрему одговарајућег видео записа и текста. Видео запис је обавезни и кључни део crowdfunding кампање. Он показује предузетника као кредибилну особу од поверења, привлачи пажњу и пружа кратку динамичну причу о подухвату. Често се снимају помоћу мобилног телефона и веб-камера. Могућност креирања једноставног, али интересантног видеа су неограничене, уз помоћ анимација, дигиталних алата, креативних углова снимања, приказивања демо верзија производа, итд. Поруке се могу преносити помоћу фотографија, илустрација и аудио записа, које имају за циљ да прикажу предузетника, амбијент и начин на који ради. Што се тиче текста којим се представља идеја, наслов мора бити релевантан, интересантан и аутентичан, пожељно је да буде помало духовит. У оквиру 3-5 пасуса потребно је представити подухват, кратку причу о томе како је идеја настала, како и који је њен значај или улога. Потребно је јасно и прецизно назначити шта је сврха прикупљања средстава и како ће бити употребљена. Потребно је да текст буде инспиративан, да провоцира акцију и надахњује, да зрачи самопоуздањем и енергијом. Важно је посветити пар реченица потенцијалним бенефитима које донатори могу очекивати као захвалност за свој велики допринос у кампањи.

Награде представљају један од кључних фактора који детерминишу успешност саме кампање. Награде за донатора имају материјалну (сам производ), креативну (лични допринос пројекту), искуствену (нпр аниматор за донатора може извести представу), сентименталну (подржати члана породице или пријатеља), или ексклузивну вредност (повлашћени приступ или друге повољности намењене само донаторима). Сувише обичне и тривијалне награде могу деловати контрапродуктивно и створити погрешан утисак да се ради о хуманитарној акцији, а не подршци пословној идеји. Важно је преиспитати шта би потенцијални донатори желели, шта би их инспирисало и покренуло, а да поседује задовољавајућу перципирану вредност. Најчешће се препоручује неколико пакета награда у зависности од висине донације: мали (1-100\$), средњи (100-300\$), велики (300-1000\$), и супер пакет (преко 1000\$). Награде мање вредности морају бити лаке за дистрибуцију (mp3, дигиталне фотографије, магнети, оловке, чаше, мајице са логоом, захвалнице, итд). Награде средње вредности се односе на физичке предмете, док највредније награде подразумевају специјалне услуге и искуства (приватне наступе, личне сусрете, приступ посебним догађајима, обука, консултације и сл.). Награде треба да буду у лимитираним серијама (потписане, ручно рађене, итд), односно једноставне и посебно тражене а пожељно је да имају и лични печат (ако је предузетник на пример колекционар или воли животиње). Дobar приступ је омогућити донаторима да се укључе у пројекат и постану део креативног процеса (бирају боју производа, назив карактера у књизи, или сами да одаберу неку фотографију, дописати реченицу у сценарију) чиме се успоставља емотивна релација са подухватом, јача заинтересованост за његову судбину и успоставља мрежу са другим донаторима сличних интересовања. Са донаторима је потребно успоставити отворену и сталну комуникацију,

редовно их обавештавати о текућим ктивностима, и кад год је могуће, по реализацији пројекта испоручити им крајњи производ или им омогућити да их добију по повлашћеној цени. Много је важно да донатори буду третирани са изузетном пажњом, зато што је то највреднији сегмент потенцијалног ширења тржишта, који ће на друштвеним мрежама и другим видовима комуникације ширити утиске не само о идеји, већ и о кампањи и самом предузетнику. Неки од примера награда кампање су⁵:

- 1) **Видео игре** (именовати карактер, рани приступ новој верзији, играчка фигурица, могућност тестирања пре лансирања, фејсбук валпејпер)
- 2) **Филм, видео** (аутограм, лик назван по донатору, разговор са редитељем, приступ бекстејџу, рани увид у сценарио, мала споредна улога, итд.)
- 3) **Музика** (рани приступ албуму, песми, тексту, видео запису, потписани цд, специјална позивница за концерт, дати име песми, заједничка свирка са бендом, извођење нумере од стране музике, захвалница на омоту од албума, итд.)
- 4) **Технологија, дизајн** (интервју са оснивачем, сопствени пост на блогу компаније, угравирано име, додатна опрема у жељеној боји, величини, дизајну, итд)
- 5) **Издаваштво** (увид у радне верзије, приступ различитим крајевима, потписане копије, могућност објављивања рецензија на званичним друштвеним мрежама, аудио издање књиге, лични коментар, фотографија која ће бити део издања, итд)

Коначно време је да кампања почне. Она максимално може трајати до три месеца, али ретко траје дуже од месец дана. Предузетник преноси сопствено убеђење и страст према идеји осмишљавањем свих елемената и начина спровођења кампање. Кампања треба да одише позитивним духом, еланом, оптимизмом, да делује привлачно и покреће жељу за прикључивањем лепој, забавној и корисној активности.

На самом старту пресудно је створити замајац, односно залет, који ће омогућити да се цео механизам покрене. На почетку је потребно анимирати 10-50 најближих чланова мреже да се укључе у донирање одмах након лансирања кампање. Тако идеја добија на кредибилности и други донатори су спремни да је следе. Првим донаторима се треба јавно захвалити што пре преко друштвених мрежа и најавити испоруку награда. На друштвеним мрежама је важно најавити почетак кампање, истичући у први план важност идеје, али и поруку да је забавно прикључити се. Страница са информацијама о пројекту треба да буде дневно ажурирана коментарима, новостима, видео записима. На тај начин донатори могу да прате одвијање кампање, као и да буду информисани о квантитативним (% прикупљене суме, број донатора) и квалитативним (чланци у лектоснким медијима, штампи, блогovima, сајтовима) показатељима. Кампања мора да буде динамична сваки дан, шаљући индиректну поруку донаторима, окупирајући њихову пажњу и подстицајући их да међусобно комуницирају. Овај процес је заснован на бројним покушајима и грешкама, искустава са овим видом финансирања су драгоцене. Последњих дана кампање активности треба да буду посебно интензивне, комбинујући атмосферу хитности и захвалности на доприносу.

Уколико се ради неколико кампања, било да је то исти пројекат или потпуно другачији, или уколико желимо да поновимо. Потребно је оставити неколико месеци између два пројекта.

⁵ <http://www.crowdfundingpr.org/25-killer-kickstarter-reward-ideas/>

Две кампање одједном представљају врло лошу идеју, због тога што кампање захтевају посао и наравно време и због тога тешко је преклапати се. За неког ко почиње пројекат најбоље је фокусирати се на кампању и видети како то функционише и касније онда покренути други. Ако пројекат не успе, на пример, можда је то због компликација, јер вођа пројекта није посветио време које је потребно, није довољно схватио како би требало комуницирати, итд. То не значи да је идеја лоша, већ можда људи нису разумели или је тема требала бити боље разрађена. На крају, треба се осврнути на оно што није успело и покренути кампању поново.

Најчешће indiegogo платоформу користе појединци, предузетници, као и организације. Постоји и један други део индиегог сајта, а то је *Генеросити*, који се углавном бави прикупљањем донација у хуманитарне сврхе. Уколико сте хуманитарна организација или желите да се бавите као појединац хуманитарним радом, а потребна су вам средства, можете на овој платформи отворити профил. Наиме, на индиегог ћете пронаћи, инвеститоре и оне коју су само заинтересовани да купе ваш производ и да виде чиме се заправо бавите.

Crowdfunding као модел финансирања све више користе и предузетници из Србије, па је тако у августу 2015 године лансирана компанија за изградњу Startit Centra у Београду. Од око 450 донатора је за месец дана прикупљено преко 100.000\$ као што је планирано. Аутори идеје планирају да Startit Centar буде центар за окупљања и даљег развоја домаће ИТ сцене, као и да представи светској ИТ заједници таленте и потенцијал домаћих програмера, дизајнера и предузетника, као и да до 2020 године обезбеди бесплатно образовање за 100.000 људи. Компанија „MikroElektronika“ је 2014 године спровела успешно кампању прикупивши 20.970\$ за производ „FLOWPAW“ у року од месец дана. Домаћа регулатива још увек је недовољно развијена и компликована када је реч о међународном платном промету, а порески третман поклона из иностранства или ПДВ на донације је обесхрабрујући. У наставку рада биће укратко описан пројекат „Студент берза“ коју ће можда у наредном периоду реализовати студент факултета Инжењерских наука у Крагујевцу.

2.2 Пројекат „Студент берза“

„Студент берза“ би била конципирана тако да прикаже најбоље и најперспективније студенте до 30 година. Такође, један од идеја је да се направи база студената по редоследу успешности за сваки регион (сваки студент би се рангирао по броју бодова) где би фирме могле да врбују најбоље кандидате. Конкретно, ради се о сајту чији би приступ плаћале компаније али би стално имале увид у кретање најбољих студената у датом тренутку. Листа би се мењала на седам дана а ажурирала на дневном нивоу, тако да би се редовно тестирали студенти. Крајњи исход је направити инкубатор за студенте, то је један вид headhunting-a а циљ је проналазити младе таленте.

Студенте треба издвојити још у фази средњих школа, почетних година студија и припремати их за тржиште рада и за велика дела. Пројекат се не би заснивао само на сајту и рангирању студената већ би се свим студентима обезбедио мониторинг, презентовање најбољих са листе у фирмама, саветовање за напредак у каријери, многи курсеви и обуке по бенефицираним ценама, рад на пројектима и слично.

Користи за студенте: биће промовисан у многим фирмама (фирме које траже младе кадрове би могле да добију комплетну презентацију на пример о студентима са листе, шта су радили, колико су били успешни и који су им мотиви), обезбеђен менторинг, саветовање, коучинг, рад на пројектима. Користи за фирме: што ће за одређену суму новца моћи да се намећу за најбоље кандидате, тестиране и припремљене на оно што их очекује.

Студенти би пролазили многе тестове, изазове у зависности од области од многих стручњака и на тај начин би се рангирани. Како би се повећала свест о пројекту направио би се договор са ФБ Србија да се омогући људима са ранг листе убацивање њиховог ранк места на профилу. Тако да би њихова промоција и стална афирмација повећала жељу за успехом код многих студената. Сарадња са многим компанијама је итекако потребна како би се омогућиле бројне праксе, семинари, обуке и сл, са друге стране образоване институције су такође од великог значаја. Циљ је да професор препозна код студента иницијативу за рад и напредак и упуту на студент берзу након рангирања, студент би имао одређене повластице које су већ напоменуте, исти би био праћен до његовог запошљавања.

Пројекат захтева подршку високо школских институција и привреде како би се реализовао на најбољи могући начин. Пројекта би кренуо преко Indiegogo платформе и потребна сума новца би била око 30.000 долара. Један од идеја за награде је да за мање уплате то буду захвалнице, средње уплате урамљене слике са захвалницом а за веће пријем у фирми.

Ово није толико детаљно разрађена идеја која би могла да заживи једног дана, али за то је потребно много стручњака из различитих области и помоћ компанија како би се студентима омогућило да на прави начин размишљају и да правим путем корачају ка успеху. Такође је могуће овакво рангирање направити и у оквиру факултета где би професори имали улогу ментора.

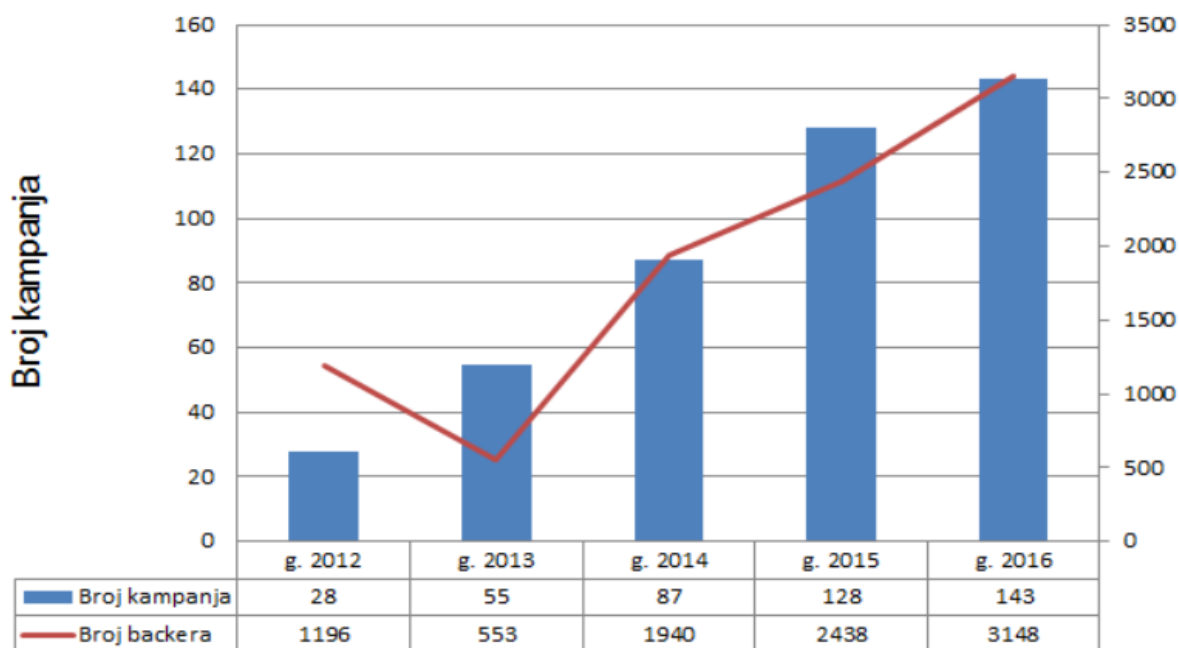
2.3 Crowdfunding у Србији

Важне податке које је изнео ГИЗ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (<https://www.giz.de>)) у јуну 2017 године тичу се Србије. Заправо реч је о истраживању које је спроведено на две највеће crowdfunding платформе: Indiegogo и Kickstarter. Укупно је анализирано 570 кампања и коришћени су сви расположиви подаци из 2011 године.

Најважнији подаци су (Gregović et al. 2017):

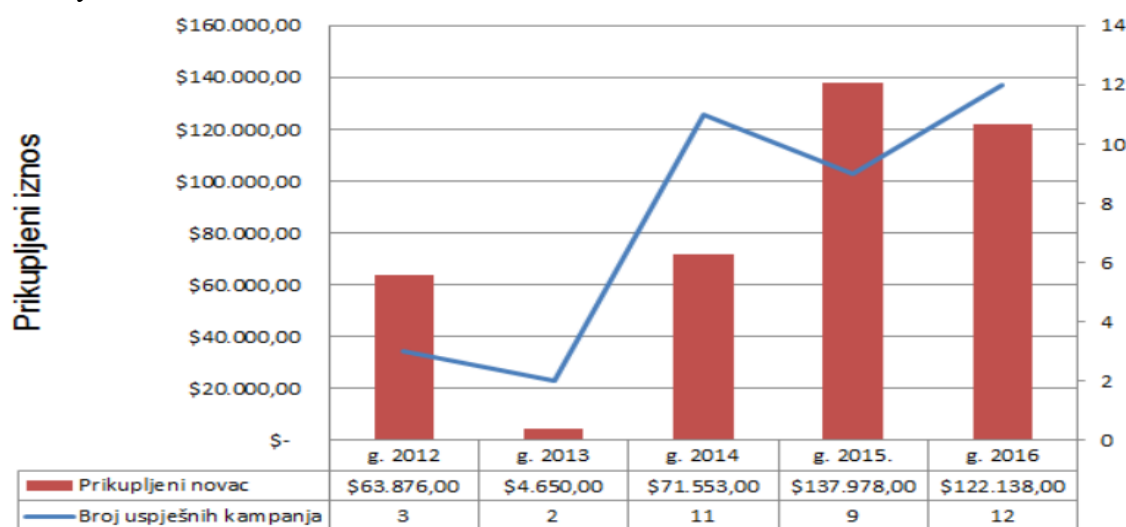
- У Србији је преко crowdfundinga до данас уплаћено је 653,134\$,
- Од укупно 570, само је 41 кампања била успешна (7,2%) у Србији,
- Најбројнији су пројекти из подручја уметности (32%),
- Жене воде тек 27% кампања,
- Проценат успешности на Indiegogo-у је 3%, а на Kickstarter-у 37%,
- Број crowdfunding кампања је порастао 400% од 2012. године,

- Број оних који поджавају кампање у 2016. био је 3148, што чини 0,03% становништва.



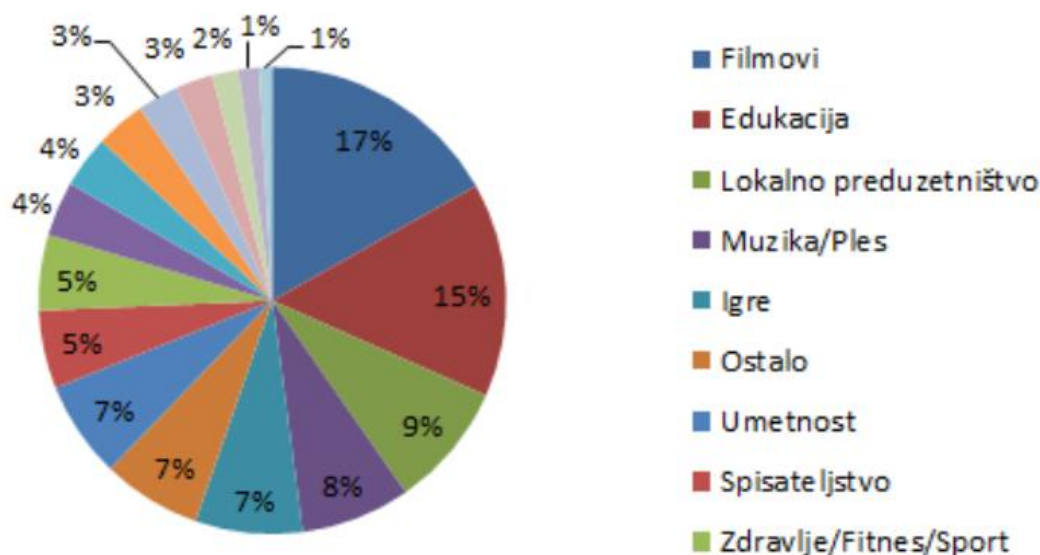
Слика 9. Број кампања и донатора током године (Греговић et al. 2017)

Од 2011.године до данас кроз две највеће crowdfunding платформе укупно је уплаћено 653.134\$. Иако се то може чинити велика бројка, у Уједињеном краљевству се сваког сата уплати преко 6000\$. Другим речима, у само 5 дана се у Уједињеном краљевству прикупи више него у Србији. У само четири године, од 2012. до 2016. године, број crowdfunding кампања у Србији порастао је чак више од 400%, са 28 на 143 кампање. Ипак, годишњи се раст смањује, тако је пораст са 2012. на 2013. годину износио готово 100%, а са 2015. на 2016. свега 12%. Такође, порастом броја кампања расте и број грађана који су спремни подржати crowdfunding кампање, па је тако 3,148 донатора одлучило финансијски подржати пројекте који им се свиђају у 2016, што је пораст од 164% у односу на 2012. годину.



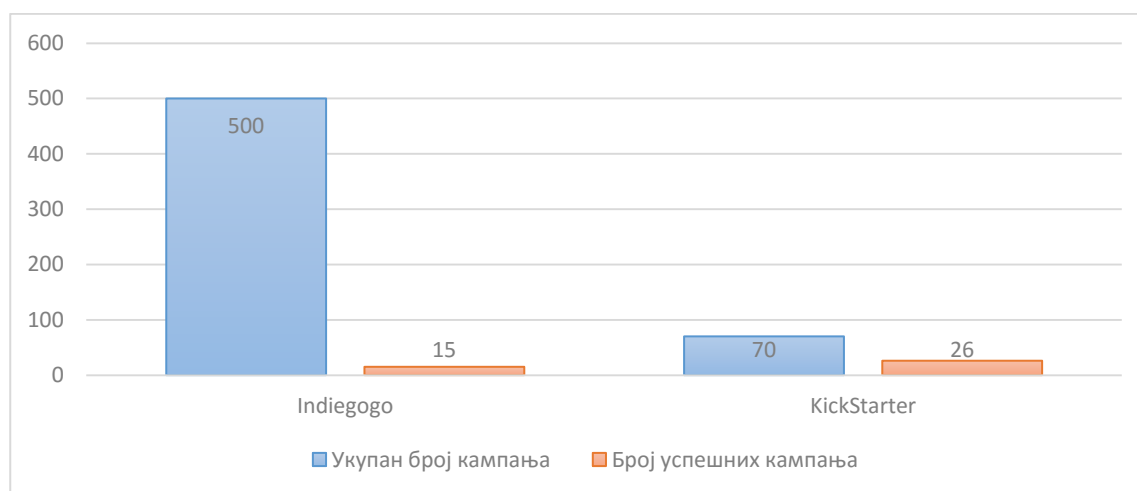
Слика 10. Број кампања и донатора током године (Греговић et al. 2017)

Пораст броја кампања које су успешно досегнуле тражени износ знатно спорије расте. У задње две године успело је само двадесетак кампања, што је ипак знатно више у односу на 5 успешних кампања у прве две забележене године. Ови подаци сведоче о олаком покретању crowdfunding кампањи без квалитетне анализе и припреме те процене кредибилности одређене идеје и пројекта. Бројем кампања расте и укупни годишњи износ прикупљених средстава. Ипак, 9 кампања у 2015. години прикупило је знатно више средстава од 11 кампања 2014. и 12 кампања 2016. године, првенствено захваљујући Стартиту - најуспешнијој српској crowdfunding кампањи до сада која је успела прикупити готово 108,000 долара.



Слика 11. Подручја у crowdfundingу (Греговић et al. 2017)

Преко 20 различитих подручја crowdfundingа, прикупљање средстава за филм, едукацију и локална предузећа чини чак 40% свих crowdfunding кампања у Србији. Што се тиче технологије то је чак испод 4% и по томе се Србија одудара од западних земаља са развијеним crowdfunding тржиштем где је технологија једна од најпопуларнијих области за crowdfunding.



Слика 12. Популарност платформи у Србији (Греговић et al. 2017)

Иако је 500 забележених кампања у корист Indiegogo-а проценат успешних камања износи 3% а на Kickstarterу 37%. Ово не чуди собзиром на кикстартеров модел све или ништа где кампање морају да досегну 100% траженог износа како би добили новац уопште. Са друге стране флексибилност Indiegogo-а и могућност да се прикупи новац чак и ако кампања није потпуно успешна објашњава популарност ове платформе у Србији.

Crowdfunding између осталог повећава и ослобађа капитал заточен у банкама, повећава поверење између грађана, омогућује развој пројеката који се без њега никада не би развили. На који начин овај иновативни механизам финансирања оснажити и популаризирати у Србији? У развијеним тржиштима о crowdfundingу се размишља као о еко-систему. Здравим crowdfunding еко-системом сматрамо ситуацију у којој покретачи crowdfunding кампања, crowdfunding платформе и подржаватељи кампања заједно коегзистирају и надопуњавају се. С обзиром на релативно мален број и једних и других и трећих, потребно је радити на њиховом повећању.

Први корак је, наравно, повећање присутности crowdfundingа у јавности и подизање свести о могућностима које пружа. Ако нико нити не зна за његово постојање, тешко је очекивати његову већу примену. Конференције, повећање броја познатих и атрактивних кампања, информирање утицајних појединаца, доносиоца одлука и медија о свим могућностима које пружа crowdfunding - то су неки кораци који ће допринети већој свести о crowdfundingу.

Други корак је повећање поверења у механизам crowdfundingа. Као што плаћање интернетом за многе још увек има конотацију опасног и несигурног, тако и crowdfunding на почетку има сличну ауру. Већи број успешних кампања и прича допринет ће да се повећа и поверење у могућности и бенефите које crowdfunding доноси.

Трећи корак је повећање знања и способности оних који се одлуче окушати у crowdfundingу. С обзиром на релативну комплексност crowdfunding кампање која укључује познавање медија, друштвених медија, дизајна, videa, мобилизације итд. Постоји велик простор за едукацију. С обзиром да су заједница и комуникација у самој сржи crowdfunding, може се претпоставити да ће се, након што постоји иницијални број од неколико стотина успешних кампања, знање јако брзо почети ширити на преостале потенцијалне покретаче кампања.

Четврти корак је решавање баријера на које потенцијални crowdfunderi или бакери наилазе. То су, рад на повећању интернетске пенетрације, повећање поверења у on-line плаћању, законско препознавање crowdfundingа, потицање “динар за динар” модела код већих потпорних организација и институција, мицање баријера за прекограничне трансакције и слично.

3. Врсте образованог система

Због све већих промена у друштву, па и на тржишту, данас, да би човек био успешан у послу и да би себи обезбедио сигурну будућност мора да их прати и спремно дочека. Постојеће знање треба стално актуелизовати и унапређивати односно ући у режим „ **целоживотног учења** “. У модерном друштву постоје три форме образовања (Pavićević and Petrović 2015):

Формално образовање – подразумева знање стечено у образовано – стручним системима, предшколске, школске, средњешколске и школе високог образовања. По завршетку школе у овим установама се добијају дипломе или сведочанства.

Неформално образовање – се може дефинисати као жеља особе да овлада новим знањима и вештинама сходно интересовању и потребама. Неформално образовање настоји да употпуни формално и много флексибилније и брже може да одговори изазовима које намеће економија и друштво. За одређене припаднике маргиналних група ово је једини начин стицања знања тј. образовања. Често се фокусира на стицање практичних знања за разлику од формалног вида образовања које се заснива на информацијама које касније немају значења у практичној примени. Обухвата разне специјализоване семинаре, обуке које организују невладине организације и специјализоване агенције које се баве едукацијом. Неформалним образовањем се стичу вештине: брзо учење, подизање креативности и иновативности, како направити бизнис и маркетинг планове, итд. Иако је необавезно, често бесплатно и водјено од стране лица која не морају нужно имати највише квалификације за изводјење програма постоји бојазност да је неформално образовање недовољно квалитетно. С обзиром на ситуацију у којој се налази формално образовање у Србији могло би се рећи да програми који се реализују у сфери неформалног образовања не заостају у погледу техничких могућности за њихову реализацију, а често су и изнад нивоа који обезбеђују институције формалног образовања. Предности: “пријатна атмосфера, ништа није фиксно, сусрети су ствар договора и ствара се клима пословног пријатељства”; “упознали смо много нових људи”; “имамо много практичних часова посматрања”; “пре свега увежбао сам енглески, а друго научио сам шта значе термини који ми раније нису били јасни. Могао сам да чујем другачија мишљења”; “научила сам оно што никада не бих могла у школи. Недостаци: “понекад је распоред био такав да је било мало слободног времена”; “било је напорно али никада досадно”; “било нас је више него што треба, за ову врсту програма било боље да нас је било мање”; “највише ми је сметало забушавање полазника који су ту дошли случајно, али су кочили нас остале”; “можда то што се лако мењају термини, пошто није обавезно није устаљено”; “мало је сметала разлика у квалитету полазника”; “сметало ми је то што кратко траје”.

Информално образовање – је термин којим се подразумева учење из свакодневног живота, комбинација живота и учења. Сматра се доживотним процесом у коме сваки појединац стиче ставове, вредности, искуства из свакодневних дешавања у околини. То би се у народу рекло „ Школа живота“. Често није свесно учење и појединци га не сматрају као процес стицања знања и ако јесте.

Оно што у највећој мери спречава Србију у напретку на пољу неформалног образовања је недовољна информисаност становништва. Грађани често нису упознати да постоје установе које им могу помоћи, не знају које су им могућности и чему могу да теже. Утицај неформалног образовања показује се изузетно позитиван и на пољу смањења незапослености, повећања толеранције, социјалне једнакости и равноправности. Проблем није само код нас већ и у многим европским земљама, јер студенти након факултета нису спремни за тржиште рада, а могу постати уколико се током студија додатно едукују за област која их занима. Проблем може бити и што се студенти распину у разним жељама уместо да се фокусирају на једну област и буду најбољи. Програмима неформалног образовања баве се многе невладине организације које су почеле да се оснивају 2005 године широм Србије а преко друштвених мрежа се заинтересованим младима прослеђују информације о бесплатним едукацијама и радионицама.

Данас, нешто што је најактуелније су радионице за писање CV-а, мотивационог писма, разне обуке за писање пројеката, бизнис палнова, итд. Полазници су обично студенти који су при крају студија или они који желе да се прикључе некој пракси или студентској размени. Уводи се још један концепт самоуправљивог учења, који се односи на оптимализовање начина повептимализовање начина повезивања различитих облика целоживотног учења, тако да сваки појединац бира у које ће се облике организованог учења и на који ће их начин комбиновати с обзиром на склоност и потребе. На овакав начин свако у крањој истанци одлучује о својој судбини и постиже се синергичност различитих облика образовања. Ова вештина према европским доносиоцима одлука није нешто урођено, она се стиче током формалног образовања и треба је развијати даљим образовањем, тако да представља једну од кључних животних компетенција.

С обзиром да знања у новим условима убрзаног техничког развоја све брже застаревају и да око 60% послова који ће се обављати у наредне две деценије још увек не постоје, учење мора садржати и антиципаторну компоненту. Оспособљавање за трајну запошљивост се не обезбеђује само кроз формално и неформано образовање већ и кроз целоживотно учење и развијање у пословном смислу. Формално образовање може да изједначи већину грађана на исти ниво, али оно по чему би се они издвајали су разни близи неформалног образовања као штп су: програми преквалификације, обуке страних језика, семинари, обуке на рачунару и сл.

Што се тиче радионица и конференција, Крагујевац се не може похвалити заступљеношћу оваквог садржаја. Конференције као Webiz⁶ у Зрењанину и Networking day у Београду су нешто што заиста фали Крагујевцу. Case study такмичења⁷ на локалном нивоу готово да нема. На Економском факултету се једном годишње организује Case study где су студенти у могућности да се суоче са реалним проблемима, након њиховог излагања испред представника фирми који се налазе као стручни жири. Додељују се праксе и новчане награде најбљим кандидатима. Такође, недостају конференције, где ће се позивати многи успешни људи из разних области. Циљ таквих конференција би требало бити да излагачи испричају своје животне приче, неке њихове падове и препреке у животу и њихова искуства и тако успеју да мотивишу слушаоце. Дobar пример конференције који се одржао у Крагујевцу је

⁶ <http://www.webiz.me/edukacija/zlatibor>

⁷ http://www.ekfak.kg.ac.rs/Case_Study

свакако Touchpoint конференција⁸ у Бизнис иновационом центру, где је било неколико представника фирми, спонзора, познатих људи. Конференција је трајала три дана, оно што је занимљиво је да последњег дана учесници су имали прилике да по групама од 5 људи попречају са предавачима. Предавачи су се задржавали по 20 мину та у групи где су сви могли индивидуално да питају и продискутују. Овакав вид затварања конференције је назван у свету као open space. Треба напоменити и радионицу „од проблема до решења“⁹ на факултету Инжењерских наука у Крагујевцу где је на један креативан начин приказано студентима који су то проблеми на факултету које би они са идејним решењем могли да аплицирају. Генерално, оваквих догађаја треба стално охрабрити и бити много више, а да се за то највише питају образоване институције.

За лице које жели да се развија и да на неки начин буде спремно на посао који га у будућности буде чекало, добар избор може бити умрежавање са Развојним бизнис центром (www.rbcentar.org). Развојни бизнис центар Крагујевац је непрофитна организација која се бави локалним друштвено-економским развојем. Постоји од 2010. године, када је тим, формиран три године раније, од стране холандске организације СПАРК. Пројекти, активности и услуге Развојног бизнис центра Крагујевац усмерене су доминантно на:

1. Неформално образовање у области пословних и предузетничких вештина и повећање капацитета за запошљивост, запошљавање/самозапошљавање младих и других рањивих група (жене, особе са инвалидитетом, Роми, мигранти, млади и жене из руралних средина);
2. Пружање консултантских услуга у области припреме и имплементације предлога пројеката, мониторинга и евалуације, покретања и развоја бизниса, развоја људских ресурса, развоја малих и средњих предузећа и
3. Јачање капацитета, подстицање дијалога и повезивање локалних стејкхолдера – цивилног, јавног и бизнис сектора, кроз: едукације, консалтинг, организацију јавних догађаја, скупова размене, подршку припреми и имплементацији партнерских пројеката.

Поред многих пројеката које спроводи РБЦ од којих је тренутно сад актуелан „Послови за младе у ИКТ сектору“ они нуде и бројне тренинге и консалтинг услуге као што су: припрема и развој бизнис плана, пословна комуникација, тимски рад и координација, презентационе вештине и јавни наступ, управљање људским ресурсима, менаџерске вештине, коучинг, припрема и развој предлога пројеката, управљање пројектним циклусом, основе вођења финансија у бизнису, покретање и вођење сопственог посла, вештине активног тражења посла, стратешко планирање вештине успешне продаје.

⁸ <http://ritamgrada.rs/kragujevac/vesti/odrzana-touchpoint-konferencija-foto/>

⁹ http://www.mfkg.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=499&Itemid=1

3.1 Улога интернета и on-line алата у формалној и неформалној едукацији

Данашњи послодавци очекују да њихови будући кадрови располажу савременим знањима у одређеној области као и практичним вештинама коришћења савремених информационо комуникационих технологија. Где стећи та савремена знања и вештине? Током школовања, на факултету? Самостално, учењем преко Интернета? На радном месту? Само су нека од питања на која треба одговорити. Технологије су преобликовале начин на који се играмо (игрице на Интернету), начин на који комуницирамо (мобилни телефони, Персонал дигитал асистантс - ПДА) као и начин на који планирамо (електронски календари са Интернет приступом), начин на који радимо (мали персонални рачунари омогућавају нам да радимо од куће, док путујемо, чак и када смо на плажи). Интернет је креирао нови модел пословања – е-пословање у оквиру кога се пословне трансакције и повезивање спроводе електронски.

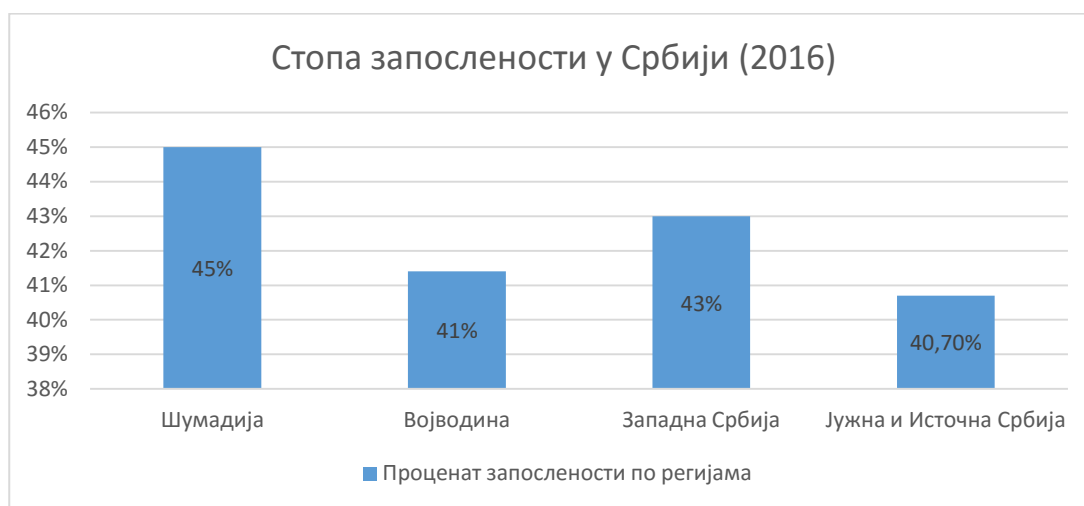
Савремено образовање и учење подразумева коришћење Интернета. Студенти и ученици најчешће до информација долазе коришћењем електронских извора информација. „Електронски извори информација“ - базе пуних текстова представљају изворе информација и депоје знања који су у целини смештени на електронским медијима. Најчешће су то електронске публикације (часописи), електронске књиге или базе пуних. Неке од њих су бесплатне и свима доступне а неким се може приступити уз доплату (Кобсон). Често се до електронских извора информација долази класичним претраживањем Интернета, међутим тада треба повести рачуна о валидности и релевантности пронађених садржаја.

Нове технологије укључују Интернет, е-маил, цд, двд, флеш сателитску и кабловску телевизију, мобилне технологије као што су PDA и I-ped уређаји. Интернет и веб омогућавају запосленима да шаљу и примају информације као и да лоцирају и прикупљају ресурсе, укључујући софтвер, извештаје, фотографије, видеа. Интернет омогућује запосленима тренутни приступ експертима са којима могу комуницирати, новс-группс које представљају огласне табле посвећене специфичним областима интересовања које запослени могу да читају, постављају или да одговарају на поруке или чланке.

Најкориснији алати за електронско учење су: Twitter, facebook служе за дељење кратких садржаја, Youtube је алат за дељење видео материјала, Wordpress алат за прављење сајтова и блогова, Skype је voice алат за комуникацију, Prezi је алат за прављење презентација као и Powerpoint, Evernote је алат за вођење белешки, Hangouts- видео састанци, Dropbox је једна од најпознатијих апликација за складиштење података и многи други. Постоје бројни сајтови за учење језика као што су океан, дуолинго, лингвист, бусу, меморисе и др. То су само неки од алата који помажу запосленима у обављању њиховог посла. Данас, готово да је немогуће пословати без интернета и рачунара. Брзим развојем технологије могућност застаривања знања је све чешћа. Тако да особе које желе остати конкуренте на тржишту знања морају бити у току са савременим знањима своје струке. Већина аутора се слаже да управо једини начин како то постићи јесте доживотним образовањем.

3.2 Едукација и унапређење младих у Србији

С обзиром да највећи интерес за усавршавањем и унапређењем имају млади људи, стога анализу почињемо од доба када они заиста крећу путем успеха и развоја. Међутим, број младих у укупној популацији Србије стално опада, а старосна група од 15 до 30 година тренутно чини петину укупног становништва. Највећа стопа незапослености, од преко 47%, је међу популацијом од 15 до 24 године, али званични статистички подаци указују на велики број незапослених између 30 и 35 године. У популацији од 15 до 30 година неактивних је око 50% док је у старосној групи од 15 до 24 године таквих више од 70%. највећи број незапослених евидентирано је у јужној и југоисточној Србији. Оно што је поражавајуће је да 20% младих уопште није укључено у образовани систем, нису евидентирани на тржишту рада, нити су запослени. Стопа незапослености повећана је у првом кварталу 2016 у односу на 2015 годину на 19% како наводи Републички завод за статистику. Највећа стопа запослености је у регионима Шумадије и Западне Србије 45% и 43%. У региону Војводине ова стопа износи 41,4% док је најнижа у регионима Јужне и Источне Србије 40,7%.



Слика 13. Стопа запослености у Србији (www.stat.gov.rs)

Највећи проблеми за малдог човека када прелази из света образовања у свет рада су недостатак професионалног искуства, неусклађеност знања која се стиче у формалном систему образовања са потребама привреде и послодацава. Осим тога млади нису довољно информисани о кретањима на тржишту рада када доносе одлуке о школовању за одређену професију. Све израженији проблем је висока стопа раног напуштања школовања – већ на нивоу средњег образовања. Зато је у Национална стратегији за младе која је донета за период од 2015 до 2025. године, један од приоритета повећање запошљивости и запослености младих људи. Да би се реализовао тај циљ дефинисана су 4 циља:

1. Развијање услуга и механизма који поспешују запошљивост и запосленост младих кроз међусекторску сарадњу у Влади Републике Србије,
2. Боља усклађеност знања, вештина и компетенција која се стичу током целоживотног учења, са потребама тржишта рада,
3. Стварање подстицајних услова за развој предузетништва младих и развој функционалног и одрживог система каријерног вођења и саветовања,

4. Стратегија се односи и на подстицање иновативности, подршци талентованима а пре свега на доступности образовања за све младе људе који могу да допринесу даљем развоју.

Зпошљавање младих је, свакако, приоритет реформе образовања, јер је стопа незапослености ове групе веома висока. Систем образовања, у сарадњи са локалним предузећима и установама мора бити спреман да осим каријерног вођења и саветовања обезбеди одговарајуће програме образовања и обуке за студенте и ученике. На тај начин млади су у прилици да стекну додатне компетенције и квалификације које повећавају шансе за њихово запошљавање. Данас, не постоји много фирми који би могли да се похвале уведеним системом дуалног образовања. Кључни предуслов за овакву сарадњу образованог система и привреде је постојање што већег броја успешних предузећа у локалним срединама у којима школе могу да организују праксе за ученике и студенте. Ученик који је током свог образовања оспособљен да стално учи и истражује новине, има највеће шансе да се брже прилагођава променљивим захтевима радног места.

Веома је важно да млади на свим нивоима образовања добију прилику да се кроз реалне сусрете и радну праксу у компанијама упознају са светом рада – шта се од њих очекује, како се преузима одговорност за свој посао, али и како се долази до нових пословних идеја и шта је најважније за њихову реализацију. Дакле, у савременом свету знање је најзначајнији ресурс, а неговање интелектуалног капитала нације је гаранција прогреса у њој. Образовање представља озбиљну инвестицију, зато је нужно одабрати право образовање, јер инвестирати у образовање значи инвестирати у будућност. Јапан је још 1980. године донео стратешку одлуку да јапанска привреда промени стратегију развоја. Уместо инвестирања у тешку индустрију и петрохемију, тежиште улагања померено је на делатности које се базирају на људском уму и знању (Tomljenović 2015).

Људи постају свесни да образовање постаје потреба јер знање које се стиче у времену у којем живимо брзо застаревља и да би били конкурентни на тржишту рада неопходно је да се оно мења, допуњује и иновира. Људи ће наставити да улажу у себе кроз образовање ако им учење отвара перспективу за остваривање професионалних циљева и ако је приступачно у смислу времена, места и средстава, ако се узме у обзир њихово расположиво знање и животно искуство, у супротном ће одустати. Организације, које планирају да инвестирају у образовање својих запослених и да их развијају, требало би да узму ове параметре као критеријуме које треба задовољити уколико желе да имају позитивне исходе од таквог улагања на обострано задовољство. Неопходно је бити мотивисан и имати могућности за образовање. Лична мотивација за учење и разноликост могућности образовања основни су услов за успешну примену учења, под условом да се научене вештине, опште и стручно образовање признају на послу. Образовање/обука је људска потреба зато што кроз учење човек повећава лични развој, развија властите потенцијале, знање, интересе, увећава лично задовољство и на тај начин утиче на перформансе организације, а у ширем контексту и на друштво.

Компаније полако почињу да препознају праве вредности и свој интерес. Уколико је сарадња заснована на комеративном моделу – сви су на добитку! Коперативни модел образовања

заснован је на елементима дуалног система школовања, које је могуће применити у нашим суловима. Иако је овај модел доста примењив у свету, циљ овога није да се прекопира систем других земаља, нити је то могуће, већ да се на основу добрих пракси, креирају решења која могу да дају најбоље резултате у нашој средини. На пример, у Немачкој у оквиру дуалног система образовања, одговорност за школовање преузима компанија, а у Србији фокус је на школама којима се пружа подршка. Дуални систем образовања не гарантује раст запослености, већ повећава шансе младих да се запосле у окружењу у коме су образовани профили потребни. Како предузећа наводе реч је о доста скупом систему који је могуће развити тек за неколико година.

Послодавци у Србији истичу да су им најпотребнији кадрови са техничко – технолошким знањима, показују анкете Привредне коморе Србије, па су међу најтраженијим занимањима трогодишњи технички профили, као и инжењери различитих струка, посебно програмери. Заједничко име је да су они дефицитарни на тржишту рада па је неопходно унапредити сарадњу између школа и предузећа, како би се боље задовољиле потребе привреде. Такође је неопходно активније укључити послодавце у осмишљавање наставног програма, нарочито у стручном образовању.

Школе и компаније које сарађују у образовању трогодишњих образованих профила по коперативном моделу, слажу се да је предузетнички начин размишљања од малена, веома важан. Искуства младих који су се упустили у предузетништво изван својих професија показују да преквалификација у сопственог послодавца захтева велику жељу и храброст да се нешто створи, али да би тај пут био много лакши када би се кренуло још из школских склупа. Школовање за трогодишње профиле до скоро је било на дну листе жеља свршених основаца пре свега у Крагујевцу. Сада када све више постају то тражена занимања и запошљавање иде лакше. Један од успешних пројекта спровео је ГИЗ – Немачка организација за међународну сарадњу. Заправо реч је у томе да пре 5 и више година школе у Крагујевцу нису могле да уведу профиле који су дефицитарни на тржишту, али у томе нису успевали због неодговарајуће уписне политике и незаинтересованости ученика за занатска занимања. Када је ГИЗ покренуо модернизацију занатских профила кроз пројекат реформе средњег стручног образовања, многе школе су добиле велики замајац. Многе Крагујевачке компаније су се укључиле у пројекат. Дobar пример је Политехничка школа у Крагујевцу која броји многе партнере: Униор, Милановић инжењеринг, Сунце Маринковић, Застава оружје, Фијат, Горење, Магнети Марели и друге. На основу добре сарадње са овима фирмама Политехничка школа је увела нове профиле као што су бравар – заваривач, техничар за компјутерско управљање и друге. Уз сарадњу са привредом они не планирају ту да стану. Они наглашавају да поред тога што ће моћи да одговоре на тржишту рада, њихови ученици ће моћи да олакшају себи запошљавање и да након средње школе одмах уђу у свет рада, што свакако иде у корист школи имајући у виду да не само у Крагујевцу, већ и шире, многи факултети не могу да направе радника који ће одговорити свим изазовима на тржишту.

Такође један од успешних пројеката је у Сремској Митровици, где је направљена сарадња са средњом школом „Никола Тесла“ у Сремској Митровици и фирме Vahali Production Services. Договорено је да 19 ученика колико је уписало смер бравар – заваривач први разред обављају праксу у школи, а да други и трећи разред обављају у компанији. Након тога, нема сумње да

ће ови млади људи бити у потпуности спремни да одговоре свим изазовима са којима фирма располаже. За предузеће је свакако економичније и рентабилније да се укључе у систем дугорочног планирања образованих профила, јер тиме стално одмлађују радну снагу кадровима који су квалитетнији и оспособљени да осмах обављају радне задатке. Поред тога, за младог човека је битно да током школовања усавршава личне вештине које ће га оспособити да решава задатке на послу. Јер ће га управо те особине одредити као радника, тимског играча, преговарача, мотиватора, лидера.

Од прошле године у Техничкој школи Миленко Веркић Неша у Печинцима, ученици похађају трогодишњи образовани профил индустријски механичар, за који се настава организује са компанијом Robert Bosh d.o.o. Ђаци су током школске године провели око 6 месеци у школским клупама и око 4 месеца у компанији, што је направило резултат наредне године. Током праксе у Boshu један од ученика поменуте школе је својим менторима, запосленима у овој компанији предложио да је могуће додатно унапредити функционисање производне линије, што је касније много брзо усвојено а предлагач награђен.

Летње праксе за студенте и средњошколце су такође један од пројекта који за циљ имају да припреме младе људе на оно што их „сутра“ очекује. Млади људи би требали да користе ове праксе у што већој мери како би били спремни на изазове. Фирме као што су Горење, Милановић инжењеринг, Униор, Тригано и Сунце Маринковић су само неки од фирми које жељно исчекују нову серију младих људи који су спремни да се докажу и изборе за радни статус. Дуални ситем у Крагујевцу је почео да се уводи засигурно у фирмама као што су Милановић инжењеринг (са факултетом Инжењерских наука у Крагујевцу), Сунце Маринковић (са Економским факултетом у Крагујевцу) и Горење (са Политехничком школом у Крагујевцу), међутим, то није баш на нивоу западних земаља. Овде студенти, ученици проводе током недеље два дана на факултетима, школама а остатак недеље у фирмама суочавајући се са конкретним изазовима фирме.

3.3 Образовање и обука у контексту развоја људских ресурса

Људи постају свесни да образовање постаје потреба јер знање које се стиче у времену у којем живимо брзо застаревља и да би били конкурентни на тржишту рада неопходно је да се оно мења, допуњује и иновира. Људи ће наставити да улажу у себе кроз образовање ако им учење отвара перспективу за остваривање професионалних циљева и ако је приступачно у смислу времена, места и средстава, ако се узме у обзир њихово расположиво знање и животно искуство, у супротном ће одустати. Организације, које планирају да инвестирају у образовање својих запослених и да их развијају, требало би да узму ове параметре као критеријуме које треба задовољити уколико желе да имају позитивне исходе од таквог улагања на обострано задовољство. Неопходно је бити мотивисан и имати могућности за образовање. Лична мотивација за учење и разноликост могућности образовања основни су услов за успешну примену учења, под условом да се научене вештине, опште и стручно образовање признају на послу. Образовање/обука је људска потреба зато што кроз учење човек повећава лични развој, развија властите потенцијале, знање, интересе, увећава лично

задовољство и на тај начин утиче на перформансе организације, а у ширем контексту и на друштво.

Важан фактор који делује на индивидуалну мотивацију за учење и стално усавршавање је организациона клима и култура која би требало да акценат ставља на стално учење. Када компанија нуди обуке и едукацију својим запосленима, она тиме показује колико вреднује своје запослене и њихов допринос у постизању организационих циљева, као и колико вреднује напредак како у организационим достигнућима тако и развој својих запослених. Једном стечена знања и стручност нису довољни. Организација треба да гради своју конкурентност кроз активно и континуирано учење. Сви чланови организације се морају усавршавати и развијати јер се са њиховим образовањем развија и сама организација. Учењем се повећава знање које је претпоставка за ефективну и ефикасну акцију. На тај начин стално образовање постаје један од најважнијих облика управљања и развоја људског потенцијала. Запослени треба да науче вештине других послова и извршиоца у својој организационој јединици и да разумеју односе између сопственог посла и активности организацијске јединице и циљева организације као целине. Заправо организација треба да развија концепт флексибилног радника кроз тренинг и стално учење. Додатна вредност обуке у фирмама:

1. **Диверсификација учења** значи да компаније морају да обезбеде више могућности за учење него само традиционалне програме обуке. Ове могућности за учење обухватају неформално учење до којег се долази на послу кроз интеракцију са колегама; нова радна искуства; персонализоване могућности за учење помоћу ментора, тренера и повратне информације прилагођене потребама запослених; и употреба технологија (укључујући обуку базирану на Веб-у).
2. **Проширивање знања учесника обука** значи да запослени, имајући у виду да су у директном контакту са клијентом, треба да имају исто ако не и више обуке него менаџери. Да би биле успешне компаније морају бити у стању да се носе са променом технологије, потребама клијената и глобалним тржиштем. Потребе за обуком морају да буду брзо идентификоване и треба да буде обезбеђен ефикасан тренинг.
3. **Убрзавање темпа учења запослених** значи да компаније морају да се све више ослањају на електронске системе подршке перформанси и да обезбеде запосленима директан приступ информацијама, саветима и смерницама.
4. **Побољшавање услуге** које се пружају клијентима се односи на то да запослени морају да буду упознати о производима или услугама које имају њихове компаније у свом портфолију; треба да имају вештине неопходне у раду са клијентима; и да им се да одређена аутономија у преговарању са клијентима.
5. **Пружање могућности развоја** значи да о тим могућностима треба информисати запослене тако да они схвате да имају прилику за развој и учење нових вештина. Такве могућности су важне за привлачење и задржавање талентованих радника.
6. **Скупљање и размена знања** осигурава да битно знање о клијентима, производима или процесима није изгубљено ако запослени напусти компанију.
7. **Усклађивање обуке и развоја са стратешким опредељењем компаније** је важно да би се обезбедила обука која доприноси пословним потребама. Компаније треба да

идентификује које су способности запослених потребне и који су програми обуке адекватни за побољшавање тих потреба.

На крају, подршка радног окружења је неопходна да би запослени били мотивисани да учествују у образовним активностима, да користе на послу оно што науче, и деле своје знање са другима. Подршка укључује и време и новац за обуку и учење, као и радно окружење које подстиче запослене да се састану и разговарају о идејама.

Да би обука успешно функционисала неопходна је подршка свих запослених, од топ менаџмента па до извршиоца и људи који су запослени у Менаџменту људских ресурса. Топ менаџмент би требао да пружа јасне смернице у вези са значајем обуке како за фирму тако и за запосленог. Ако менаџери нису укључени у процес обуке, може да се деси да обука неће бити повезана са пословним потребама. Ако менаџери схватају обуку као „нуžno зло“ и не дају свој допринос ефективности обуке, потенцијални утицај обуке на компанијске циљеве ће такође бити угрожен. Али ако су свесни свих предности и бенефита обуке и развоја на перформансе организације и задовољство запослених и ако буду награђени у складу са својим очекивањима за подршку и допринос образовном процесу онда се може очекивати њихово пуно учешће и допринос.

Да ли постоје недостатци у раду запослених и да ли је потребна обука може се утврдити на неки од следећих начина:

1. Учинак проверава супервизор, колега или сам запослени.
2. Одсуствовање запосленог, незгоде на раду, жалбе запосленог, оштећена роба, жалбе купаца, квалитет производа и слично.
3. Провера познавања посла, вештина, присутност.
4. Испитивање ставова.
5. Индивидуални дневници које свакодневно води запослен.
6. Студје случаја.

Након дефинисања врсте обуке која ће се спровести, потребно је установити мерљиве и конкретне циљеве едуковања. Инструктор, односно особа која обучава свакако мора да буде усмерена на наведене циљеве и они треба да представљају параметре за успешност обуке, односно едуковање кадрова.

Постоје 3 врсте програма које су неопходне сваком предузећу како би опстало на тржишту. То су основни, иновативни и они програми према актуелним потребама. Основни програми обучавања и образовања обухватају целокупна знања која су потребна за преузимање радне односно руководеће улоге. Ови основни програми су намењени пре свега потенцијалним руководиоцима (менаџерима). Иновативни програми садрже проширена знања и новине из одређених области рада или руководећа обухваћеним основним програмом. Програми обучавања према актуелним потребама представљају скуп конкретних знања из одговарајуће области која се односе и утичу на квалитет, руковођење или успешан рад у одговарајућем периоду. Поред овакве врсте едукације, постоје и други видови, као што су саветовања, консалтинг услуге, извештаји о истраживањима и други.

4. Анализа едукације запослених у фирмама

Након утврђивања потреба за обуком и дефинисања врсте обуке, потребно је применити одређене технике и методе обуке које ће остварити постављене циљеве. Неки од примера и техника метода су следећи (Vujić 2015):

1) *Обука на радном месту*

Постоје неколико врста обуке на радном месту, као што је давање упутстава од стране послодавца (супервизора) или искусног извршиоца који показује како се обавља посао. Још један од примера ове обуке може бити задужење за радника, на основу којег ће стећи искуство или ротацију посла.

2) *Обука ван радног места*

Обуке ван радног места обухватају све оне обуке које се реализују ван радног места (организације). У то спадају обуке у посебним установама (центрима) за обуку, а понекад је то обука и у другој организацији.

3) *Комбинована обука*

Комбинована обука представља процес обучавања запослених где се један део реализације обучавања изводи у организацији, а други изван организације. Подела ових обука може бити изведена према врсти активности или послова који су предмет обуке или према трајању обуке.

4) *Неформално учење*

Овај начин обучавања се према бројним спроведеним анкетама показао као веома успешан. Чак 80 одсто испитаника је установило да се много боље стиче знање неформалном обуком кроз обављање задатака на радном месту са колегама него на формалним обукама.

5) *Обука „Шегрта“*

Ова обука је осмишљена тако да појединци постају обучени захваљујући комбинацији школског подучавања и обуке на радном месту. Овај систем обуке се највише примењује у Немачкој.

6) *Симулирана обука*

Симулирана обука је обучавање запосленог коришћењем праве опреме коју ће користити на послу. Циљ обуке је да се постигну резултати као да је иста обављена на радном месту, а да се притом учесник обуке не поставља на радно место. Ова обука се користи уколико је обучавање на самом радном месту веома опасно или скупо.

7) *Обука у пословне сврхе*

Обуке у посебне сврхе представљају обуке које се односе на усмеравање и учење запослених о неким посебним темама као што је на пример обука у погледу вредности која представља едуковање запослених најзначајнијим вредностима њихове компаније и подстицање да и сами прихвате те вредности. Ова обука обухвата разматрање јуст-ин-тима испоруке, безбедност и сигурност на раду, бенефиције, управљање материјалима и друго. Након тога се разматра тимски рад, поверење и поштовање према појединцу.

Метода	Потенцијалне предности	Међутим...
Обука у учионици	- Свим учесницима су пружене исте информације, што обезбеђује доследност. - Различите методе учења могу бити коришћене у оквиру исте сесије. - Учесници могу да раде заједно и да уче једни од других.	- Појединци могу да се суздржавају да постављају питања испред осталих људи. - Један део интеракције између тренера и учесника може бити изгубљен ако је група велика.
Обука на радном месту	- Запослени уче и у исто време обављају свој посао. - Неким људима је пријатније у мање формалном окружењу и са индивидуалном подршком.	- Ослања се на вештине особе која води обуку. - Може научити особу како да ради на “одређени” начин, уместо на “најбољи”. - Могуће је да обука не буде виђена као високоприоритетна ако је само “уклопљена” у остале радне обавезе.
Е-учење	- Може бити прилагођено испуњењу индивидуалних потреба, а учесници имају приступ материјалу у било које време како би учење ускладили са својим послом. - Напредак учесника обично може бити тестиран.	- Нису сви запослени компјутерски писмени. - Може бити неодговарајуће за неке теме у оквиру којих је важно изградити комуникацију / практичне вештине.
Прераспоређивање	- Обезбеђује могућности за лични развој и развој каријере, и може бити део програма организације за управљање талентима.	- Неке организације имају лимитиран капацитет за спровођење овог метода.
Акционо учење	- Запослени могу да виде важност активности и корист рада у тимовима.	- За ову методу неопходан је ефикасан модератор. - Може одузимати много времена и бити скупо.
Коучинг	- Запослени добијају пажњу “кројену по мери”. - Запослени добијају подршку да се развијају и професионално и лично.	- Сви учесници морају да разумеју шта је то коучинг (а шта није). - Ослонац је на доброј вези између коуча и запосленог у циљу ефикасности.
Менторинг	- Обично је везано за одређено радно место и стога је вештине лакше пренети. - Може да се користи као допуна формалној обуци (учењу)	- Може одузимати много радног времена јер га обично спроводи колега из организације. - У великој мери се ослања на вештине ментора.

Табела 2. Најчешће коришћене методе обуке и развоја МНГ (Ставрић Б. et al. 2004)

У табели 2. су објашњени технике и методи обуке према центру за развој људских ресурса и менаџмента из Београда а појмови које треба додатно објаснити су: **Прераспоређивање** (привремена селидба или “позајмица” запосленог другом одељењу организације или другој организацији). Ово се углавном односи на фирме које су коперанти другим великим фирмама, циљ је пребацити раднике у фирму коперанта како би својим знањем довео до уштеде. **Акционо учење** (приступ учењу базиран на раду појединаца који решавају реалне проблеме). Чести састанци у компанијама могу да доведу до решења многих проблема, међутим постоје и ситуације када се у фирму доводе експерти који ће заједно са запосленима да реше потешкоће у фирми. **Коучинг** (развијање вештина и знања код особе да би се њен пословни учинак побољшао. То обично траје кратко и фокусирано је на специфичне вештине и циљеве). Област и тему одређује клијент, клијент има примарно власништво над циљевима а коуч је одговоран за процес. Коуч је обучен да слуша, посматра и да прилагођава свој приступ индивидуалним потребама клијента. Овај однос тражи и повратну информацију, коуч је дужан да обавести клијента за сваку ствар коју је уочио код њега и тако му указати на слабе тачке. Један од тренутно актуелних је институт за Славице Squire¹⁰, она је једна од првих NLP и мастер соач у Србији **Менторинг** (однос у коме искуснији колега користи своје обимније знање и разумевање посла или радног места како би подржао развој колеге). Ментор је учитељ, стручни водитељ који саветује свог колегу или клијента на путу његовог осамостаљивања у дефинисаној области. Он поставља питања али и даје решења. Менторинг помаже да особа изручари из најдубљег кутка у себи оне непроцењиве вредности, које могу помоћи на путу до успеха.

Нажалост, у процесима развоја и планирања обука у предузећима широм света, сувише велики нагласак, тренинг менаџери стављају на технике и методе обуке. Оно чему поклањају недовољну пажњу је дефинисање шта запослени треба да науче а што је у вези са жељеним понашањем на послу или у вези са стицањем и развојем техничких и других компетенција. Анализа потреба за обуком која иде у правцу дефинисања детаљних компетенција и индикатора учинка (перформансних индикатора) је предуслов за успешну обуку и примену стечених знања и вештина у реалном радном окружењу. Како компанија може да мотивише запослене да уче:

- Тако што њени руководиоци стално уче
- Што су докази о завршеној обуци и додатном образовању запослених услов за повећање (задржавање) зараде, распоређивање на радна места, обављање одређених задатака
- Тако што руководиоци стварају услове за учење и примену наученог
- Стварањем опште климе која даје подршку учењу
- Тако што се примена наученог похваљује и подстиче
- Подржавањем и стимулисањем новина у раду, управљању и руковођењу које дају веће ефекте и квалитет
- Тако што подстиче да сваки запослени перципира како компанијску тако и личну корист од конкретног учења.

Тренинг је активност учења усмерена на стицање знања и вештина неопходних за успешно обављање одређеног конкретног посла или задатка. Тренинг помаже запосленима да раде

¹⁰ <https://www.nlpinstitut.com/nlp/osnovni-principi-nlp-a/>

свој тренутни посао боље, а развој подразумева припрему појединаца за будућност, фокус је на учењу и личном усавршавању. Развој може бити усмерен како на развој појединаца, тако и на развој тимова. Успешне компаније се разликују од оних других по томе што њихову организациону културу карактеришу норме и стандарди који подстичу организационо понашање усмерено на стални раст и развој, а не на сигурност и просечност. Планирање развоја је посебно важно за оне компаније које своју снагу темеље на знању и способностима запослених.

Планирање едукације за запослене у организацији треба да буде процес који организује компанијски HR сектор или екстерно ангажован HR стручњак. Сам процес подразумева читав низ активности, почев од утврђивања пословних и организационих потреба компаније, одрђивања буџета за едукацију запослених, обезбеђивања сагласности у оквиру компаније (утврђивање ко ће све имати користи од тренинга, зашто, када и како ће имати корист), планирање тренинга и обука, њихово спровођење, па све до евалуација и повратних информација везаних за евентуалне корекције планиране едукације.

Добро дизајнирана обука је важна колико и континуирано учење што уједно постаје и начин живота савремених организација. Обука/образовање постаје све присутнија метода за побољшавање продуктивности појединца, повећавање организационих перформанси и постизање организационих циљева и да би се то постигло веома је важно имати системски приступ обуци. Системски приступ се односи на идеју да је обука испланирана да би задовољила уочене потребе.

Побољшање се мери у зависности колико је учење које је проистекло из обуке довело до значајних промена у радном окружењу, у задовољству послом, односно до побољшања у перформансама које као такве доприносе конкурентности. Веома је важно да људи који се баве обуком имају системски приступ развијању програма (Goldstein and Ford 2002) обуке и образовања што подразумева неколико корака: процена потреба (организацијска подршка, анализа организације, анализа захтева, посла, појединца); утврђивање образовних циљева; избор кандидата за обуку/образовање; обликовање окружења које омогућава учење; обезбеђивање трансфера наученог на обуци; одабир метода обуке/образовања и процена програма обуке.



Слика 14. Узроци и исходи анализе потреба (McGrawe-hill et al. 2010)

Утврђивање образовних потреба је основа за квалитетно обављање процеса обуке који се састоји од утврђивања циљева па до евалуације целог процеса, примене знања и његових ефеката. Анализа потреба се првенствено спроводи ради утврђивања где је потребна обука, која знања, вештине и способности треба да има запослени за успешно обављање радних активности, ко треба да буде обучен и које организационе циљеве треба да подржи. Као што се види на слици 3, имамо анализу организације, појединца/особе и анализу посла и разлоге и исходе који произилазе из процене потреба да сугеришу да је потребно усавршавање, а то су: проблеми у перформансама, нова технологија, унутрашњи и спољашњи захтеви купаца у вези са обуком, редизајн посла, нови закони, промене у преференцијама запослених.

Када се добије подршка од врха, прелази се на следећи корак **анализа организације** која се односи на утврђивање организационих потреба организације и пре него што се одреди обука потребно је размотрити следеће варијабле: 1) Одредити смер организациске стратегије – циљеве, дугорочне, краткорочне па све до трендова који могу утицати на циљеве. 2) Ресурси који су потребни за извршење обуке 3) Анализа радног окружења – каква је култура, ко треба да буде обучен, да ли је потребна мотивација 4) Подршка менаџмента. **Анализа потреба за обуком на нивоу задатка/радног места** базира се на опису радних активности које треба извршити на послу, услова под којима посао треба да се изврши, као и знања, вештина и способности које су потребне за успешно обављање тих задатака. Задатак је израз за радну активност запосленог у одређеном послу. Постоје четири корака у анализи задатка (Bahtijarević 1999):

1. Одабрати посао или послове које треба анализирати
2. Направити прелиминарни попис задатака који се извршавају на послу тако што се интервјуишу и посматрају најбољи запослени
3. Проценити и потврдити прелиминарни попис задатака. То укључује групу предметних стручњака (запослени, менаџери, итд) која ће на састанку или путем писаног упитника одговорити на неколико питања о задацима. Питања која могу да се поставе су: Колико се често задатак извршава? Колико се времена троши на извршење задатака? Колико је задатак важан или кључан за успешно обављање посла? Колико је тешко научити задатак? Очекује ли се извршење задатка од запослених – почетника?
4. Након препознавања задатака важно је препознати која су знања, вештине или способности потребне за успешно извршавање сваког задатка. Овакве информације се добијају помоћу интервјуа и упитника.

Анализа задатака даје податке која су знања и вештине потребне за успешно обављање послова, као и податке за анализу запослених, укључујући податке да ли знања, вештине и способности треба да се науче пре, на послу, током обуке итд. У анализи запослених, нагласак није у одређивању која знања су потребна, него у процени да ли их запослени тренутно поседује за обављање посла. Овде се тражи одговор на два питања: Ко у оквиру организације треба да се обучава? И коју врсту обуке им треба пружити? Информације о томе коме је потребна обука могуће је прикупити из следећих извора:

- објективни подаци о успешности које прикупља организација (учинак, квалитет рада, шкарт, флукуација..);

- процена радне успешности која садржи важне податке о реалним резултатима, снагама и слабостима, потреби усавршавања и развоја, мотивација запосленог;
- годишњи планови развоја који су саставни део годишњег разговора о успешности;
- мишљења и предлози менаџера који утврђују ко, како и колико образовања треба да би се постигла индивидуална, групна и организациона успешност;
- мишљења и сугестије запослених која се добијају путем различитих упитника и анкета и која дају додатне информације о образовним потребама;
- провера актуелних знања и вештина употребом различитих тестова;
- истраживање мишљења потрошача која такође дају битне информације у вези са обуком;

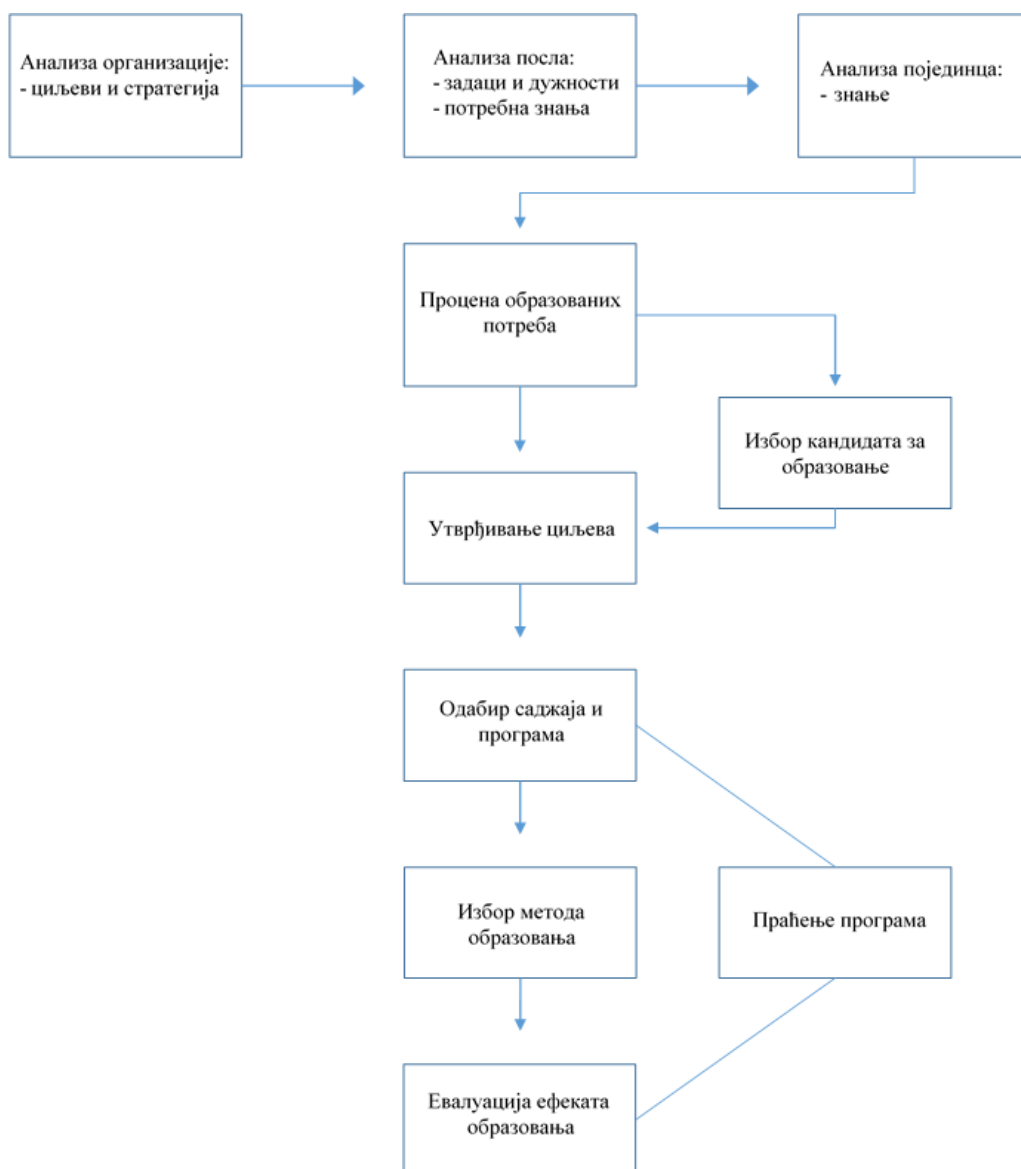
Организација треба да преузме читав сет додатних активности како би се повећала ефикасност обуке: неопходно је створити радно окружење које ће омогућити да се учење догоди; подићи самопоуздање и личну делотворност запослених; јачати инструменталност образовања и усавршавања; обезбедити темељне претпоставке за учење и усавршавање; развити организациону културу учења. Кључну улогу игра топ менаџмент заједно са линијским менаџерима и функцијом за људске ресурсе. Одговорност топ менаџмента би била: да даје јасне смернице у вези са учењем; да подстиче учење и обезбеђује ресурсе за то; узима активну улогу у дефинисању циљева и задатака образовних програма и метода за мерење ефикасности обука; да подстиче развој нових програма који ће да утичу позитивно како на запослене тако и на организационе перформансе; да послужи као узор показујући спремност да стално учи; да промовише окружење које награђује перформансе базиране на консатантном учењу; да омогуће кретање запослених унутар саме компаније како би запослени стекли увид у комплетно пословање; итд. Линијски менаџери имају важну улогу у подизању мотивације за учење и усавршавање, у отклањању свих објективних препрека које могу умањити успешност у обављању задатка и стварање добрих међуљудских односа и сарадње у групи којом руководе. Утичу на ставове запослених у вези са учествовањем у образовним програмима тако што говоре о предностима обуке на развој потенцијала запослених, о утицају на задовољство, на каријеру и плате. На њима је и одговорност да створе културу усмерену на учење, знање, и климу у којој се стално учи нешто ново и преноси знање. Менаџмент људских ресурса ће са својим праксама и у оквиру својих одговорности утицати на активности како би се повећала ефикасност обуке.

За успешност обуке и њене исходе су одговорни и сами запослени. На њих утиче пословно окружење као и клима у организацији. Од карактеристика учесника обуке, то јест, од њихове самоефикасности, спремности за обуку, мотивације, локуса контроле, посвећености каријери зависи планирање, програмирање и реализација образовних активности

Као што се види на слици 15, након што се утврде образовне потребе кроз анализу организације, посла и анализу појединца, детаљно се приступа појединачним фазама системског приступа образовању од процене образовних потреба, избора кандидата, па до евалуације образовних ефеката. Од начина реализације системског приступа зависе коначни исходи, односно да ли је обука била сврсисходна као решење за ”критичне тачке” и да ли је дошло до побољшања у перформансама. У сваком случају оно што се догађа током обуке је једна од битних ствари, такође, треба обратити пажњу и на оно шта се догађа пре и после

обуке. Треба предузети кораке како би се обезбедило да полазници имају подршку организације, да су мотивисани да уче градиво и да користе прилику да своје вештине научене на обуци примене на радно место када се врате.

Ефикасност обуке зависи првенствено од тога да ли она одговара потребама организације и појединаца. Уколико се обука не ослања на образовне потребе, може се догодити да се труд, време и новац апсолутно не покажу као оправдани. Обука, која није реакција на образовне потребе, не може да допринесе повећању перформанси појединаца и организације. С тога је утврђивање образовних потреба један од најважнијих и примарних корака у процесу дизајна обуке.



Слика 15: Системски приступ обуке/образовања у организацији (Siber –Bahtijarević et al. 1999)

4.1 Резултати истраживања едукације почетника и приправника у фирми – пример компаније „Милановић инжењеринг“

Милановић инжењеринг д.о.о. основан је 2000. године са седиштем у Крагујевцу. Друштво је у стратешком партнерству са немачком компанијом МВ Енџинеринг ГмбХ из Крефелда, ради што ефикаснијег наступа на тржишту Европе, САД, Африке, Азије и бивших југословенских република.

У сарадњи са стратешким партнером, Милановић инжењеринг д.о.о. је организован тако да руководи пројектом од идеје до реализације по систему кључ у руке користећи сопствене пројектантске, производне и сервисерско-монтажне капацитете у разним областима машинске производње, третмана вода и процесне технике. Компанија је материјално и кадровски оспособљена да прихвати изградњу најсложенијих објеката примењујући при том највише стандарде квалитета. Током реализације пројеката примењује се искуство и знање у разним областима савремене технологије, као и сви међународни прописи и норме.

Велику подршку успешном пословању даје сарадња са водећим научно-истраживачким установама у Србији (Машински факултет у Крагујевцу, Машински факултет у Београду, ФТН Нови Сад, Технолошко-металуршки факултет Београд итд), као и са низом успешних предузећа из земље и иностранства. Изузетно високи захтеви купаца на иностраним тржиштима наметнули су стална улагања и унапређење производних процеса. Оптимизација процеса производње захтевала је неопходност улагања у сопствени простор за обављање делатности, па је у 2013. год. Реализована прва фаза инвестиције где је обезбеђен производно-административни објекат површине 7.017,00м². Крајем 2014. године почела је реализација друге инвестиционе фазе, укупне површине 15.400 м², која је завршена крајем 2016. године. Објекти су изграђени по најсавременијим светским стандардима и пружају могућност за сарадњу са најзахтевијим купцима. Поред тога, годинама је улагано у најсавременију опрему за обраду метала уз улагање у обезбеђење сертификата квалитета и најсавременијих софтверских решења за пројектовање CAD/CAM програми, (CATIA, CAD WORKS, AUTOCAD). Сада је компанија потпуно опремљена за пружање најкомплекснијих производних и пројектантских услуга. Окусница развоја је производња делова и компоненти за шинска возила, као и пројектовање, производња и монтажа постројења за пречишћавање воде.

Милановић инжењеринг д.о.о., у Србији, има две организационе целине:

- Машински сектор
- Сектор третмана вода

У области машинске производње реализује се:

- Пројектовање и израда машинских система и фабричких постројења
- Пројектовање и израда машина и алата
- Пројектовање и израда производа у машинској индустрији
- Пројектовање и израда конструкција и делова конструкција
- Развој алатних машина и алата

У области третмана вода реализује се:

- Пројектовање и израда водопривредних система (постројења за третман вода, пумпних станица, цевовода).
- Пројектовање и израда посуда под притиском, резервоара и филтера.
- Припрема воде за пиће и процесно-технолошких вода
- Припрема техничких вода
- Пречишћавање индустријских и комуналних вода

Вишегодишња традиција, стручност и лојалност брижљиво бираних и развијаних људских ресурса највећа је конкурентска предност Милановић инжењеринг-а. Компанија располаже тимом инжењера са значајним знањем и искуством на пољу машинске индустрије и третмана вода. Поред ангажмана на актуелним пројектима инжењерски тим перманентно се усавршава и проширује знања и искуства и у новим областима технике и технологије у земљи и иностранству. Тим инжењера прате техничари и врхунски мајстори са великим искуством у овој области што гарантује успешно изводјење најсложенијих пројеката по свим фазама од идеје до реализације. Пословне активности организоване су у два сектора (машински сектор и сектор третмана вода) са заједничким ослањањем на производњу и административну подршку.

Кадровска структура је по квалитету и обиму директно условљена захтевима посла, па је са обимом уговорених обавеза растао и број ангажованих радника (Табела 3):

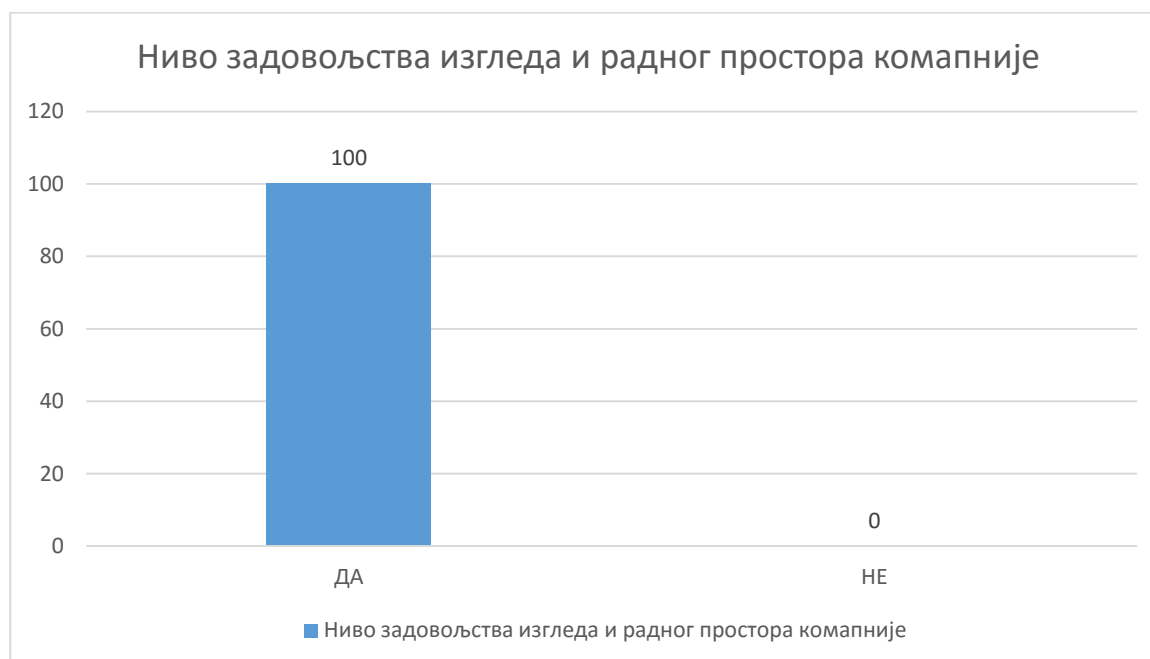
Степен стручне спреме	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.	31.12.2016.
I	5	13	25	35
II	2	2	2	3
III	6	22	55	99
IV	24	47	95	155
V	6	8	10	11
VI	8	7	10	19
VII	20	32	44	51
УКУПНО	71	131	241	373

Табела 3: Кадровска структура запослених

Реализација уговора у последње три године као и повећање обима посла са компанијама Siemens, Mannesmann, Doosan Hydro Technology, Sjølund захтевали су перманентно повећање инжењерског кадра, лиценцираних инжењера, квалификованих производних радника и монтера. Задовољење високих критеријума иностраних купаца Милановић инжењеринг као претежни извозник постиже поштујући међународне стандарде. Поседује следеће сертификате: DIN EN ISO 9001:2008, ISO 3834-2, ISO 14001, OHSAS 18001, EN 15085-2 , Class CL1, IRIS, DIN 6701-2.

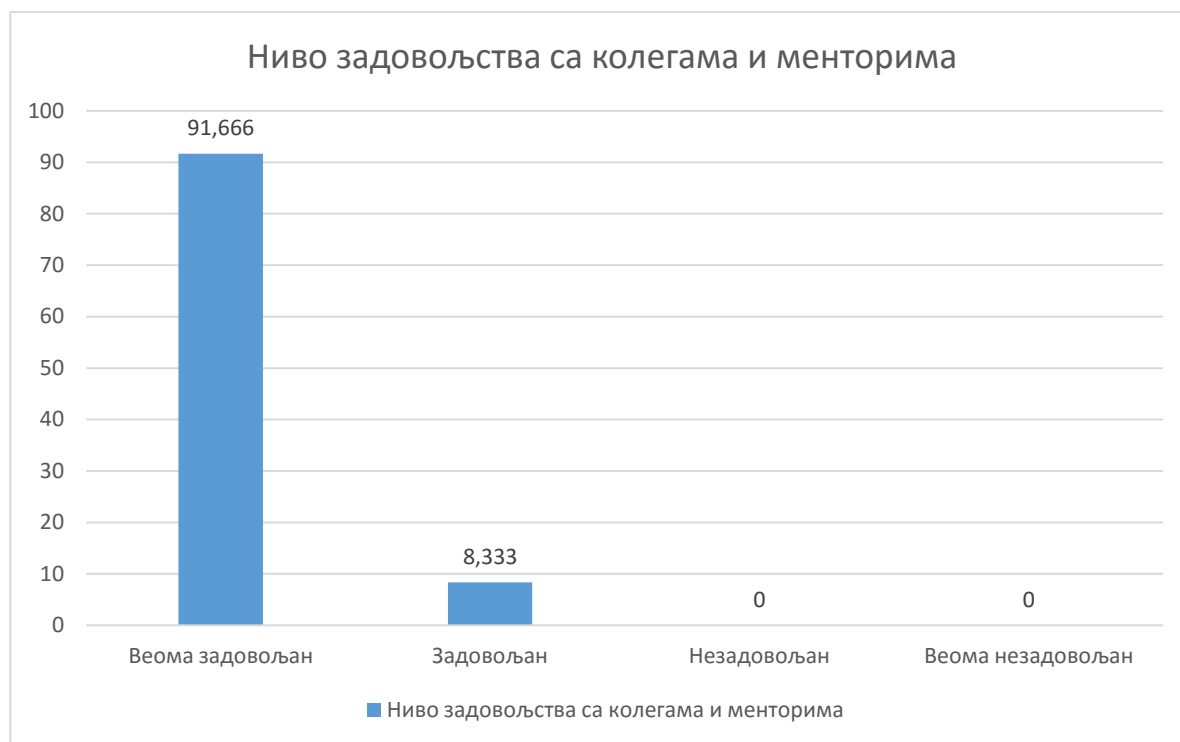
За свако предузеће, без обзира на његову величину, прави је изазов изабрати и позиционирати запосленог на радно место које у исто време одговара и послодавцу и запосленом. Иако не постоје прецизна истраживања и подаци о утицају вештина на продуктивност предузећа, може се закључити да уколико вештине запосленог не одговарају опису послова одређеног радног места, онда предузеће мора да улаже додатна средства у обуку запосленог. Уколико усавршавање изостане, запослени ће бити демотивисан и желеће да напусти фирму иако би његови потенцијали можда могли бити искоришћени и на неком другом радном месту. Такав став запосленог може се негативно одразити и на остале запослене. Предузеће чак може угрозити и своју конкурентност због недостатка улагања у развој потенцијала запослених. Међутим, на основу ове анализе можемо закључити да „Милановић инжењеринг“ заиста размишља на дужи период када оспособљава овако велики број људи за рад. Пошто је фирма у сталној експанзији, циљ је да кроз сталне праксе које се нуде студентима, заправо виде најбољи кандидати. Након тога најбољи ступају у радни однос. Оваква мирна политика сигурно доводи до успеха на дужи период, због тога што у сваком тренутку фирма располаже са неколико спремних кандидата који могу одговорити на њихове захтеве. Извршена је анкета за приправнике у фирми „Милановић инжењеринг“ како би се видео ниво њиховог задовољства. У истраживању је учествовало 12 испитаника (5 женског пола и 7 мушког пола) од кога су 7 испитаника са факултета Инжењерских наука у Крагујевцу и 4 из Политехничке школе у Крагујевцу.

На питање *да ли сте задовољни изгледом и радним простором у компанији?*



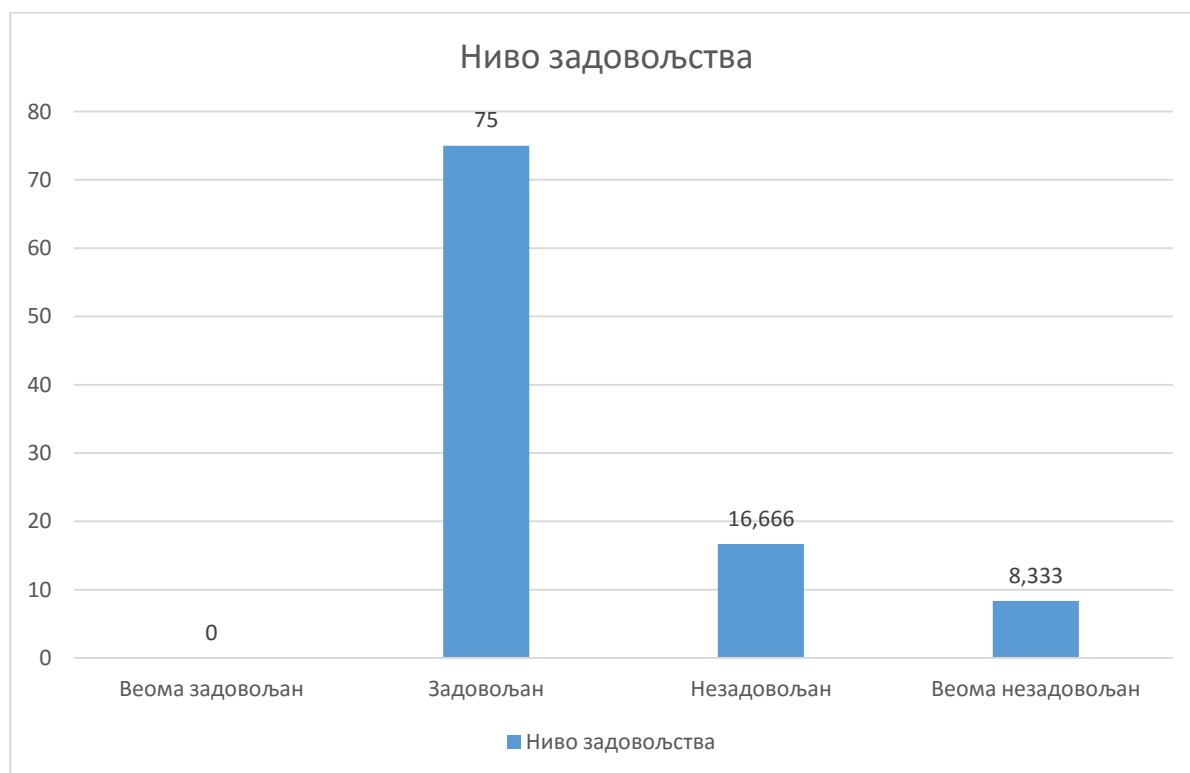
Слика 16. Задовољство приправника у компанији „Милановић инжењеринг“

На питање *да ли сте задовољни сарадњом са колегама и подршком ментора?*



Слика 17. Ниво задовољства са колегама у компанији „Милановић инжењеринг“

На питање *да ли сте задовољни временом за обављање радних задатака?*



Слика 18. Ниво задовољства приправника временом за обављање дневних задатака

На питање *да ли постоји могућност за едукацију и даље напредовање?*



Слика 19. Напредовање приправника у компанији „Милановић инжењеринг“

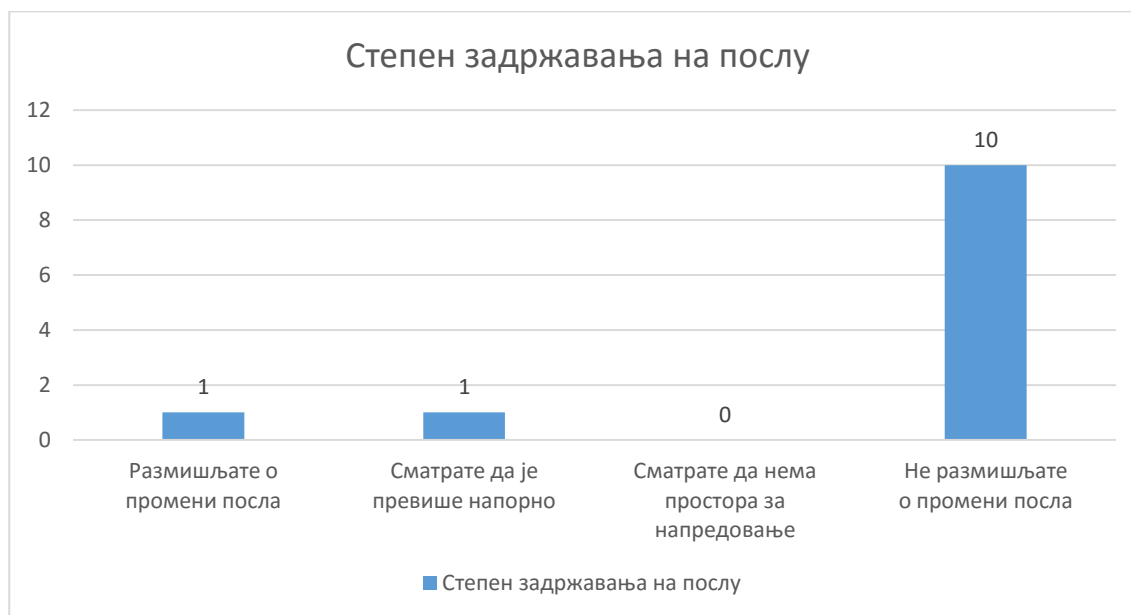
На основу претходних питања можемо да закључимо да су приправници изглед компаније оценили са највећом могућом оценом, да су радни услови и више него добри што је рекло 100% испитаника од кога су 5 женског пола и 7 мушког пола. Сарадња са колегама и подршка ментора је такође на високом нивоу, заправо 11 од укупно 12 испитаника је рекло да је веома задовољно што показује високо задовољство приправника. Време за обављање радних задатака је на задовољавајућем нивоу с обзиром да је фирма у салном расту са обимом посла, па су приправници рекли да је време за обављање радних задатака можда и највећи проблем. Питање везано за могућност едукације и даљег напредовања је одговорено са стопостотним учинком, сви испитаници су рекли ДА. У разговору са њима, рекли су да се у „Милановићу“ итекако ради на интерним обукама, после радног дана постоји могућност даљег усавршавања у виду часова енглеског, немачког и ексела које држе запослени у фирми.

На питање *На којој позицији сте обављали праксу?*



Слика 20. Позиције приправника у компанији „Милановић инжењеринг“

На питање *Када размишљате о послу у наредних пет година да ли размишљате о?*



Слика 21. Задржавање на послу у компанији „Милановић инжењеринг“

Наведите које вештине сте стекли у компанији?

Приправник 1	Усавршавање рада у програму Catia, AutoCad
Приправник 2	Усавршавање рада у програму Catia, AutoCad
Приправник 3	Напредовање и учење Немачког језика, Ексел
Приправник 4	Рад на ЦНЦ машинама, почетни курс Немачког језика
Приправник 5	Усавршавање рада у програму Catia, AutoCad
Приправник 6	Вештине из области заваривања - МИГ
Приправник 7	Вештине из области заваривања – МИГ, Курс Ексела
Приправник 8	Catia, AutoCad, вештине презентовања, Ексел
Приправник 9	Вештине из области заваривања – ТИГ, Курс Ексела
Приправник 10	Немачки језик и Ексел и коришћење техничке документације
Приправник 11	Примена аутоматизације у процесу производње, документација
Приправник 12	Вештине управљања производним процесом и Ексел

Табела 4. Вештине стечене на пракси у компанији „Милановић инжењеринг“

Коначна оцена задовољства?



Слика 22. Коначна оцена свих приправника који су учествовали у анкети

Анализа 20,21,22 слике и табеле 4: на основу претходних слика можемо видети да се у фирми „Милановић инжењеринг“ налазе приправници који су на следећим позицијама, 5 особа у планирању производње, 3 особе као конструктори од којих је 1 особа у скетору третмана вода, 3 бравара- заваривачаи и 2 особе као техничари за компјутерско управљање. Фирма планира да настави са системом довођења практиканата и на осталим позицијама које су свакако дефицитарне на тржишту рада. Већина ових кандидата после више од два месеца рада дефинитивно исказују задовољство. На питање да ли у наредних 5 година планирају да остану 83,33% њих је рекло да не размишља о промени посла и да себе види у овој фирми. Док 8,33% односно 1 од 12 кандидата смтра да је превише напорно у сектору заваривања, а такође 1 практикант размишља о промени посла, као разлог је наведено да радно место није у складу са образовањем које је стечено на факултету. Оно што је главно и најбитније за све младе људе јесте да ли постоји могућност за даље напредовање и усавршавање што фирма „Милановић инжењеринг“ свакако има. На питање које су вештине стекли у компанији одговори се могу видети у табели 4. Од 12 приправника 5 њих је искористило курс ексела а 3 курс Немачког језика који су се одвијали у фирми након радног времена, што је на неки начин и поражавајуће с обзиром да су курсеви потпуно бесплатни. Из овога можемо закључити да је заинтересованост приправника за напредовањем у областима који су мимо њихове области итекако мала. На крају, приправници су високо оценили фирму са 9,15 на основу свих аспекта што показује да су практиканти веома задовољни условима, усавршавањем, напредовањем у фирми „Милановић инжењеринг“.

4.2 Резултати истраживања – пример компанија „Lagermax Elite“

Lagermax д.о.о. је водећа компанија за пружање услуга међународног транспорта и логистике на српском тржишту. Уз централу у Београду (Шимановци), компанија послује у свим регионалним центрима: Новом Саду, Нишу, Крагујевцу, Параћину и Чачку, где располаже дистрибутивно-логистичким складиштима и великим бројем возила (шлепера). Основана је 1920 године и започела је пословање у складишту у Maxglanu, градској четврти Салзбурга из чега произилази име Lagermax.

Седиште Lagermax групе налази се у Салзбургу. Групација се током година развијала и ширила на подручје источне и југоисточне Еуропе, тако да данас послује на подручју 11 земаља и има 30 оперативних фирми. Осим у Аустрији, Лагермах група присутна је путем оперативних фирми у Босни и Херцеговини, Црној Гори, Чешкој, Хрватској, Словенији, Србији, Македонији, Мађарској, Румунији и Бугарској.

Lagermax убрзо прераста у водећу компанију на подручју шпедиције, транспорта и логистике у Салзбургу. Уз основне делатности организује експресне, пакетне и системске доставе у склопу програма DPD, AED и FASHIONET. Својим мотом "Together in motion" наглашава заједништво са свим клијентима у свакодневnoj пословној динамици. Компанија послује у 11 европских држава, на 30 локација. Из седишта у Салзбургу годинама се шири према средњој и источној Еуропи, што је резултирало чланицама у Бугарској, Босни и Херцеговини, Црној Гори, Чешкој, Хрватској, Македонији, Мађарској, Румунији, Словенији и Србији. Компанија запошљава више од 3000 радника. У међународном промету Лагермах сваке године превезе 820 000 тона робе, Лагермах Аутотранспорти превезу око 700 000 возила, АЕД систем отпреми 550 000 пошиљака, DPD достави 35,8 милиона пакета, а fashionet textile logistics дистрибуира око 2,5 милиона комадних јединица.

Вођени слоганом "**Together in motion**", стручњака Lagermax-а су спремни да одговоре на све изазове савременог логистичког пословања, од копненог, ваздушног и поморског транспорта до складиштења, царињења и домаћег транспорта.

1992 године се оснива Elite у Крагујевцу а касније 2005, Lagermax купује Elite и постаје део групе. Представништво у Крагујевцу се отвара 2005 године и бави се само транспортом возила у међународном и домаћем друмском саобраћају, што значи да не обавља послове шпедиције. Фирма до сада има 30 радника од кога су 8 високо квалификовани и 22 средње квалификовани. Обухвата следеће процесе: примање поруџбине, провера расположивих капацитета, прихватање понуде, слање возача на пут, утовар возила, истовар возила, могућност повратне туре, раздуживање налога. Иако је ово представништво са мањим бројем радника ова фирма спроводи систем обуке за возаче шлепера. Што се тиче административног кадра обично се на обуку шаљу шефови сектора и они су дужни да на крају обуке спреме презентације о томе како су прошли на обуци, шта су научили и шта је оно што би требало акцентирати и пренети на друге колеге. Овакав систем је познат као ВЦМ (world class manufacturing) техника у свету којој је циљ да доведе до уштеде али исто тако да буде у корак са временом. Систем се занима тако што ће се на обуку отићи један искуснији радник који ће касније преносити знање осталим колегама.

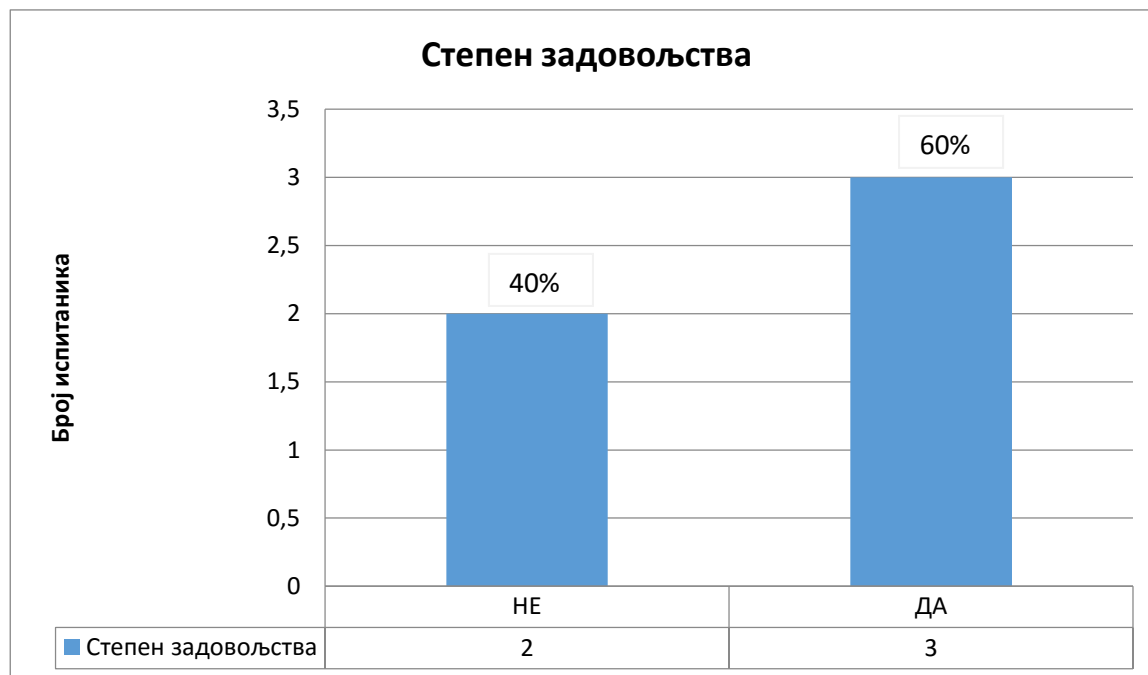
Обука возача обухвата следеће активности:

- 1) обука за преузимање возила за транспорт (пре утовара треба проверити број шасије, упоредити са отпремном документацијом, визуелна провера оштећења, прављење извештаја)
- 2) понашање приликом транспорта (одржавање рамака на камиону бар 10 цм, утовар возила на камион мах брзина је 10km/h, уколико је возило мокро, прекривено снегом пажљиво треба очистити да не би било трагова огреботина, провера све опреме које возило поседује)
- 3) обуку возача на предају (истовар) возила на коначно одредиште (приликом транспорта возило мењач треба бити у првој брзини, ручна кочница мора бити затегнута, унутрашње светло обавезно искључити, радио искључити, итд)
- 4) остале обавезе возача око документације (CMR, LMX запиник, отпремница, товарни лист, налог за утовар, извештај за оштећење).

Сви приправници (почетници) приликом транспорта морају имати: исправну одећу која мора бити чиста, без дугмади, морају имати заштитне ципеле и рукавице. Додатне обавезе возача: правовремено раздуживањ документације, брига да је возило опрано, подмазано, и технички исправно према упутству, снабдевање возила горивом и потребним потрошним материјалом, отклањање мањих кварова, пријављивање кварова. Поред обуке у области транспорта, најчешћи облик учења и усавршавања у овој фирми је путем разних семинара које се организују у оквиру групације како и менторинг где запослени уче од искуснијег колеге и на тај начин долазе до потребног знања из одређене области. Оно што је атрактивно у последње време код њих је in-house настава за учење језика, која има за циљ да унапреди усавршавање језика у пословним оквирима, тако што предавач долази у просторије клијента ради одржавања наставе. Како се сматра да пословни свет не оставља много слободног времена, овај концепт штеди време и даје значајан напредак како за фирму тако и за запослене. Оно што је предност оваквог концепта је што олакшава рад у познатом окружењу, поред team-buildinga овакав начин омогућава дружење у атмосфери која је другачија од свакодневне. Компетитивност је још једна предност овог приступа, рад у групи може да подстакне и најповученију особу да се истакне и покаже своје знање и вештине. Часови се могу организовати пре, после и у току радног времена у групи или индивидуално али активности које се раде у групи или у прару знатно доприносе живости самог процеса. Генерално гледано, све више фирми схвата да улагање у обуку запослених доводи до успеха на дужи период.

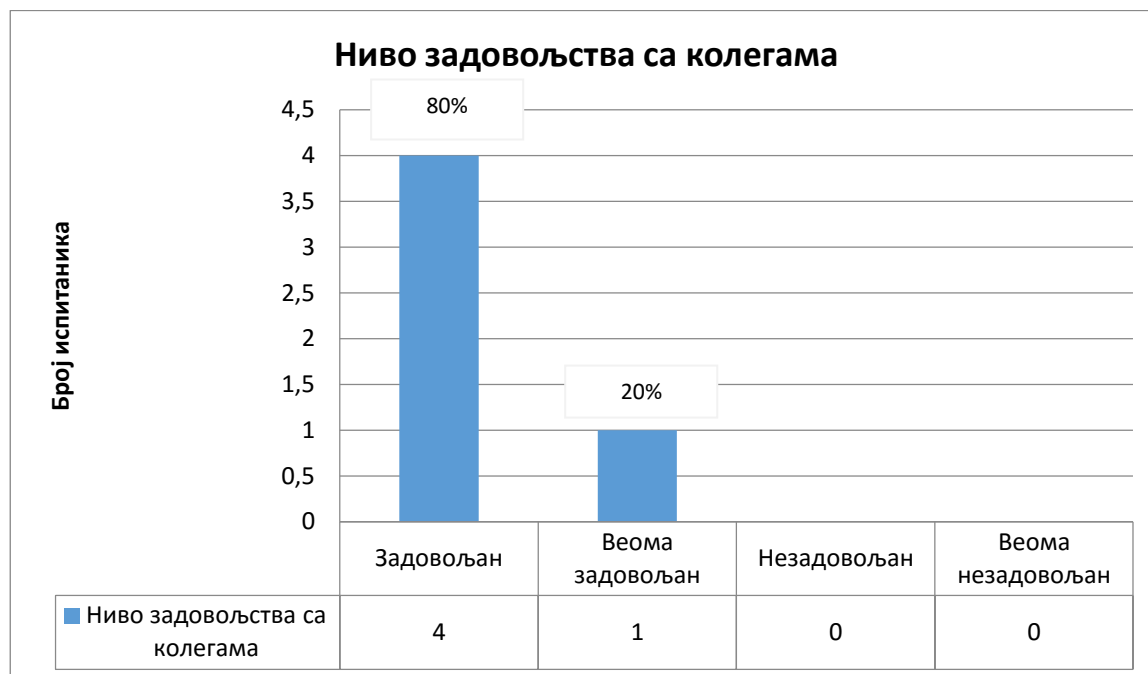
Извршена је анкета за приправнике и раднике у фирми „Lagermax Elite“ како би се видео ниво њиховог задовољства. У истраживању је учествовало 5 испитаника (1 особа женског пола и 4 мушког пола). Од укупно пет испитаника три особе су радници који се налазе у фирми већ дуги низ година (преко 8 година), а два испитаника су приправници (око 6 месеци). Њихови одговори су приказани у наставку:

На питање *да ли сте задовољни изгледом и радним простором у компанији?*



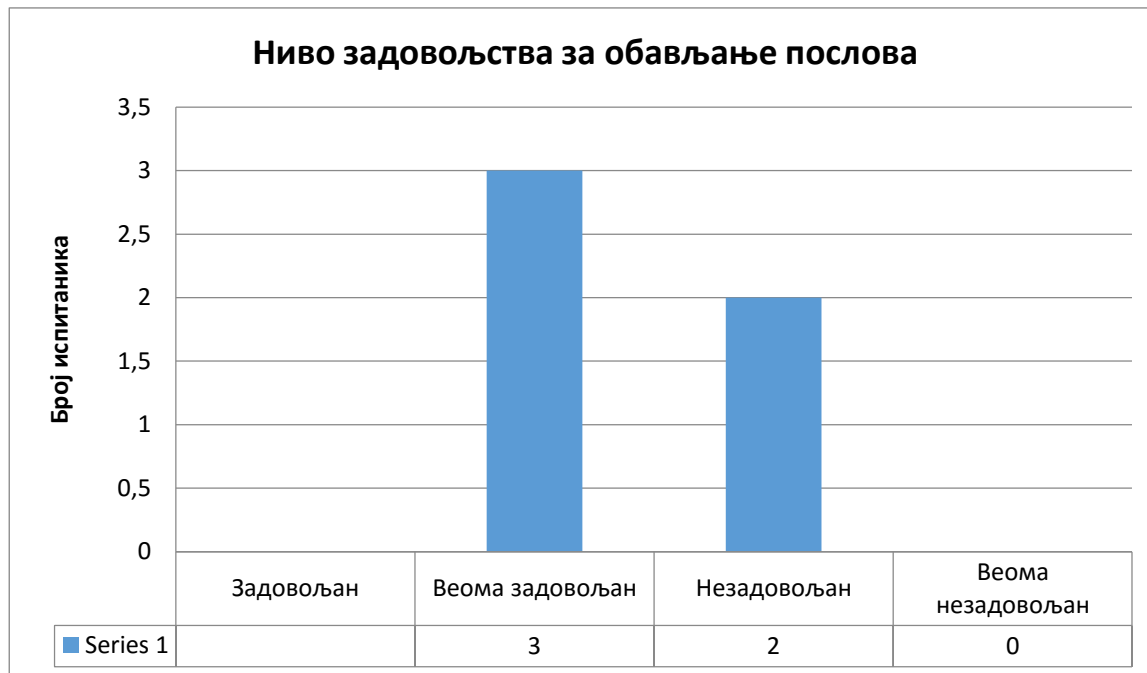
Слика 23. Задовољство приправника и радника у компанији „Lagermax Elite“

На питање *да ли сте задовољни сарадњом са колегама и подршком ментора?*



Слика 24. Ниво задовољства са колегама у компанији „Lagermax Elite“

На питање *да ли сте задовољни временом за обављање радних задатака?*



Слика 25. Ниво задовољства приправника временом за обављање задатака у компанији „Lagermax Elite“

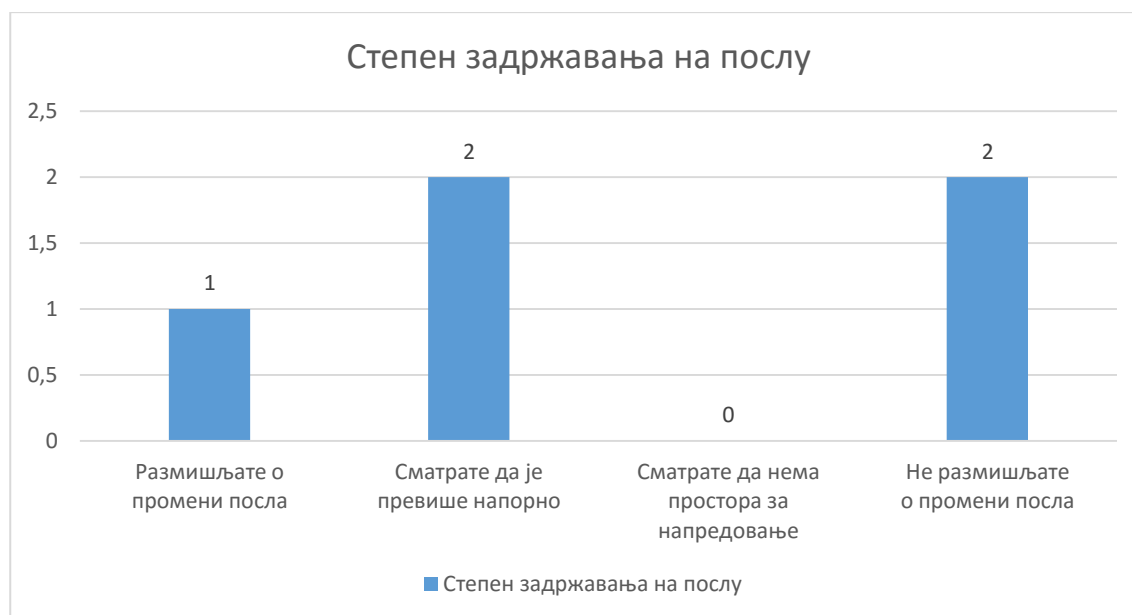
На основу претходних питања можемо да закључимо следеће: 40% односно 2 од 5 испитаника је рекло да није задовољно изгледом фирме док је 3 испитаника односно 60% било супротног мишљења. 80% њих сматра да је сарадња са колегама и менторима одлична што говори да су међуљудски односи у фирми на високом нивоу. Времена за обављање задатака дефинитивно има, што се може видети на основу одговора испитаника. Међутим, анализа времена за обављање задатака не може да прикаже баш реалне податке собзиром да у анализу улазе и возачи који већи део свог времена проводе у шлеперима на путу.

На питање *На којој позицији сте обављали праксу/посао?*



Слика 26. Позиције приправника/радника у компанији „Lagermax Elite“

На питање *Када размишљате о послу у наредних пет година да ли размишљате о?*



Слика 27. Задржавање на послу у компанији „Lagermax Elite“

Наведите које вештине сте стекли у компанији?

Приправник 1	Напредовање и учење енглеског језика, упознавање са међународним процедурама
Приправник 2	Сигурнија процена трошкова, рад у ексел табелама, енглески језик
Радник 1	Напредовање и учење енглеског језика, упознавање са међународним процедурама
Радник 2	Упознавање са извозним и увозним процедурама, енглески језик
Радник 3	Управљање документацијом, уговарање повратних тура, енглески

Табела 5. Вештине стечене на послу у компанији „Lagermax Elite“

Коначна оцена задовољства?



Слика 28. Коначна оцена свих приправника/радника који су учествовали у анкети

Анализа 26,27,28 слике и табеле 5: на основу претходних слика можемо видети да се у фирми Lagermax „Elite“ налазе приправници/радници који су на следећим позицијама, 2 особе су возачи шлепера (приправник и дугогодишњи радник), 2 особе као диспоненти (од којих је 1 особа приправник и 1 особа радник већ дуже време), и једна особа административни службеник. Фирма планира да настави са системом довођења приправника али тренутно није у позицији да прима нове раднике. Што се тиче размишљања о промени посла, два испитаника на позицији возача сматрају да је превише напорно собзиром да већину свог радног времена проводе на путу (20 дана месечно). 40% њих не размишља о промени посла и 20% размишља о промени посла. Диспоненти су углавном наводили упознавање са царинским процедурама и међународном докумнетацијом као стечене вештине на послу, док је 100% испитаника навело енглески језик што се може и видети у табели 5. Наиме то нимало не чуди собзиром да се у фирми спроводи in-hous настава. На крају, запослени су оценили фирму са оценом 7,6 што не представља неку веома високу оцену иако се ради о светској компанији која има преко 30.000 запослених широм света.

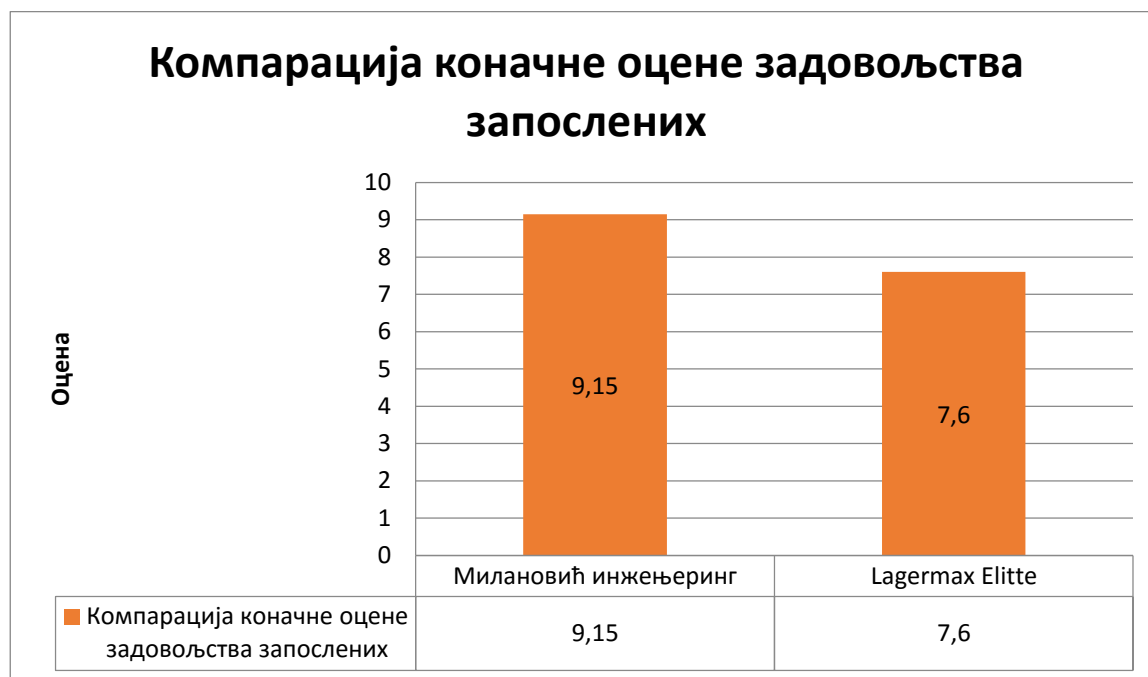
4.3 Поређење резултата анализе две анкетирание фирме

Јасно је да у погледу броја запослених није могуће мерити ове две фирме али истраживање је показало следеће резултате: Милановић група има око 700 радника док само Милановић инжењеринг има око 512 радника са друге стране Lagermax група има око 30.000 радника а Lagermax Elite 36 радника. Међутим, обе фирме послују ван националних оквира и имају представништво у Србији, генерално гледано јефтина радна снага је сигурно један од главних циљева уласка на Српско тржиште. Што се тиче обуке запослених и усавршавања, Милановић инжењеринг итекако гледа на дужи период и учествује на многим пројектима обуке и запошљавања младог кадра. Са друге стране (Lagermax) акценат се ставља на запошљавању људи са искуством и знањем па тек онда на младим људима који тек треба да се доказују. Гледајући из једног угла фирма Lagermax Elite има дугу традицију и некако је јасно да захтевају веома искусне возаче с обзиром да је представништво у Крагујевцу само успутна станица за многе возаче шлепера.

	Број запослених	Дуално образовање	Систем обуке унапређења	Задовољство радника
 	✓	✓	✓	✓

Слика 29. Поређење између две компаније „Милановић инжењеринга“ и „Lagermax Elite“

Уколико упоредимо ове две фирме са аспекта обуке и усавршавања нема сумње да је фирма „Милановић инжењеринг“ на бољем гласу можда зато што систем у Србији по питању Lagermax-а није на највишем нивоу. Дуални систем образовања који је увео Милановић инжењеринг је свакако дао прилику студентима да стекну искуство још у фази студирања тако да са оваквим системом се ретко која фирма може похвалити у Србији. Данас, фирме све више улажу у обуку запослених, то је једини начин да се одржи баланс са временом. Честе ротације на послу, похађање разних семинара, обука и курсева су свакако добитна комбинација за многе фирме широм света. Највеће светске компаније кажу да су „бенефиције од обука у области квалитета далеко веће од трошкова обука чак 30 према 1“.¹¹



Слика 30. Поређење између две компаније „Милановић инжењеринг“ и „Lagermax Elite“

Генерално задовољство и оцена радника на крају показује реалну слику ове две компаније (слика 29). Имајући у виду све параметре, Милановић инжењеринг је у бољој позицији тако да му оцена од 9,15 са правом пристаје (слика 30).

¹¹ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006), Менаџмент људских потенцијала, стр.213.

5. Закључак

Знање има стратешки значај за предузеће јер повећава вредност компаније. Не ради се само о знању ради самог знања, већ о знању као потреби, примењивих знања, знање и иновација за стварање конкурентне предности, али све то може да има прави ефекат на квалитет рада само ако су усклађени са потребама организације, њеним циљевима, као и циљевима самих запослених. У савременом пословном окружењу, успешна компанија препознаје вредности својих запослених и настоји да максимално искористи њихове потенцијале у циљу стицања конкурентске предности на тржишту. Континуирана едукација представља императив за опстанак. Дакле, компаније морају да уче брже од конкуренције. Логичан редослед је знање - креативност-иновације-конкурентна предност. Обука запослених није трошак већ инвестиција коју треба користити на дужи период. То је улагање које доприноси развоју појединаца, повећању продуктивности запослених и општег пословног успеха.

Изгледа да више није, питање хоће ли crowdfunding у будућности у доброј мери заменити традиционалне изворе финансирања - већ када. Већ сада је количина новца који пролази кроз crowdfunding већа од количине новца која пролази кроз анђеле инвеститоре, а crowdfunding тржиште се на светској разини удвостручује сваке године. Брзина, отвореност и глобалност crowdfundinga су његове позитивне карактеристике које традиционалне финансијске институције морају почети интегрисати у своје системе ако желе наставити бити конкурентне. Чак и да не гледамо ширу слику и будућност развоја овог поља, јасно нам је да већ сада crowdfunding омогућава покретање идеја и пројеката који се иначе никад не би покренули. С тога је већ сада његова вредност од изузетног значаја, нарочито у земљама које хронично пате од високе незапослености, административних баријера и мањка иновација. Crowdsourcing позитивно утиче на едукацију и остварење заједничких групних циљева, чини те заједнице интерактивним, јер тај заједнички групни циљ захтева веће ангажовање. Такође, представљен је пројекат „Студент берза“ која би могла као резултат да прикаже најбоље кандидате/ студенте које фирме могу да привуку и спреме за тржиште рада.

Битно је имати и пореску политику на уму када се покреће пројекат, у Србији постоји велики број прописа што додатно отежава овакав начин финансирања. Док је у Америци сасвим нормално да физичка особа води кампању и по завршетку добије новац од пројекта на свој банковни рачун у Србији то није могуће а да се не коси са неким прописима. Crowdfunding платформе су правне особе које испалђују новац власницима пројекта а у Србији не може правно лице исплатити физичком лицу новац а да нема неко физичко покриће као уговор о раду, делу, ауторком праву, итд. Исто тако пореска политика у Србији је таква да би новац прикупљен у кампањи била опорезивана по вишим пореским стопама (40%) чиме би од crowdfunding кампање више профитирало министарство финансија него власник пројекта или покретач кампање. Тако да је јасно, зашто у Србији није толико популаран овакав вид финансирања. Kickstarter поседује одређена ограничења у смислу што је ограничен на Америчко тржиште и пројекат је могуће покренути само ако поседујете резиденцијални рачун (ако тамо живите и имате њихов сигурносни број) или ако тамо имате регистровану фирму. Због овог ограничења код нас су популарније остале платформе попут indiegogo-a, rocketHub, итд које немају ограничења.

Литература

Carol M. Lehman, D. DuFrene, (2015), пословна комуникација - БЦОМ, data status Београд, ISBN 978-86-7478-133-3, страна 10-30.

Crowdfunding's Potential for the Developing World, Information for Development Program (infoDev), The World Bank, 2013

Denis A. Profatillov, Vitus Bering, Petropavlovsk-Kamchatskiy, (2014), Crowdfunding: Online Charity or a Modern Tool for Innovative Projects Implementation, Russia.

Fernando V. Garrigos – Simon, Ignacio Gil – Pechuan, Sofia Estelles – Miguel, (2015), Advances in Crowdsourcing, Springer, ISBN 978-3-319-18340-4, DOI 10.1007/978-3-319-18341, strana 33-43.

Goldstein I.L, Ford K.J, (2002), Training in organizations – needs assessment, development, and Evaluation.

Habrahabr. (2012). Absolute success of the crowdfunding: Pebble collected 10 million dollars in one month. Retrieved from <http://www.habrahabr.ru/post/143588>

Howe, J. (2006a). Crowdsourcing: A definition. http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html. Retrieved Sept 2011.

Howe, J. (2006b). The rise of crowdsourcing. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. Retrieved Dec 2013.

Howe, Jeff. “The Rise of Crowdsourcing”. Wired Magazine, 14.6.2006. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (преузето 20. 5. 2013)

Hrvoje Hafner, (2017), Водич за Crowdfunding, Задруга за развој цивилног друштва SMART, ISBN 978-953-7447-15-1, Ријека, страна 7-23.

Noe A. R., Hollenback R.J, Gehart B, Wright M P (2006). Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE d.o.o, str.213.

Robson Fiona, (2009), Learning Needs Analysis CIPD Toolkit, CIPD.

Schuler, MacMillan, (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. Human Resource Management, strana 241-255.

Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2010). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. SSRN Electronic Journal. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699183>

Вујић Д., (2003), Менаџмент људских ресурса и квалитет: људи - кључ квалитета и успеха, друго издање, Центар за примењену психологију, Београд.

Иван Блажевић, Иван Транфић, Кристина Лауш, (2017), Crowdfunding anonimys, GONG, SOLIDARNA, BRODITO, Загреб, страна 4-16

Милосављевић Г, (2002), пројектовање обуке, Факултет организационих наука, Београд.

Миљана Павићевић, Данијела Петровић, (2015), Разлике између формалног, неформалног и информалног оразовања, Филозовски факултет у Београду, страна 103-113.

Ставрић Б., Мардокић В., ГашовићМ., (2004), Менаџмент, Београдска пословна школа – Висока школа струковних студија, Београд, страна 93-107.

Томљеновић Г., (2007), Јефтина радна снага више није предност, часопис „Европа“.

Шибер – Бахтијаревић, (1999) Менаџмент људских ресурса, Golden marketing Београд, страна 30.

Прилог 1.

УПИТНИК О ЗАДОВОЉСТВУ ПОЛАЗНИКА И ПРИПРАВНИКА

Пред Вама је упитник који се односи на истраживање задовољства практиканата и представља део истраживачког рада. Молимо Вас да попуните овај упитник тако што ћете за свако питање заокружити само један број поред жељеног одговора.

У којој мери сте задовољни?

1. Изгледом компаније

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

2. Вашим радним простором у компанији

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

3. Непосредном сарадњом са колегама

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

4. Расположивим временом за обављање задатих послова

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

5. Могућностима за едукацију

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

6. Могућношћу да изнесете сопствене идеје

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

7. Подршком ментора

Веома незадовољан	Незадовољан	Ни задовољан ни незадовољан	Задовољан	Веома задовољан
1	2	3	4	5

8. На којој позицији сте обављали праксу?

9. Време које сте провели на пракси?

10. Које нове вештине сте стекли у компанији?

11. Којим делом нисте задовољни?

12. Шта сте поставили за циљ у компанији за време практичне обуке?

13. Када размишљате о послу у наредних пет година да ли размишљате о?

1. Размишљате о промени посла
2. Сматрате да је превише напорно
3. Сматрате да нема простора за напредак
4. Не размишљате о промени посла

14. Коначна оцена задовољства на основу свих аспеката

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ОПШТИ ПОДАЦИ

Пол: 1 Мушки 2 Женски

Године старости (уписати): _____

Школа:

Средња школа	1
Виша школа	2
Факултет	3

Назив школе, факултета: _____

ХВАЛА НА УЧЕШЋУ И САРАДЊИ!