

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Dejan V. Ječmenica

**DOMINANTNI ČINIOCI RAZVOJA ZAPOSLENIH U
PROIZVODNIM PREDUZEĆIMA**

doktorska disertacija

Beograd, 2014.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Dejan V. Ječmenica

**DOMINANT ELEMENTS FOR EMPLOYEE
DEVELOPMENT IN PRODUCTION COMPANIES**

PhD thesis

Belgrade, 2014.

Mentor:

Dr Dobrivoje Mihailović, redovni profesor,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Članovi komisije:

Dr Gordana Milosavljević, redovni profesor,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Dr Vinka Filipović, redovni profesor,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Dr Milić Radović, redovni profesor,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Dr Žarko Trebješanin, redovni profesor,
Defektološkog fakulteta u Beogradu

DATUM ODBRANE:

DOMINANTNI ČINIOCI RAZVOJA ZAPOSLENIH U PROIZVODNIM PREDUZEĆIMA

Razvoj zaposlenih u proizvodnim preduzećima je, po mnogim teoretičarima, najvažniji i osnovni element razvoja jednog preduzeća. Kao takav postaje bitna odredba po kojoj se preduzeća međusobno razlikuju u tržišnoj utakmici. Zaposleni i njihov razvoj postaju pokretačka snaga svakog preduzeća koja doprinosi stvaranju određene konkurentske prednosti. Područje razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima postaje veoma važan segment poslovanja svakog preduzeća. Ova oblast doskora nije bila predmet strategije proizvodnih preduzeća, ali sa početkom tranzicije i prelaska na tržišne uslove privređivanja, poslodavci je sve više razumeju i prihvataju. Iz tih razloga proističe i potreba za daljim unapređenjem ove oblasti i razvoja zaposlenih u preduzećima.

Predmet istraživanja u ovom radu definisan je sa aspekta dominantnih činilaca razvoja u proizvodnim preduzećima, kao sistematske delatnosti i bitne pretpostavke daljeg naučnog, a time i sveopšteg razvoja. Uvidom u teorijske radove i posebno u praktična svetska iskustva, kao i iskustva učesnika u ovom istraživanju, predmet rada obuhvata i pokušaj utvrđivanja mogućih rešenja osnovnog problema u domenu razvoja zaposlenih i dobijanja odgovora na prilično rasprostranjenu upitanost „kako odgovoriti velikim izazovima ovog vremena”? Problem je usmeren na definisanje činilaca koji direktno utiču na razvoj zaposlenih, a sve u cilju stvaranja konkurentske prednosti preduzeća na tržištima u kojima obavljaju svoju delatnost. Turbulentnost promena u sferi poslovanja preduzeća nameće potrebu razvoja zaposlenih u pravcu što boljeg usvajanja i usavršavanja novih znanja, sposobnosti i veština zaposlenih u cilju postizanja boljih radnih rezultata pojedinaca i stvaranja konkurentske prednosti preduzeća.

ključne reči: razvoj zaposlenih, zaposleni, konkurentnost, trening, obrazovanje

naučna oblast: menadžment

uža naučna oblast: menadžment ljudskih resursa

UDK broj: 005.963

DOMINANT ELEMENTS FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT IN PRODUCTION COMPANIES

Employee development in manufacturing companies is the most important and basic element of development of the company. As such, it becomes crucial provision in which companies differ from each other in a market match. The employees and their development become the driving force for companies and contribute to creating a huge competitive advantage. The field of employee development in production companies is becoming a very important segment of business of each company. Until recently, this issue was not the subject of production companies strategy, but with the beginning of transition and a change to market economic conditions, this area is starting to be increasingly understood and accepted by the employers. Therefore, there is a need for further advancement of this field and employee development in companies. The research subject in this paper is defined in terms of the dominant factors of the employee development in manufacturing companies, as systematic activity and significant assumption in further scientific, and therefore the overall development. After examining the theoretical works, especially in the practical world experience and the experience of the participants in this study, the subject of this paper includes an attempt to determine the possible solutions to the basic problem in the area of employee development and response to fairly widespread questioning "how to respond to the great challenges of this time?" The problem is aimed at defining the factors that directly affect the development of employees, with the aim of creating a competitive advantage in the markets in which they perform their activities. Turbulent changes in the sphere of business enterprises, imposes the need for development of employees in the direction of better adoption and advancement of new knowledge and skills of employees. The target is to achieve better business results of employees and make the competitive advantage of companies.

key words: employees development, employee, competitiveness, training, education

Academic Expertise: management

Major in: human resources

UDC: 005.963

Sadržaj

1	UVOD	1
2	Problem istraživanja.....	5
2.1	Predmet istraživanja	9
2.2	Cilj istraživanja	10
2.3	Metodologija istraživanja	11
2.3.1	Uzorak.....	11
2.3.2	Instrumenti	11
2.3.3	Obrada podataka	12
2.3.4	Način istraživanja	12
2.3.5	Hipoteze	13
2.4	Naučni doprinos i očekivani rezultati istraživanja.....	13
3	Konkurentnost i promene u poslovnom okruženju	15
3.1	Promene u poslovanju preduzeća i konkurentnost.....	15
3.2	Internacionalizacija i povećanje primenljivih znanja.....	16
3.3	Uticaj promene tehnologija na poslovanje preduzeća.....	17
3.4	Upravljanje promenama	20
3.5	Uticaj ekonomskih promena	21
3.6	Nepredvidivost promena na tržištu	22
3.6.1	Tržište radne snage	23
3.6.2	Odgovornost preduzeća prema društvenoj zajednici.....	25
3.7	Neophodnost promena u preduzećima	26
3.8	Promene u pristupu zaposlenima	29
3.9	Novi načini rukovođenja u preduzećima.....	31
3.10	Uzajamna povezanost ljudskih resursa i rezultata preduzeća.....	32
4	Menadžment ljudskih resursa	37
4.1	Razvoj naučne oblasti menadžmenta ljudskih resursa	37
4.2	Vажnost i neophodnost upravljanja ljudskim resursima u preduzećima	40
4.3	Sveobuhvatnost menadžmenta ljudskih resursa.....	44
4.4	Dalji razvoj menadžmenta ljudskih resursa.....	47
5	Razvoj i stručno usavršavanje ljudskih resursa	49
5.1	Metode i tehnike učenja na poslu.....	50
5.1.1	Druge metode razvoja zaposlenih.....	52
5.2	Razvoj zaposlenih kroz formiranje timova.....	53
5.2.1	Razvoj kroz simulacije procesa rada	56
5.3	Razvoj zaposlenih kroz različite analize ponašanja na poslu	56
6	Obrazovanje ljudskih resursa.....	59
6.1	Vrste obrazovanja.....	61
6.1.1	Permanentno obrazovanje	63
6.2	Vажnost obrazovanja	63
6.3	Motivisanje zaposlenih za obrazovanjem.....	65
6.3.1	Uloga i zadaci rukovodioca u podizanju motivacije za obrazovanjem	66
6.4	Proces obrazovanja zaposlenih u preduzećima.....	67

6.4.1	Model procesa obrazovanja zaposlenih	70
6.5	Programi obrazovanja zaposlenih	73
6.5.1	Programi obrazovanja zaposlenih koji utiču na stvaranje konkurentske prednosti	76
6.6	Ciljevi obrazovanja zaposlenih	77
6.7	Efekti različitih metoda obrazovanja zaposlenih	79
6.8	Najnoviji trendovi u obrazovanju zaposlenih	81
7	Organizacija trening programa za zaposlene u preduzećima	83
7.1	Trening zaposlenih	83
7.2	Definisanje treninga zaposlenih	85
7.3	Važnost treninga zaposlenih u preduzećima	87
7.4	Organizacija treninga zaposlenih u preduzećima	88
7.5	Definisanje trening potreba zaposlenih	90
7.6	Projektovanje trening procesa u preduzeću	95
7.6.1	Trening plan zaposlenih u preduzećima	96
7.7	Uloga zaposlenih u trening programu	98
7.8	Faze u izradi trening programa	100
7.9	Projektovanje ciljeva treninga	102
7.10	Elementi trening programa	103
7.11	Provera trening programa i njegova evaluacija	104
7.11.1	Učesnici trening programa	105
7.12	Organizatori i realizatori trening programa	106
7.12.1	Trening proces i trening menadžer	108
7.12.2	Vrednosti trening menadžera i njihov uticaj na trening	109
7.12.3	Neposredna organizacija trening programa zaposlenih	112
7.13	Osnovne aktivnosti u treningu	113
7.13.1	Projektovanje celokupnog materijala za trening	114
7.14	Predavanja	115
7.15	Metode u realizaciji treninga	116
7.16	Vrednovanje treninga zaposlenih	118
7.16.1	Vrednovanje kvaliteta treninga zaposlenih	118
7.16.2	Vrste evaluacije	119
7.16.3	Vrednovanje uspeha treninga zaposlenih u preduzeću	119
7.17	Kriterijumi vrednovanja treninga	122
8	Istraživanje	127
8.1	Cilj istraživanja	127
8.2	Metodologija istraživanja	127
8.2.1	Uzorak	127
8.2.2	Instrumenti	128
8.2.3	Obrada podataka	129
8.2.4	Način istraživanja	129
8.2.5	Hipoteze	129
8.3	Rezultati istraživanja	132
	Deskriptivna statistika	192
	Grupne razlike	198
	t-test za nezavisne uzorke - razlike po polu	198
	t-test za nezavisne uzorke - razlike po rukovodećoj ulozi	199
8.4	Analiza rezultata	208

9	Zaključna razmatranja	210
10	Literatura	215
11	Prilozi	228

1 UVOD

Usled sve većih promena u društveno-ekonomskom okruženju, preduzeća su izložena različitim vrstama izazova. Da bi u takvim uslovima mogla uspešno da rade i ostvaruju profit, neophodno je da jasno definišu svoje pravce razvoja i razvoja svojih zaposlenih. Doktorska disertacija će dati celokupan prikaz značaja razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima, kao jednog od najvažnijih resursa svakog preduzeća. U toku istraživačkog rada postavice se određene hipoteze i biće ispitano da li je pristup razvoju zaposlenih u proizvodnim preduzećima osnov za stvaranje dugoročnih rezultata i uspeha i osnov za sve izazove koji se javljaju tokom rada.

Efikasni razvoj zaposlenih postaje sve važniji za budućnost uspešnih preduzeća. Na opredeljenje za ovakav način i pristup istraživanju navele su nas promene trendova u okruženju. Upravo te promene navode preduzeća i njihovo rukovodstvo da se sve više usredsrede na konkurentnost i profit. Jedan od faktora koji utiče na preduzeće da proširuje svoju prodaju, vlasnički kapital ili proizvodnju jeste i globalizacija. To je faktor koji je vidljiv svuda oko nas. Takav razvoj globalizacije znači i viši stepen konkurencije, a samim tim i intenzivniji razvoj zaposlenih da bi preduzeća bila što konkurentnija na tržištu.

Pored faktora globalizacije, na tržištu je primetan i impozantan tehnološki napredak. Sa većim tehnološkim napretkom preduzeća ostvaruju ogromne uštede u procesima proizvodnje i distribucije. S druge strane, imaju izazov koji se sastoji u brzjoj promeni tehnologije i prirode posla. Takve tehnologije utiču na menjanje prirode posla, načina rada, uslova u mikro radnoj sredini i okruženju, rađaju nove potrebe i menjaju način života u celini. Takve promene su vidljive i u svim preduzećima i fabrikama. Usled takvih promena neophodna je i kvalifikovanija radna snaga, koja se razlikuje od radnika pre 50 godina. Ranije su radnici na mašinama u fabrikama ručno kontrolisali mašine, a danas zaposleni unose samo komande u računare koji proizvode vrlo precizne delove. Svakako, tehnologija nije jedini trend koji je doveo do toga da se od radnika manje traži fizički, a više intelektualni rad. Za menadžment u preduzećima to znači da će se više pažnje posvetiti znanju zaposlenih, kao ljudskom kapitalu¹. To pokazuju i

¹ Roger Moncarz and Azure Reasor, The 2000-10 Job Outlook in Brief, Occupational Outlook Quarterly, 2002, str. 9-44

mnogobrojne pregledne studije (Iles, Preece & Chuai, 2010)². Drugim rečima, tržišna utakmica se danas sve više premešta na teren razvoja ljudskih resursa, odnosno stvaralačke moći ljudskog rada, dok je višestruko veći obim i kvalitet proizvodnje samo vidljiva materijalna posledica i pouzdan indikator ulaganja u ljudske resurse.

Ljudski kapital se odnosi na znanje, obrazovanje, obučenost, veštine i stručnost zaposlenih u preduzeću³. Danas se fokus u zapošljavanju velikom brzinom premešta sa fizičkih i kancelarijskih izvršilaca na zaposlene koji poseduju znanje, a koji ne žele da prihvate modele komande i kontrole koji je poslovanje preuzelo od vojske pre 100 godina⁴. U takvim okruženjima rukovodioci ne mogu samo da izdaju naređenja svojim zaposlenim i da ih nadgledaju. Njima su potrebni vrhunski sistemi i veštine za rukovođenje, da bi mogli da odaberu, obuče i motivišu zaposlene i da ih podstaknu da prihvate uloge posvećenih partnera. Njihov glavni zadatak je da dostignu i održe adekvatan nivo snage zaposlenih, i to, kako u kvalitetu tako i kvantitetu. Svakako, želja im je da ostvare organizacione ciljeve, a u isto vreme obezbede svojim zaposlenima sigurno i prijatno radno okruženje (Chiu, & Selmer, 2004)⁵. Strogi, hijerarhijski sistem organizacije rada koji je započeo Frederik Tejlor⁶, sve više zamenjuju novi fleksibilni, humaniji oblici timskog rada, koji otvaraju prostor za kreativnost svakog pojedinaca i ravnopravnu „utakmicu“ ljudskih sposobnosti i znanja. Naravno, tok i efekti ovog procesa u direktnoj su srazmeri sa unapređivanjem opštih, stručnih i profesionalnih veština i znanja.

U isto vreme, demografske karakteristike radne snage se menjaju. Prvo, radna snaga postaje sve starija. U periodu između 2002. i 2012. godine, kako je „baby boom“ generacija starila, broj ljudi od 55 godina do 64 godine koji čine radnu snagu porastao je za oko 51%. Drugo, učešće žena u radnoj snazi povećalo se sa 46,5% u 2002. godini na 47,5% u 2012. godini. Neki navode da su usmereni na nekoliko demografskih trendova, uključujući starenje radne snage, porast broja radnika koji imaju obavezu da se staraju o starijim osobama i sve više zaposlenih koji imaju obavezu da se staraju i o deci i o

2 Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management asion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13, str. 125-145

3 Richard Crawford, *In the era of human capital*, New York, Harper Business, 1991, str. 6

4 Peter Drucker, *The Coming of the New Organisation*, Harward Business Review (January-February 1998)

Guthrie, P., J., Spell, S., C., & Nyamori, O. (2002). Correlates and Consequences of High Involment Work Practice, *The Role of Competitive Strategy. International Journal of Human Resources Management*, str. 183-197

5 Chiu, R., & Selmer, J. (2004). Required human resources competencies in the future: A framework for developing HR executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 36, str. 324-336

6 Federik Tejlor, *Naučno upravljanje*, 2008, str. 45

starijim osobama, kao i primetni rast broja nekvalifikovanih radnika⁷. Ovde se otvara krupno ekonomsko, političko i etičko pitanje diskriminacije na osnovu starosne dobi, ali i ekonomsko pitanje racionalnog, odnosno optimalnog iskorišćavanja svih ljudskih resursa, što podrazumeva korišćenje komparativnih prednosti svih generacija u procesu rada.

Tržišno orijentisana preduzeća kao jedan od činilaca uspešnog poslovanja definišu jasne strategije i pravce razvoja svojih zaposlenih. U centru interesa takvih preduzeća jeste profit i održavanje na tržištu. Uslov za to je zadovoljavanje potreba za određenim znanjima, veštinama i sposobnostima zaposlenih s jedne strane, i onoga što je stvarna potreba preduzeća, s druge strane.

Ovaj proces je veoma složen i mora da ima dugoročni karakter, a obavlja se sveobuhvatnim prikupljanjem različitih informacija unutar preduzeća. Na osnovu tih informacija preduzeća kreiraju jasnu strategiju razvoja zaposlenih unutar preduzeća, kao sastavni deo svoje ukupne razvojne strategije.

Treba naglasiti da potrebe za razvojem nisu „stalna veličina“ u preduzeću i one se menjaju u zavisnosti od samog očekivanja preduzeća i ciljeva koji se postavljaju pred zaposlene. Postojeća znanja iz svih oblasti veoma brzo zastarevaju tako da je njihovo inoviranje ne samo neophodno i potrebno, već je uslov opstanka preduzeća u turbulentnom okruženju.

Preduzeća koja su svoju strategiju definisala u pravcu razvoja zaposlenih, veoma aktivno i svakodnevno prate sve aktivnosti koje su od velike važnosti za razvoj preduzeća i zaposlenih. Za ostvarivanje uspeha veoma je bitno uočiti promene na tržištu i kod konkurencije. Preduzeća koja imaju jasne ciljeve u pravcu razvoja zaposlenih jasno definišu sve resurse u pravcu njihovog iskorišćavanja i opredeljenja u pravcu sticanja konkurentne prednosti.

Ako se uzme u obzir „American Society for Training and Development“ (ASTD)⁸ izveštaj da prosečno preduzeće razvija skoro 80% radne snage, ne čudi da mnoga preduzeća traže kreativnije i jeftinije načine da razvijaju svoje zaposlene, koji će da ostvare profit i prošire svoje kapacitete.

Međutim, još jedna promena u poslovanju preduzeća i njegove strategije jeste ona koja uključuje više od zamene nekih procedura i samog načina poslovanja. Ona ne

⁷ Micheal Horrigan, Introduction to the Projections, Occupational Outlook Quarterly, Winter 2003-2004, str. 5

⁸ American Society for Training and Development – ASTD, 2007, str. 7

zahteva tradicionalnu perspektivu o tome šta je razvoj zaposlenih i kako se postiže. Ona zahteva da vidimo razvoj zaposlenih kao glavni pravac poslovne nadležnosti koji može sve efikasnije da održi funkcionisanje preduzeća, nudeći zauzvrat konkurentsku prednost.

U ne toliko dalekoj prošlosti razvoj zaposlenih je bio sinonim za „priručne“ instrukcije. Danas se ograničenja vezana za razvoj zaposlenih polako tope, a umesto priručnih instrukcija, procesu razvoja i permanentnog stručnog usavršavanja pristupa se multidisciplinarno.

2 Problem istraživanja

U današnjim ekonomskim uslovima privređivanja svedoci smo sve složenijih i brzih promena. Promena uloga i načina funkcionisanja današnjih poslovnih sistema kao osnovnih subjekata privređivanja, uslovljena je između ostalog i radikalnim promenama uloge i značaja zaposlenih u njima. Iz tog ugla gledano, potrebno je obezbediti savremene i kvalitetnije ljudske resurse, koji mogu da postignu efikasno ostvarivanje ciljeva poslovne i razvojne politike, i to u uslovima velike privredne neizvesnosti, brzih tehnoloških promena, dinamične transformacije i promene svojinskih odnosa. Razvijene zemlje sveta, umesto dosadašnje dominacije prirodnih i finansijskih resursa, svoje razvojne ciljeve i strategije preusmeravaju na dominaciju ljudskih resursa, što ujedno zahteva menjanje dosadašnjeg obrazovnog sistema u funkcionalniji sistem primeren promenjenim uslovima privređivanja.

Sama ideja za izradu ove disertacije pojavila se kao odgovor na sadašnja tranziciona kretanja kroz koja prolaze čitavo srpsko društvo i ekonomija. Proces tranzicije podrazumeva transformaciju društvene svojine u drugačije svojinske oblike, uključivanje u svetske trgovinske tokove, strana ulaganja u domaća preduzeća, a zahteva i korenitu promenu stava poslodavaca prema ljudskim resursima - u načinu njihovog korišćenja, razvoja i upravljanja.

Ubrzan privredni razvoj zahteva nova i savremena znanja koja moraju da budu u skladu sa inovacijama iz okruženja. To je jedini uslov ne samo smanjenja jaza između razvijenih i nerazvijenih privrednih subjekata, već i opstanak na današnjem zahtevnom globalnom tržištu (Sluis, 2007; Ciccone & Papaioannou, 2009)⁹. Zato današnja globalna ekonomija, kao što je predvideo Piter Draker u svojoj knjizi „Postkapitalističko društvo“ predstavlja ekonomiju zasnovanu na znanju, i tako znanje postaje osnov proizvodnje i izvor konkurentske prednosti svakog preduzeća. Takođe, centri svetske moći i ekonomskog razvoja preselili su se u obrazovni, naučni i informatički sistem.

Pozicija svakog preduzeća na današnjem visokokonkurentnom i zahtevnom tržištu iziskuje dobru i razvijenu bazu zaposlenih, na čemu se zasniva sav rad i

⁹ Van der Sluis, E., C., L. (2007). Umbrella for research into human resources development (HRD). Human Resource Development International, 10, str. 1-106
Ciccone, A., & Papaioannou, E. (2009). Human capital, the structure of production and growth. The Review of Economics and Statistics, 91, str. 66-82

celokupna strategija kako rasta, tako i razvoja. Razvoj i obrazovanje ljudskih resursa postali su uobičajeni, svakodnevni izazov sa kojim se svaki poslovni sistem, pre ili kasnije, mora uhvatiti u koštac. Lopez i saradnici (2006)¹⁰ to potvrđuju u svom istraživanju, i ističu da se tradicionalne funkcije koje obavlja menadžment ljudskih resursa (zapošljavanje, trening, donošenje odluka) mogu unaprediti, uspešno oblikovati i iskoristiti u pravljenju organizacije koja neprestano uči i ostvaruje sve organizacione ciljeve. Takođe se naglašava da selektivno zapošljavanje, vođenje planiranih treninga i omogućavanje zaposlenima da učestvuju u donošenju odluka pozitivno utiče na razvoj i učenje celokupne organizacije.

Znanje, kao rezultat razvoja zaposlenih, postaje strateški resurs i izvor konkurentske prednosti i parametar razlikovanja u savremenom poslovanju. Celokupan proces globalizacije u celoj svojoj kompleksnosti, koji je uslovio sve čvršću međuzavisnost različitih ekonomija, grana i organizacija na svetskom nivou, dovodi do aktualizacije novih pitanja u vezi sa ljudskim resursima i kapitalom znanja, kao jednim kreativnim faktorom stvaranja nove vrednosti i profita. S obzirom na dinamičnost privrede i promene koje se dešavaju, može se zaključiti da je sve promenljivo, samo je sticanje znanja stalno. To je najvažniji resurs kojim može da raspolaže jedno društvo, preduzeće ili pojedinac. Novo pozicioniranje na tržištu zahteva neprestani rast.

Zbog toga preduzeća i menadžeri današnjice nastoje da preusmere svoju pažnju sa starih „tvrdih“ karakteristika, kao što su struktura, organizacija, tehnologija, proizvodna praksa i procesi, finansije i slično, prema različitim „ljudskim“ karakteristikama. Stručnjaci ističu da „meki“, odnosno neopipljivi (engl. „intangible“), resursi preduzeća postaju najvažniji izvor dodatne i novoostvarene vrednosti¹¹. Posebno naglašavaju da će u budućnosti „meke“ karakteristike još više dobijati na značaju i da će vrednosti intelektualnog kapitala preduzeća postati najznačajniji pokazatelj njegove konkurentske prednosti i uspešnosti.

Mnogobrojni su pokušaji nalaženja najadekvatnijeg, najprimerenijeg načina da se ljudski resursi svakog preduzeća podignu na viši nivo kako bi postali savremeniji i kvalitetniji i kako bi mogli da odgovore na zahteve savremenog poslovnog sveta. Pregledom literature može se uočiti da su se istraživači, baveći se ovom problematikom,

10 López, S., Peón, J., & Ordás, C. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37(2), str. 215-239

11 Mayo, A., *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, London: Nicholas Breares Publishing, 2001.

uglavnom fokusirali na pojedinačne činioce koji su značajni za razvoj i rast, dok su druge isto tako važne faktore često zanemarivali u svojim radovima. Kompleksnost i sveobuhvatnost istraživanja i stručnih radova iz oblasti razvoja i usavršavanja zaposlenih ostaće izazov za neke buduće istraživače. Među faktorima kojima je posvećena značajna pažnja u postojećoj literaturi je izuzetno promenljiva priroda posla.

Priroda posla postaje sve kompleksnija, pri čemu se posebno naglašavaju kognitivne veštine. Posao je sve dinamičniji i zahtevniji u pogledu sposobnosti da se generalizovana znanja i veštine adaptiraju na nove situacije i probleme (Kozlowski et al., 2012)¹². Sve veći broj organizacija obezbeđuje svojim zaposlenima neku vrstu treninga, ali tom prilikom su timski rad i timovi uglavnom zanemareni. Čak i one organizacije koje organizuju timske treninge nastoje da oni budu dekontekstualizovani, a zaposleni uče različite principe i osnovne veštine za koje se pretpostavlja da su primenljivi u svakoj grupi (Moreland & Myaskovsky, 2000)¹³. Od načina na koji je usvojeno znanje prezentovano na treningu umnogome zavisi, ne samo uspešnost treninga, već prevashodno i njegova isplativost.

U literaturi se govori o transferu znanja, koje je izuzetno važno za kompanije koje ulažu velika sredstva u trening svojih zaposlenih (Thompson, Gentner, & Loewenstein, 2000.; Goodman, Wood, & Chen, 2011)¹⁴. Organizacije ulažu velika sredstva u različite treninge, kako bi obučili svoje zaposlene u raznim veštinama, poput pregovaranja, upravljanja konfliktima, aktivnom slušanju (Gist & Stevens, 1998)¹⁵.

Kako je Bambakas (2010)¹⁶ pokazao u svom istraživanju, važno mesto među faktorima koji imaju veliku ulogu u razvoju zaposlenih, zauzima praksa planiranja karijere koja je organizovana od strane samog preduzeća. Pokazalo se da se u onim preduzećima gde postoji takva praksa češće javlja afektivna i normativna posvećenost samom preduzeću, i to kod onih zaposlenih koji su bili predmet praćenja i koji su osetili

12 Kozlowski et al.(2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, str. 1-31

13 Moreland, L. R., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, str. 117-133

14 Thompson, L., Gentner, D., & Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical Training more powerful than individual case training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, str. 60-75

Goodman, S., J., Wood, E., R., & Chen, Z. (2011). Feedback specificity, information processing, and transfer of training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, str. 253-267

15 Gist, E. M., & Stevens, K. C. (1998). Effects of practice conditions and supplemental training method on cognitive learning and interpersonal skill generalization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, str. 142-169

16 Bambakas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), str. 807-827

da se poslodavac zaista interesuje za njihov napredak i rast. Kontinuirano učenje i planiranje koje preduzeće organizuje dovodi do povećanja posvećenosti. Preduzeća moraju da prepoznaju i razumeju potrebe svojih zaposlenih kako bi mogla da organizuju uspešnu praksu upravljanja karijerom. Druga istraživanja pokazuju da zaposleni pre svega žele razvoj u okviru svog trenutnog posla kako bi mogli da napreduju u hijerarhiji svog kolektiva (Renkema, Schaap, & van Dellen, 2009)¹⁷.

Značaj motivacije zaposlenih istican je u mnogobrojim radovima: kako motivisati zaposlene, koje teorije stoje u osnovi motivacije zaposlenih, šta o tome misle sami zaposleni, a šta njihovi nadređeni. Potvrđeno je, bez potrebe da se ulazi u dublju raspravu o najefikasnijem načinu za tako nešto, da je motivacija robustan prediktor uspeha na poslu, dobrovoljnog napuštanja posla, kao i finansijskih rezultata preduzeća (DeVoe, & Iyengar, 2004; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012)¹⁸. Iako je to dobro poznat, faktor motivacije zaposlenih danas predstavlja sve veći problem.¹⁹ Kako motivisati zaposlene da budu aktivni u svom preduzeću (Fairhurst, 2008)²⁰? Šta sve motiviše zaposlene i da li postoji razlika između žena i muškaraca (Worthley, MacNab, Brislin, Ito, & Rose, 2009)²¹? Kako motivisati zaposlene u visokozahtevnom okruženju (Van Yperen & Hagedoorn, 2003)²²? Sve su to i dalje otvorena pitanja i predmet su intenzivnog proučavanja.

Pored svih gorenavedenih autora, istorijskog prikaza i prikaza istraživanja značaja razvoja ljudskih resursa kroz vreme, i drugi autori iz poslovnog okruženja u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definišu upravo zaposlene kao osnov konkurentске prednosti preduzeća i objašnjavaju njihovu presudnu ulogu za organizacionu uspešnost (Fotz-etc, 1995; Cascio, 1998; Kravetz, 1998; O'Reilly&Pfeffer, 2000; Becker, Huselid&Ulrich, 2001)²³. Oni ističu da su menadžeri

17 Renkema, A., Schaap, H., & van Dellen, T. (2009). Development Intention of Support Staff in an Academic Organization in The Netherlands. *Career Development International*, 14(1), str. 69-86

18 DeVoe, E., S., & Iyengar, S. S. (2004). Managers theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, str. 47-61

19 Jiang, K., Lepak, P., D., Hu, J., & Baer, C., J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, str. 1264-1294

20 Fairhurst, D. (2008). Am I bovvered? Driving a performance culture through to the front line. *Human Resource Management Journal*, 18, 321-326.

21 Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, L., E. (2009). Workforce motivation in Japan: An examination of gender differences and management perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, str. 1503-1520

22 Van Yperen, W., N. & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46, str. 339-348

23 Casio, W. F., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998; Huselid, M.A.; *The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Londong, Sage Publications, 1998.

konačno prihvatili činjenicu da su zaposleni, a ne novac, zgrade ili oprema, „kritični“ za diferencijaciju poslovnih subjekata, odnosno da su zaposleni ključni resurs na novom svetskom tržištu.²⁴ Budući da smo ušli u novi vek i nalazimo se u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da zaposleni postaju poluga za ostvarivanje najvećeg profita. Sva imovina nekog preduzeća, osim zaposlenih, inertna je i nije ništa više nego roba koja može da se kupi po tržišnim cenama. Svi ostali resursi, osim ljudskih, pasivni su i zahtevaju ljudsku primenu kako bi ostvarivali bilo kakvu vrednost.

Za ovo istraživanje je karakteristično da je šire od svih postojećih i posebno je važno što se radi u Srbiji, gde su takvi oblici rada retkost, a veoma su korisni za sticanje znanja o stanju u oblasti ljudskih resursa i mogu poslužiti kao dobra osnova za kasnije eventualno unapređenje ove funkcije u okvirima mnogih naših preduzeća.

Sumirano, istraživanja o najvažnijim faktorima ljudskih resursa otkrivaju da i dalje postoji mnogo nedoumica oko efekata njihovog delovanja. Svi se slažu da su oni veoma bitni za rast i razvoj ljudskih resursa u nekom preduzeću, a samim tim i samog preduzeća, ali ne govori se isključivo o njihovom pozitivnom dejstvu. Da bismo stekli jasan uvid kakvo je stanje u preduzećima u Srbiji, neophodno je sprovesti jedno ovakvo, sveobuhvatno istraživanje koje će pomoći da se bolje upoznamo sa tako važnom problematikom.

2.1 Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja jeste ispitivanje dominantnih činilaca razvoja zaposlenih. Veliki je broj faktora koji mogu značajno da doprinesu razvoju zaposlenih. Pošto u naučnoj javnosti ne postoji mnogo sveobuhvatnih istraživanja koji se bave isključivo ovom temom i koja su obuhvatila veliki broj značajnih činilaca razvoja, ovo istraživanje je osmišljeno i sprovedeno upravo da ispita najznačajnije, dominantne faktore razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima. Kako se iz ranijeg teksta moglo videti, autor je, na osnovu literature i iskustva kao najvažnije činioce razvoja zaposlenih u organizacijama izdvojio: trening zaposlenih, njihovu obuku, obrazovanje i motivaciju. U operacionom smislu određenje predmeta ovog istraživanja odnosi se na utvrđivanje veze između niza demografskih, ličnih i stručnih karakteristika zaposlenih, sa jedne strane, kao pokazatelja organizacionog ponašanja sa druge strane. Pod pokazateljem

24 Mayo, A., The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing, London: Nicholas Breales Publishing, 2001.

organizacionog ponašanja podrazumevaju se stavovi zaposlenih koje oni imaju prema ovim dominantnim činiocima njihovog razvoja. Istraživanje, pre svega, nastoji da analizira povezanost individualnih osobina zaposlenih i specifičnog načina na koji oni procenjuju izdvojene činioce.

2.2 Cilj istraživanja

Opšti cilj istraživanja odnosi se na analizu postojeće prakse razvoja zaposlenih i procenu činilaca u funkciji njihovog razvoja, koji posredno utiču i na poslovanje preduzeća.

Specifični ciljevi se odnose na utvrđivanje povezanosti činilaca razvoja zaposlenih sa stavovima zaposlenih prema tim dominantnim faktorima. Takođe, da bi se odgovorilo na opšti cilj istraživanja neophodno je utvrditi uticaj kontrolnih varijabli (pol, stručna sprema, pozicija pojedinca u preduzeću) na stav ispitanika prema motivacionim faktorima.

Društveni cilj istraživanja je unapređenje razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima i povećanje konkurentske prednosti preduzeća u njihovom okruženju. U globalnom smislu, društveni aspekt se odnosi na povećanje efikasnosti preduzeća i kreiranja konkurentske prednosti na tržištima na kojima ono nastupa.

Naučni cilj istraživanja jeste deskripcija i pokušaj analize postojećeg načina razvoja zaposlenih, kao i da se primenom savremenog sistematskog upravljanja zaposlenima definiše opšti model razvojnog procesa, kao osnove za dalje istraživanje. Ovde će se objasniti značaj i uticaj razvoja zaposlenih i upravljanja zaposlenima na promene i razvoj celokupnog preduzeća, i u vezi sa tim analizirati moguće strategije o razvoju zaposlenih koje bi bile usklađene sa promenama organizacije i njenog okruženja.

Praktični cilj ogleda se u doprinosu razvoja i primeni boljih rešenja za što efektivnije i efikasnije „korišćenje“ svih sposobnosti zaposlenih u procesu poslovanja. Pored toga, postoji i praktični cilj koji se ogleda u konstrukciji jednog korisnog i validiranog instrumenta za merenje onih činilaca razvoja zaposlenih koji su korišćeni u ovom istraživanju, a prilagođenog srpskom poslovnom okruženju.

2.3 Metodologija istraživanja

2.3.1 Uzorak

Uzorak čini 37 proizvodnih preduzeća koja posluju na srpskom tržištu, a pripadaju kategoriji velikih preduzeća. Jedan deo uzorka čine domaća, a deo strana preduzeća. Planiran je broj od 271 ispitanika, dok realizovani uzorak čine 182 zaposlena ispitanika, koja su imala kompletno popunjene upitnike.

Jedinice istraživanja u oba slučaja bili su zaposleni u preduzećima u kojima su ispunjavali upitnike, odnosno oni koji su učestvovali u intervjuu. Struktura tih zaposlenih je različita i obuhvatila je zaposlene koji rade na operativnim zadacima, do rukovodilaca i menadžera koji upravljaju preduzećima. I, svi su bili u mogućnosti da daju odgovore na postavljena pitanja. Birali smo zaposlene koji su najkompetentniji i sa najboljim uvidom u praksu upravljanja ljudskim resursima u svojim preduzećima.

2.3.2 Instrumenti

Istraživanje se odvijalo u dve faze, i korišćena su dva instrumenta naučnog istraživanja:

(1) upitnik kojim su prikupljeni kvantitativni podaci vezani za praksu upravljanja ljudskim resursima i podaci o zaposlenima koji rade u analiziranim preduzećima, i

(2) polustrukturirani intervju kojim su dobijeni opširniji i precizniji kvalitativni podaci vezani za praksu upravljanja ljudskim resursima, na osnovu kojih se može kvalitativno odrediti značaj svake funkcije u upravljanju ljudskim resursima.

Za osnovu upitnika korišćena je Dilojt – (eng. „Deloitte“) metodologija koja je adaptirana za potrebe ovog istraživanja, a na osnovu poznavanja karakteristika srpske prakse upravljanja ljudskim resursima i rezultatima predtestiranja. Pri konstrukciji upitnika korišćena je i Kranet – (engl. „Cranet“) metodologija. Predtestiranje je sprovedeno radi provere mernih karakteristika istraživačkog instrumenta, i na osnovu dobijenih rezultata upitnik je korigovan i potom upotrebljen u finalnom istraživanju.

Upitnik se sastoji iz dva dela: prvi deo se odnosi na prikupljanje opštih podataka o preduzeću i ispitaniku, a drugi deo na činioce u oblasti ljudskih resursa koji utiču na poslovanje u preduzeću i pokazatelje preko kojih su oni operacionalizovani.

Upitnik sadrži pitanja zatvorenog tipa, na osnovu kojih ispitanici treba da se izjasne da li navedeni činilac postoji ili ne postoji (da/ne) u njihovoj firmi. Pored toga, postoji deo upitnika koji se odnosi na stavove zaposlenih o dominantnim činiocima razvoja. Taj deo je praćen postepenom Likertovom skalom. Poslednji deo upitnika odnosi se na motivacione činioce i sadrži petostepenu skalu stavova Likertovog tipa, a od ispitanika se očekuje da navedu u kojoj meri se slažu sa ponuđenim tvrdnjama, kao i da procene značaj motivacionih činilaca za poslovanje preduzeća.

2.3.3 Obrada podataka

Sve statističke analize rađene su u okviru statističkog paketa SPSS 17.0 (Statistical Package for The Social Sciences) for Windows. Za obradu podataka korišćene su metode deskriptivne statistike i statistike zaključivanja. Za svako pitanje iz upitnika izračunata je frekvencija i biće izražena procentualno. Na osnovu dobijenih rezultata koji će biti prikazani tabelarno i grafički radi preglednosti, sprovedene su dalje analize. Takođe, analiza rezultata biće prikazana redosledom kako su i postavljene hipoteze.

2.3.4 Način istraživanja

Tok istraživanja sastoji se iz predistraživanja i finalnog istraživanja. Predistraživanje je imalo za cilj testiranje mernog instrumenta, odnosno, upitnika vezanog za praksu upravljanja zaposlenima. Upitnik je prilagođen našim uslovima poslovanja i samom cilju istraživanja. Cilj ovakvog predistraživanja je finalna provera instrumenta, kao i prilagođavanje instrukcija upitnika tako da ih ispitanici razumeju, a kako bi se dobili što kvalitetniji podaci.

Na taj način generisane su ideje za dopunu upitnika, razumevanje nekih ključnih faktora u smislu dopune važnih činilaca koji će biti korišćeni u finalnom istraživanju.

Predistraživanje je sadržalo, pored upitnika, i polustrukturirani intervju. Tom prilikom analizirana su pitanja sa liste, njihova tumačenja, kao i potencijalni odgovori. U takvim uslovima bile su inicirane dodatne diskusije, beleženi odgovori i dodatni komentari u slobodnom razgovoru, van okvira instrumenta. Predistraživanje je sprovedeno na malom uzorku.

2.3.5 Hipoteze

Opšta hipoteza

Postoji povezanost između prisustva pojedinačnih činilaca razvoja zaposlenih i stavova zaposlenih o tim činiocima. Ta povezanost će biti pozitivna, i to tako što će oni zaposleni koji procenjuju da neki vid tih činalaca postoji u njihovoj organizaciji imati pozitivnije stavove od onih zaposlenih koji procenjuju da ti činioci ne postoje.

Specifične hipoteze

Postoji statistički značajna povezanost između stavova zaposlenih prema činiocima razvoja i motivacionih činilaca.

Postoji statistički značajna povezanost između procene postojanja činilaca koji se odnose na motivaciju i procene njihovog značaja za poslovanje.

Postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitog pola u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju.

Postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitog stepena stručne sprema u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju.

Postoji statistički značajna razlika između ispitanika koji imaju različite pozicije u preduzeću u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju.

Postoji statistički značajna razlika u praksi razvoja zaposlenih između domaćih i stranih preduzeća.

2.4 Naučni doprinos i očekivani rezultati istraživanja

Naučna opravdanost ove problematike je veoma velika s obzirom na to da se radi o nedovoljno istraženim pojavama i procesima, a koji su relativno skoro ušli u žižu naučnog proučavanja. Imajući u vidu da je saznavni fond iz ove oblasti mali, ovakva istraživanja imaju pionirski karakter i na nivou su deskripcije stanja.

Primarni doprinos ovog istraživanja je naučno i teorijsko definisanje potreba i primene savremenih dostignuća u profesionalnom razvoju zaposlenih u cilju funkcionalnog prilagođavanja i razvoja preduzeća.

Gore pomenuti primarni doprinos još uvek je u povelju u našim preduzećima. Drugim rečima, još uvek nemamo jasne delove ovog procesa ili celokupan proces koji se primenjuje kod nas. Otuda smo prinuđeni da koristimo iskustva razvijenog sveta i da

ih prilagođavamo svojim potrebama, što iziskuje primenu novih metoda rada u istraživanjima.

Društveni doprinos ove disertacije prevashodno se ogleda u predstavljanju i bližem upoznavanju i razumevanju svih činilaca koji utiču na razvoj zaposlenih kao nosilaca celokupnog društvenog i privrednog razvoja. Ovaj pravac trebalo bi da omogući organizovan proces stalnog razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima, a koji treba učiniti znatno efikasnijim.

Realizacijom istraživanja očekuje se:

- definisanje onih dominantnih činilaca koji direktno utiču na razvoj zaposlenih,
- definisanje postojećih sistema razvoja zaposlenih,
- unapređenje teorije iz oblasti razvoja zaposlenih,
- ukazivanje na znanja i iskustava iz oblasti razvoja zaposlenih, i
- unapređenje procesa i poboljšanje razvoja zaposlenih.

Naše aktivnosti u pravcu razvoja zaposlenih, u odnosu na razvijene zemlje, u samom su začetku. Osnovni uzrok ovakvog stanja jeste dugogodišnja ekonomska kriza, započet proces vlasničke transformacije, mali broj stranih kompanija i nedovoljno teoretsko i praktično znanje iz ove oblasti. Sve ovo dovodi do zaključka da je uslov izlaza iz ovakvog stanja ulazak u nove nezaobilazne ekonomske tokove, nova znanja i razvoj veština zaposlenih, kao i praćenje njihovih „performansi”.

U budućnosti, ovaj rad treba da posluži za:

- implementaciju funkcije razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima,
- analizu i primenu sveobuhvatnog modela razvoja zaposlenih u uslovima globalne ekonomije i pripremu preduzeća za transformaciju ka savremenim trendovima,
- širenje svesti o mogućnostima razvoja zaposlenih, i
- širenje svesti o neophodnosti ulaganja u znanja, kompetencije i veštine zaposlenih u cilju stvaranja konkurentske prednosti preduzeća.

3 Konkurentnost i promene u poslovnom okruženju

3.1 Promene u poslovanju preduzeća i konkurentnost

U današnjim, sve zahtevnijim uslovima poslovanja svedoci smo brzih promena i teške ekonomske situacije i problema pred kojima se nalazi svaki privredni subjekat. U takvim uslovima poslovanja i sve otvorenijoj i integralnoj svetskoj ekonomiji, konkurentnost je zauzela centralno mesto u „ekonomskim razmišljanjima“, kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. U prethodnom periodu možemo reći da je u pojedinim zemljama konkurentnost bila zasnovana na pojedinim komparativnim prednostima. Recimo, na kvalifikacijama i ceni radne snage, kao i određenim resursima kojima ta zemlja raspolaže. Međutim, uslovi poslovanja su se u poslednjih nekoliko godina značajno promenili. Danas se osnovom za ekonomski razvoj smatraju napredni elementi i faktori koji znatno utiču ili su zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji, inovacijama i ljudskim resursima.

Sama konkurentnost nastaje na mikroekonomskom nivou društva, koje je zasnovano na kvalitetu mikroekonomskog poslovnog okruženja i načina rada, kao i operativnim praksama i strategijama na tom nivou. Konkurentnost je, kao takva, višedimenzionalni pristup ekonomiji i nužno je prisutna na nivou svih privrednih subjekata i nacije u celini.

Konkurentna prednost se danas često spominje, a predstavlja realnu osnovu ili racionalan način na koji je određena i veoma specifična i konkurentna preduzeća mogu da se pojave ili učestvuju na tržištu. Na taj način ona žele da ostvare što bolje poslovne ciljeve. U tom smislu, konkurentnost kao koncept može da se posmatra na različite načine. Često je vidimo kao merilo za uspeh ili kao sintetički rezultat poslovnih aktivnosti. U današnjim uslovima poslovanja često se govori o makro i mikro konkurentnosti. I samo na osnovu realnih pokazatelja i šire analize možemo da vidimo da je na svetskom nivou, u savremenim ekonomskim uslovima, konkurentnost prisutna i na makro i na mikro nivou.

U različitim pristupima i razmatranjima povećanja konkurentnosti, svi su saglasni u jednom, a to je da ljudski kapital - ljudski resursi (human resources) - ima poseban značaj i ulogu u povećanju nivoa konkurentnosti i ekonomskog rasta. Zaposleni, njihove veštine, znanja, iskustva i obrazovanje imaju ogroman uticaj na povećanje

konkurentnosti. S tim u vezi mnogobrojne studije i istraživanja pokazali su da ljudski resuri značajno utiču na povećanje produktivnosti, poboljšanje konkurentnosti i ekonomski rast svakog privrednog subjekta i zemlje u širem aspektu.

Ekonomski i životni standard svake zemlje i šire ekonomske zajednice zavisi od njihove sposobnosti da proizvode određene proizvode ili usluge. U tom procesu nastajanja viška vrednosti prati se produktivnost. U većini različitih razmatranja i istraživanja ustanovljeno je da produktivnost u najvećoj meri zavisi od fizičkog i ljudskog kapitala, prirodnih resursa i tehnološkog znanja²⁵.

Gregori Mankju navodi nekoliko činilaca ekonomske politike koji utiču na ekonomski rast²⁶: značaj štednje i investicija, strane investicije, obrazovanje, istraživanje i razvoj, tehnologije, rast stanovništva i slobodna trgovina.

Mankju ističe da je prosečan prihod u najbogatijim zemljama sveta deset puta veći nego u najsiromašnijim. „Svaki ko putuje očigledne su velike razlike u prihodu koje dovode do velikih razlika u kvalitetu života. Manje su očigledni razlozi za ove razlike. Šta je to sa Amerikom, Japanom, Nemačkom da budu toliko bogatiji od Indije, Nigerije ili Indonezije. Istovremeno se otvara pitanje kako bogate zemlje mogu da održe svoj visoki standard življenja. Šta siromašne zemlje mogu da urade kako bi se priključile tom klubu“²⁷.

Nivo zdravstvenih usluga i stepen obrazovanja mnogo su viši u zemljama sa visokim prihodima, jer stanovništvo tih zemalja i njihove vlade mogu sebi da priušte veće troškove za obrazovanje i zdravstvene usluge; a sa boljim zdravstvom i obrazovanjem omogućava se veća produktivnost i prihodi. Zbog ovih „veza“ razvojnu politiku istovremeno je potrebno usmeriti na visinu prihoda, zdravstvo i obrazovanje²⁸.

3.2 Internacionalizacija i povećanje primenljivih znanja

Moderna internacionalizacija i sve prisutniji globalni pristup uticali su da se u samoj ekonomiji sve više koriste primenjena znanja. Na toj platformi počiva savremeni pristup ekonomiji u kojoj je vrednost ukupno proizvedenih proizvoda i pruženih usluga kreirana na osnovu primenjenih znanja. Na taj način je vidljivo da su takva primenjena

25 N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, Ekonomija, Data Status, 2008, str. 510

26 N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, Ekonomija, Data Status, 2008, str. 511

27 N. Gregory Mankiw, The Growth of Nations, Harvard University, Internet adresa: <http://lekuongninh.googlepages.com/EG02.pdf>

28 Michael P. Todaro, Stephen C. Smith, Ekonomski razvoj, Šahinpašić, Sarajevo, 2006, str. 350

znanja veoma praktična i razlikuju se od drugih konkurenata. Takvim pristupom određene kompanije stvaraju znatno veće tržišno učešće i kreiraju nove proizvode i usluge koje ih diferenciraju od konkurenata. Upravo takav pristup prisutan je u poslednjih trideset godina u savremenoj ekonomiji. Iz svega ovoga možemo zaključiti da se današnji poslovni svet okrenuo ka pravcu što primenljivijih znanja, sa što većim poslovnim i ekonomskim efektima.

U takvim uslovima kreiranja primenljivih znanja u ekonomiji, znanje postaje izvor savremenog ekonomskog razvoja. Pored znanja, mnogo se govori i o inovacijama kao jednom od najvažnijih elemenata razvoja u vremenu brzih promena. Takvim pristupom omogućava se kreiranje većeg dela novih vrednosti. Era znanja postavlja osnov novog ekonomskog poretka i mogućnost za kreiranje novih pristupa u budućnosti, koja se najviše oslanjaju na vrednost ljudskih resursa – pojedinca – zaposlenog (zaposleni sa svim svojim znanjima, veštinama, iskustvom, obrazovanjem i sposobnostima). O ovim promenama pisali su mnogi analitičari i oni naglašavaju da je znanje pokretač savremenog poslovanja širom sveta. Tako Piter Drucker ističe da u ekonomiji znanja prirodni resursi i rad nisu više osnovni ekonomski resursi, već je to intelektualni kapital koji definiše kao „znanje koje teče kroz tehnologiju i nalazi se u ljudima“²⁹.

Ljudski resursi – zaposleni, postaju sve važniji faktor uspeha bilo kog preduzeća i kompanije. Globalni način poslovanja uticao je i na tržište radne snage. To se prevashodno odnosi na smanjenje troškova rada - novim pristupima i većom liberalizacijom samog tržišta rada. Na taj način omogućeno je brzo prenošenje „know-how“ sa različitih tržišta i njihova implementacija u što kraćem roku. Globalizacija je uticala da se što pre prevlada složenost određenih procesa rada i da se određene metode primenjuju identično na svim kontinentima.

3.3 Uticaj promene tehnologija na poslovanje preduzeća

Ukoliko pogledamo šta se sve promenilo u tehnološkom razvoju u poslednjih trideset godina, zaključićemo da je veoma teško uopšte sagledati obim, dinamičnost i kompleksnost svega što se menjalo. Brze i savremene tehnološke promene su uticale i na

29 Peter Drucker, The Coming of the New Organisation, Harward Business Review (January-February 1998), str. 45, videti isto James Guth, Correlates and Consequences of High Involment Work Practice, The Role of Competitive Strategy, International Journal of Human Resources Management (februar 2002), str. 97-183

sam način poslovanja preduzeća i globalnih kompanija. Mnoga preduzeća iz prethodnog sistema nisu mogla da isprate sve promene, i to je ključni razlog njihovog gašenja. Zato i kažemo da je tranzicija uticala na to da nema više stotine preduzeća koja proizvode stotine hiljada različitih proizvoda. Neretko se zapitamo „a šta se to desilo sa njima“. Ako racionalno sagledamo takve promene na tržištu i proizvode koje danas koristimo, možemo samo da zaključimo da se mnoga preduzeća nisu prilagodila. Ukoliko uđemo u još dublju analizu, uvidećemo da njihova tehnologija nije promenjena poslednjih pedeset godina, a zaposleni su ostali na istom nivou znanja i veština iz tog perioda. U stvari, oni nisu mogli da se razviju i prate brz tehnološki razvoj koji je diktirao uslove poslovanja na tržištu. U takvom poslovanju ključnu ulogu imaju ljudski resursi. Zaposleni su ti koji svojim novim znanjima, idejama, inovacijama utiču da se organizacija što pre prilagodi tržištu i kreira što veću vrednost.

Ubrzani razvoj informacionih tehnologija najbolja je potvrda da sama snaga privrede, društva i preduzeća sve manje zavisi od određenih mašina, oprema, fabrika... već direktno zavisi od kvaliteta zaposlenih, njihovog obrazovanja, znanja, veština i sposobnostima kojima raspolažu i koja su primenljiva – i to odmah.

Pored znanja koje zaposleni poseduju, mnogo se govori i o inovativnosti, kreativnosti i promenama koje zavise od njih samih. Poznato je da većina globalnih kompanija podstiče i veoma dobro nagrađuje svoje zaposlene za najbolje inovacije i kreativnost. Zašto to rade? Odgovori su veoma jednostavni: njihove ideje mogu da omoguće brz tržišni nastup i promenu koja će im obezbediti još bolji rejting na tržištu, a samim tim i veće tržišno učešće i prihode. Pored toga, kompanije i preduzeća ohrabruju i podstiču svoje zaposlene da stiču nova znanja i u tome ih podržavaju. Rečju, učenje vide kao bitan element budućeg rasta i razvoja.

Ukoliko sagledamo povezanost ljudskih resursa i razvoj savremenih tehnologija kroz učenje, najbolje primere možemo da vidimo kod vodećih kompanija u oblasti informacionih tehnologija. Iz njihovog primera možemo da zaključimo kako su te kompanije uvidele da su nosioci ključnih promena zaposleni, i to sa svojim novim i primenjenim znanjima. Kod njih se fokus stavlja na zaposlenog koji brzo uči i svoje znanje pretače u proizvod koji je umnogome različit ili „dominantan“ na tržištu. Svoju prednost vide u što boljem povezivanju najkreativnijih ideja zaposlenih i njihove upotrebe u praksi. Na značaj tehnologije u pristupu i „vođenju“ ljudskih resursa upućuje

i činjenica da upravo kompanije visoke tehnologije imaju najkreativniju i najbolju praksu takvog menadžmenta³⁰.

Danas se menja ukupna tehnološka paradigma. Tehnološki stil industrijske ere, nazvan i fordistički stil, čija metafora je mašina, zamenjen je stilom informacione i komunikacione tehnologije sa svojom metaforom računar, koja takođe ima brzo „zastarevanje“. Sam prikaz je vidljiv u tabeli u prilogu³¹.

Tabela 1: Promene tehnološke paradigme

TRADICIONALNA FORDISTIČKA ERA	INFORMATIČKA ERA
Energetski intezivna	Informatički intezivna
Klasično dizajniranje	Računarsko dizajniranje
Sekvencijalni dizajn i proizvodnja	Istovremeni inženjering
Standardizovana	Individualna, po narudžbini
Stalni miks proizvoda	Promenljiv miks proizvoda
Fiksna fabrika i oprema	Fleksibilni proizvodni delovi
Jedno preduzeće	Mreža
Hijerijske structure	Niske, horizontalne strukture
Odeljenja i sektori	Integrisana
Proizvod sa uslugom	Usluga sa proizvodom
Centralizacija informacija	Informacije se distribuiraju
Specijalna znanja i veštine	Multipleksna znanja i veštine
Vladina kontrola i vlasništvo	Vladine informacije, koordinacija i regulacija
Planiranje	Vizija

30 Peters, T.J., Waterman, R.H., In Search of Excellence, New York, Harper&Row, 1982, str. 71

31 Siebert, C.D., Zaidi, M.A., Changin Market Economies and Human Resource Management, International Resource Management, Zentrum fur Auslandsstudien an der Wirtschaftsuniversitat. Wien, 1996, str. 9

3.4 Upravljanje promenama

Sve veći značaj zaposlenih za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i ciljeva preduzeća postaje naša realnost. Pored takvog praktičnog pristupa, sve više se to ističe i u nauci. Šta je to novo i šta se promenilo u ovakvom pristupu? Novina koja je usledila odnosi se na promenu fokusa, to jest, na bavljenje problemima zaposlenih u preduzeću i njihovim razvojem. Takav pristup je od vitalnog interesa, ne samo za zaposlene, nego i za sam rast i razvoj svakog preduzeća ili kompanije.

Hotorn Elton Majo³² među prvima je, u periodu od 1927. do 1933. godine, sproveo istraživanja koja su naglasila važnost ljudskog potencijala, a na kojima se zasniva i razvija menadžerska teorija međuljudskih odnosa. Ova istraživanja ističu važnost stavova, grupa, neformalnih odnosa, stilova vođstva i međuljudskih odnosa za individualnu i grupnu uspešnost, a spoznaje do kojih se njima došlo nazvane su Hotorn efekat. U Majoovim istraživanjima prvi put se ističe i praktični trening menadžera u radu sa zaposlenima i naglašavaju se socijalne veštine (engl. „human skills“) kao način podizanja produktivnosti. U tim prvim fazama vidimo da su se desile određene promene i, što je veoma važno, neko se njima bavio, proučavao ih i dao im na značaju.

Imamo i druge autore (Daglas MekGregor, Kris Argiris, Rensis Likert) i različite radove koji u okviru biheviorističkog pristupa menadžmentu, koji danas dominira, insistiraju na akcentu na zaposlenima i njihovom upravljanju kao osnovnom zadatku menadžmenta, i potrebi da se struktura preduzeća i rukovodstvo prilagode potrebama razvoja zaposlenih. Neki od njihovih radova, kao što su „Razumevanje organizacionog ponašanja“, „Integrisanje pojedinca i organizacije“, „Novi oblici menadžmenta“, „Ljudska organizacija“ i drugi, upućuju na sam problem kojim se bave. Tu treba posebno istaći Likerta koji eksplicitno govori o zaposlenima kao ključnom resursu

32 Istraživanja Hawthornea Eltona Mayo - naučnika koji se bavio istraživanjima organizacije, koji je opšteprihvaćen kao osnivač filosofije koju nazivamo pokret za ljudske odnose. Ova filosofija menadžmenta odbacuje prvobitnu ekonomsku orijentaciju naučnog menadžmenta, i svoju pažnju posvećuje neekonomskim, socijalnim faktorima koji deluju na radnom mestu. Mayo i drugi zagovornici pokreta za ljudske odnose bavili su se pitanjima izvršenja zadataka, ali su shvatili da izvršenje zadataka u velikoj meri zavisi od socijalnih uslova koji postoje u organizaciji – od odnosa posloводства prema radnicima, kao i odnosa među samim radnicima. 1927. godine u jednoj fabrici Western Electronic, u Houtronu, izvršen je jedan test, na osnovu koga su hteli da utvrde uticaj intenziteta osvetljenja na produktivnost. Koliko jako ili slabo treba da bude osvetljenje radne sredine da bi ljudi maksimalno proizvodili? Dve grupe žena radnika učestvovala su u eksperimentu. Jedna grupa, kontrola, obavljala je svoj posao bez promene intenziteta osvetljenja, a druga grupa radila je u uslovima sistematske promene intenziteta osvetljenja, ponekad jakog, ponekad slabog. Rezultati su bili zbunjujući: produktivnost se povećala na obe lokacije. Jednako iznenađujuća bila je i činjenica da nije bilo moguće uspostaviti jasnu vezu između intenziteta osvetljenja i učinka. Postavlja se pitanje zbog čega se to desilo. Odgovor leži u činjenici da su organizacije društveni sistemi. Koliko efikasno ljudi rade zavisi, u velikoj meri, od fizičkih aspekata radnih uslova, ali i od društvenih uslova sa kojima se ljudi suočavaju. Ovaj zaključak je važan jer predstavlja nov način razmišljanja o ponašanju na poslu i sugerise da je potrebno da u potpunosti razumemo stavove ljudi i procese kojima oni komuniciraju međusobno da bismo mogli da razumemo njihovo ponašanje na poslu. .

preduzeća. Po njemu, sam proces upravljanja zaposlenima kao najvažniji resurs preduzeća zavisi od toga koliko je celokupan proces dobro obuhvaćen i obavljen. On je razvio i sam koncept računovodstva ljudskih resursa („human resource accounting“) sa ciljem da ukaže na potrebu planiranja troškova i gubitaka koje organizacija ima zbog negativnih stavova, niske motivisanosti, nezadovoljstva zaposlenih i sličnih „neuhvatljivih“, subjektivnih promenljivih o kojima se ranije nije vodilo računa. Odnosno da očekuje dobit od njihovog poboljšavanja. Ali, uporno insistiranje i upućivanje stručnjaka i istraživača na važnost upravljanja zaposlenima samo se privremeno prihvatala i, uglavnom, često ignorisala. Početkom osamdesetih godina u uspešnim preduzećima primećuju se promene i poseban interes za zaposlene, što je Mils nazvao „tiha revolucija“³³, a drugi „revolucija rada“³⁴. To prikazuje da su promene imale dalekosežnu posledicu i da su počele. Takav uticaj doprineo je da danas imamo poseban koncept menadžmenta ljudskih resursa.

3.5 Uticaj ekonomskih promena

Jedan od nesumnjivo najvažnijih faktora drugačije politike i odnosa prema zaposlenima jesu ekonomske promene i dešavanja koja su poslednjih godina zahvatila i razvijeni svet. Taj trend delovanja ekonomskih promena na okretanje prema zaposlenima može se ilustrovati sa nekoliko pokazatelja:

- Svi teoretski pristupi preduzeću naglašavaju zaposlene i njihova ponašanja kao relevantan faktor uspešnosti preduzeća. Svoj neposredni materijalni podsticaj imali su upravo u ekonomskim krizama³⁵. Tako se kao primer može navesti pristup međuljudskim odnosima i promene koje su inicirane u poslovnoj praksi, koje nastaju u razdoblju Velike svetske ekonomske krize 1929-1933. godine. Razlozi njegove pojave nisu humanistički i socijalni, nego prvenstveno ekonomski.
- Analiza dinamike tehnoloških promena, posmatrana kroz broj inovacija, pokazuje diskontinuiranost i sve veći tehnološki progres, od kojih je svaki

33 Mills, T., Human Resources – Why the New Concern, Harvard Business Review, 53, 1985, str. 120–124

34 Gooding, J., The Job Revolution, New York, Walker, 1972.

35 Daft, R. D., Management, 4th ed, Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1997, str. 824

sledeći viši od prethodnog³⁶. Tako se najveće industrijske i tehnološke inovacije dešavaju sredinom glavnih svetskih depresija.

Pre tridesetak godina akcenat se stavljao na kvalitet rada i života u američkim kompanijama, kao i razvijanje u tom smeru. Razvijao se čitav pokret i niz različito nazvanih programa s jednim ciljem: povećati zainteresovanost, indentifikovati i uključiti zaposlene u rešavanje poslovnih problema i ostvarenje ciljeva preduzeća, odnosno maksimalno iskoristiti njihove potencijale. Menadžeri su se fokusirali na zaposlene, procese i načine motivisanja koji mogu da iskoriste sve potencijale i potpuno ih usmere ka ciljevima i ekonomskom razvoju preduzeća. Više od 2.000 privatnih i javnih preduzeća različite veličine uvelo je u tom periodu specifične programe razvoja. Time se potvrđuje pravilo da ekonomska recesija, odnosno kriza, čineći kapital oskudnijim i skupljim, uslovljava okretanje onim resursima kojih u praksi ima dovoljno, a to su zaposleni, i nastojanja da se kroz razvoj i maksimalnu upotrebu tog resursa kompenzuje nedostupnost i nedostatak drugih oblika kapitala. Saznanje da su zaposleni neiscrpan razvojni resurs, a istovremeno i najfleksibilniji oblik kapitala, danas bitno određuje logiku i poslovno ponašanje uspešnih preduzeća, njihovu strukturu i sve ostale organizacione procese. Dalje, ubrzane promene u tom smeru u godinama koje dolaze samo se intenziviraju.

3.6 Nepredvidivost promena na tržištu

Svedoci smo sve većih i nepredvidivih promena koje se svakodnevno dešavaju na tržištu. Takve promene su veoma česte i neočekivane. Preduzeća na sve načine pokušavaju da predvide svoje poslovanje, ali to im veoma često ne uspeva u praksi. Ona se bore da predvide različite aspekte i potrebe svojih kupaca i klijenata. U tom pristupu koriste sve raspoložive interne i eksterne resurse. Sagledavajući različite aspekte poslovanja dolazimo često do saznanja da zaposleni i njihovi potencijali mogu da doprinesu da se kompanija što pre prilagodi bilo kojoj tržišnoj promeni. Na osnovu takvih saznanja, upravljačke strukture nekih kompanija i preduzeća pokušavaju da svoju organizacionu klimu prilagode promenama, pa često svoje zaposlene treniraju u pravcu „Change Managment“, kako bi se osposobili i pripremili na bilo koji izazov koji postaje realnost.

36 Girifalco, L. A., The Dynamic of Tehnolocigal Change, Economic Impact, str. 42, 1983.

Brze promene, i sve složeniji uslovi poslovanja u velikoj meri zahtevaju od menadžmenta da što brže i odlučnije donose ispravne odluke. Menadžeri moraju sve više da se bave preciznim predviđanjima koja imaju karakter dugoročnih poslovnih odluka. Takva nova poslovna orijentacija i pristup zahtevaju što bolji i stručniji menadžment. To jest, menadžment koji će na osnovu svih signala sa tržišta brzo videti određenu mogućnost, izvršiti promene u svojoj organizaciji, usaglasiti i izvršiti promene pre konkurencije - i prvi na tržištu ponuditi svoj proizvod.

Jedino na šta se u takvim uslovima brzog i dinamičnog poslovanja preduzeća mogu stvarno osloniti jesu znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih koji će brzo reagovati i prepoznati nove mogućnosti, i to iskoristi kao komparativnu prednost. A da bi preduzeće opstalo i bilo uspešno, mora da ima zaposlene koji će³⁷:

- Uspešno pratiti i otkrivati slabe signale promena u unutrašnjem i spoljašnjem okruženju preduzeća;
- Pravovremeno prenositi sve važne informacije o promenama u one delove preduzeća koji na njih mogu da utiču;
- Odgovarajuće i kreativno reagovati na promene i izazove okruženja, odnosno kreirati potrebne unutrašnje promene (u poslovanju, proizvodu i usluzi, tehnologiji, metodama rada, obrazovanju, primeni novih znanja, marketingu i drugo);
- Brzo i uspešno plasirati promene u okruženju i ostvariti primerene komercijalne efekte;
- Osigurati stalnu povratnu informaciju o efektima promena;
- Kontinuirano se razvijati, učiti i ići u korak s najnovijim dostignućima, i stalno davati kreativne doprinose;
- Videti u stalnim promenama izazov, mogućnost i priliku za stvaranje novog u svim područjima rada i poslovanja.

3.6.1 Tržište radne snage

Ukoliko bismo napravili analizu u čemu se razlikuje današnje poslovanje u odnosu na poslovanje u prošlom veku, složili bismo se u sledećem: u obrazovanju i velikoj zavisnosti od znanja. Jedna od razlika je i u tome da su zaposleni sve

37 Bahtijarević, F. Š., Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 52

obrazovaniji, i da se taj proces sticanja znanja ne završava sa formalnim obrazovanjem, već se nastavlja i često postaje preka potreba posla. U stvari, sam rast i razvoj kompanija i preduzeća zavisi od sticanja i primene znanja u praksi. Na taj način ovo društvo je društvo znanja³⁸.

Dobro obrazovanje zaposlenih je danas glavna prednost. Gotovo 45% radnika je fakultetski obrazovano, dok 40% ima srednju školu, što je dvaputa više nego pre dvadeset godina u razvijenim zemljama. Danas se sve više govori o ekonomiji znanja u kojoj najvažniji proizvod postaje znanje. Znanje je ono što se kupuje i prodaje³⁹.

U takvim uslovima poslovanja sve više se traže obrazovaniji zaposleni, sa određenim veštinama, koji mogu da odgovore veoma složenim tržišnim uslovima poslovanja. S druge strane, svako obrazovanje i znanje postaju ulaznica za dobro zaposlenje i karijeru, ali i glavni kapital preduzeća i privrede. Znanje na taj način omogućava zaposlenima više mogućnosti izbora, ne samo za pojedinačnu karijeru nego i za dalji razvoj u tom ili nekom drugom preduzeću. Pored toga, stvara se i stručno društvo koje postaje društvo trajnog učenja i kreiranja takvog okruženja u kom zaposleni imaju perspektivu za razvoj dugoročne karijere⁴⁰. To naglašava i izražava novi koncept promenljive, izazovne i fleksibilne karijere⁴¹.

Promene koje su već vidljive u nekim razvijenim zemljama, predočavaju da će novi zaposleni koji tek počinju da rade imati više šansi da svoju karijeru promene od tri do pet puta, a to znači da neće menjati samo posao. Na osnovu nekih istraživanja i saznanja vidimo da ukupna stručna znanja i veštine zaposlenih zastarevaju mnogo brže, nego u prethodnom periodu, i da se samo vreme akumulacije i primene novih znanja smanjilo sa 7 do 14 godina, na 3 do 5 godina. To govori u prilog tezi da kompanije i

38 Drucker P., *Towards the New Economy*, London, Heinemann, 1994, str. 76

39 Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York, 1997.

40 Obrazovanje ima značajnu funkciju u svakom društvu. Zbog važnosti obrazovanja svaka vlast želi odrediti njegovu koncepciju i sadržinu, kako bi preko najснаžnijeg instrumenta društvene percepcije i oblika socijalizacije pojedinci prihvatili vrednosti i norme sistema. Zato države preuzimaju brigu o finansiranju obrazovanja. Pored toga u sadržajnom smislu pokušavaju kroz obrazovanje utvrditi društvene norme i vrednosti i izgraditi osećanje pripadnosti svojoj zajednici, društvenoj grupi, religiji. Kroz obrazovni sistem takođe se razvijaju i osećanja za vlastitu kulturu, poštovanje principa solidarnosti. Preko školovanja se oblikuje svest i gledište pojedinca, kada su u pitanju procesi u društvu i sistem vlasti. Svi obrazovni sistemi su utemeljeni na istoriji znanja i istoriji društva. Institucionalizacija obrazovanja pored toga što se zasniva na usvajanju niza pravila i društvenih vrednosti, ogleda se i kroz znanje i sposobnosti kojima pojedinac ovladava u procesu osposobljavanja. Putem sistema obrazovanja snažno se menja struktura društva, porodice i profesija. Po Talkotu Parsonsu škola je most između porodice i društva kao celine. Škola priprema dete za njegovu ulogu. Obrazovanje je u stvari izraz društvenog sistema. Ono danas znači jednakost šansi koje otvaraju mogućnost menjanja položaja stičenog rođenjem ili nasleđstvom. Ono je osnova emancipacije čoveka veoma funkcionalan instrument preko koga se ostvaruje identitet pojedinca. Veoma je važno za društveni ugled, autoritet i moć. Stečena znanja i obrazovne veštine su veoma primenljivi i upotrebljivi u privrednom i praktičnom životu. Iako se znanje individualno stiče, ono je postalo bogatstvo svih pripadnika zajednice. To je skoro jedina individualna osobenost koja u praksi postaje zajednička vrednost i korist cele zajednice.

41 Waterman, R. H., Collard, B. A., *Toward a Career Resilient Workforce*, Harvard Business Review, 72, 1994, str. 87–95

preduzeća moraju stalno da usavršavaju svoje zaposlene, i neprestano ih podstiču da ih primenjuju. Nijedno ulaganje u preduzeće ne može se tako dobro isplatiti kao ulaganje u obrazovanje zaposlenih. Iz tih razloga školovanje mora da ima dimenziju doživotnog obrazovanja, a ne dimenziju za određeni vremenski period.

3.6.2 Odgovornost preduzeća prema društvenoj zajednici

Ciljevi koji su nekada postavljani pred menadžment, a odnosili su se na profit, rast i razvoj, u današnjim uslovima poslovanja samo su jedan segment poslovnih ciljeva. Preduzeća danas moraju da imaju širu sliku poslovanja i sve više sluha i razumevanja za složene probleme društva.

Danas su vidljive aktivnosti sve većeg broja preduzeća ka rešavanju problema različitih društvenih zajednica. Nerešavanje tih pitanja, ne smanjuje odgovornost ni prema potrošačima, dobavljačima ili drugim poslovnim subjektima, niti ih to opravdava.

Preduzeća sve više i češće žele da pokažu da su zainteresovana za rešavanje ekoloških i socijalnih problema društava (zapošljavanje ugroženih grupa, prava manjina i slično), podizanje kvaliteta života, regionalni razvoj, odnosno svega onoga što je važno za jedno društvo.

U ranijim sistemima država je u mnogim segmentima imala više resursa i moći da se brine o određenim društvenim problemima. Ali, to više nije slučaj. Preduzeća imaju sve veću socijalnu moć, ali ne i odgovornost. Iz tih razloga, povećanje socijalne odgovornosti postaje složen cilj svakog preduzeća koje želi da pokaže da je deo društvenog sistema u kom će poslovati i u kom će svoje zaposlene angažovati i razvijati.

Preduzeća svoje poslovne odluke moraju da donose, pored svih poznatih ekonomskih pokazatelja, i na osnovu različitih socijalnih faktora koji uključuju i socijalne rezultate i ukupne efekte vlastitih institucionalnih akcija u društvu⁴².

Ovaj složen i veoma zahtevan cilj od preduzeća zahteva veliku odgovornost u pravcu izgradnje društva sa visokim kvalitetom života i rada, uslova rada, ravnopravnosti, uključenosti radnika u društveni život, poštovanja potreba manjina i inkluzije u cilju ostvarivanja svih ljudskih prava. Pored toga, od poslodavaca se zahteva da na osnovu raspoloživih resursa, pre svega se misli na kadrovske resurse, omogućiti ili pomogne u rešavanju aktuelnih društvenih ili lokalnih problema cele zajednice.

42 Shaw, W. H., Business ethics, Belmont, Wadsworth Co., 1991, str. 163

3.7 Neophodnost promena u preduzećima

Proteklih dvadeset godina svedoci smo različitih krupnih promena koje su se dešavale u našim privrednim subjektima. Često se čuje da su neka preduzeća doživela određene promene i reorganizacije, da neka to nisu uspela a da su neka propala i više ne postoje. To je naša ekonomska realnost i kao takva veoma je teška i bolna. Posledice takvih promena su veoma teške za društvo, ekonomiju, zaposlene i širu društvenu zajednicu u celini. O tim promenama se nerado priča, a veoma se malo i zna. Razlog tome još uvek nije poznat. Verovatno o velikim problemima niko ne želi mnogo da priča, a još manje da preuzima odgovornost za složene i zahtevne zadatke. Veoma često se zapitamo šta je to i zašto je bilo šta moralo da se promeni? A mi poslednjih 30 godina živimo u sistemu koji je svojstven samom sebi. Kao takav, ne može da opstane u složenim tržišnim uslovima poslovanja. Međutim, to mnogi ne žele da priznaju i prihvate. Takve promene su veoma često bolne i teške. Sa sobom nose mnogo neizvesnosti i problema. I retki su pioniri koji žele da prihvate izazov stvaranja privrednih modela primerenih zahtevima savremenog tržišnog poslovanja. Promene koje su se desile su vidljive u više različitih aspekata. Pre svega, uočavaju se ogromne tehnološke promene u preduzećima koja su uspešna i imaju svoj rast i razvoj. U takvim preduzećima to nije jedina promena. Ona su se brzo prilagodila tržištu i dosta svojih resursa uložila upravo u potrošače. U stvari su postala tržišno orijentisana. Ta činjenica im je omogućila da opstanu i da se brzo razvijaju i rastu. Pored toga, ona su se okrenula svojim zaposlenima i uvođenju nečega novog, što za ove prostore nije bilo svojstveno - menadžmentu ljudskih resursa. Nova tehnologija označila je kraj koncentrisane organizacije kao dominantnog modela industrijskog doba i pojavu nove disperzirane organizacije koncentrisane oko zaposlenih, a ne oko mašina⁴³.

Promene koje su uočljive možemo podeliti u dve grupe. Prvo, vidimo da se u inovativnim preduzećima fokus stavlja na procese, a ne na strukturu, i da je pojedinac – zaposleni – ključna figura celokupne organizacije. Na taj način se kreira nova, brža i fleksibilnija organizacija, od vrha ka dnu, sa jasnim odgovornostima i povezanošću.

43 Handy, Ch., The Future of Work, Oxford, Blackwell, 1984, str. 54

U takvim preduzećima, sama organizaciona struktura je u potpunosti decentralizovana, sa dosta timova i manjih grupa i jedinica, koje su odlično povezane sa svim informacijama i znanjima koja su im dostupna⁴⁴.

U takvim uslovima poslovanja glavni procesi rada i donošenje odluka zasnivaju se na kvalitetnim informacijama i usmeravanju kapaciteta na obradu podataka i dobijanje rezultata koji su od velikog značaja za preduzeće. Sam način komunikacije i protoka informacija veoma je jednostavan. To predstavlja osnov za što jednostavniji i prilagođeniji proces rada i donošenje odluka. A na taj način kreira se i lična odgovornost i samodisciplina svih zaposlenih.

Savremenom terminologijom ovakva preduzeća se opisujuju pojmovima „organizacija bez granica“, „mrežna organizacija“ ili jednostavno „virtuelna organizacija“, „reinženjering poslovnih procesa“, „modularana korporacija“, „horizontalna organizacija“, „humanistička organizacija“ i slično. To je organizacija koja se oslanja na zaposlene i svoje timove, a ne na pravila, postupke i procedure, koja se oslobađa svega suvišnog i zadržava samo ono u čemu je najbolja, šta radi najbolje, odnosno nekoliko suštinskih sposobnosti. Sve drugo postaje modularna komponenta⁴⁵. U tom pravcu vidimo kraj jednog modela organizacije rada i preduzeća.

Osnov svih novih pretpostavki i odnosa u poslovanju jeste poverenje. Danas se sve više ubrzavaju trendovi prema novim oblicima organizacije potrebnim za 21 vek. Najznačajniji su⁴⁶:

- manja preduzeća koja zapošljavaju manje zaposlenih,
- promene od vertikalno integrisanih hijerarhija ka mrežama stručnjaka,
- stručnjaci različitih profila zamenjuju proizvodne operativce i postaju radna elita,
- plata se sve manje veže za poziciju i staž, a sve više za tržišnu vrednost veština koje zaposleni imaju,
- menja se poslovna paradigma od izrade proizvoda do pružanja usluga, i
- posebno se definiše rad - konstantno učenje, više kompleksnog mišljenja, manje standardnog radnog vremena.

44 Drucker, P., Towards the New Economy, London, Heinemann, 1994, str. 77

45 Tully, S., The Modular Corporation, Fortune, 1993, str. 106-115

46 Kiecher, W., W.F. Managing Human Resource management; Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill, 1995, str.

Sam autoritet koji je bio svojstven ranijim sistemima centralizovane hijerarhije biva zamenjen većom decentralizacijom, većom odgovornošću, kreativnošću i stalnim usavršavanjem zaposlenih za sve veće i izazovnije ciljeve. To je jedini način da preduzeća svoj dugoročni rast i razvoj mogu da osiguraju kroz svoje zaposlene i njihova znanja. Sve ovo nam govori da se menja celokupan poslovni duh načina rada i razmišljanja. Osnovne promene prikazuje tabela 2⁴⁷.

Navedene promene su možda i zastarele, jer vodeća preduzeća, kompanije i korporacije već govore o nečemu što dolazi, a to je kreiranje novih potreba u pravcu novog koncepta korporacija, sa što fleksibilnijom organizacijom.

Tabela 2: Novi i stari načini poslovanja

STARI NAČIN	NOVI NAČIN
Prioritet je profit.	Prioritet je zadovoljstvo potrošača.
Imovina su stvari.	Imovina su zaposleni.
Mislioci i izvršioci su odvojeni.	Mislioci i izvršioci su zajedno.
Tradicionalna masovna proizvodnja.	Zahtevana proizvodnja.
Posebni, distancirani odnosi sa potrošačima.	Integrirani, partnerski odnosi sa dobavljačima i potrošačima.
Merenje učinka i rezultata u svrhu kontrole.	Merenje učinka i rezultata u svrhu unapređenja i dodavanja vrednosti.
Čvrsta hijerarhija.	Slaba ili nikakva hijerarhija.
Važna je ekonomija razmera.	Važna je ekonomija vremena.

Na osnovu svega navedenog možemo zaključiti da su promene koje se dešavaju u velikim preduzećima i kompanijama jedan od najvećih globalnih paradoksa današnjeg doba, a posebno poslovnog okruženja.

Velike kompanije kao što su IBM, Philips i GM često govore o tome da svoje organizacije i način poslovanja moraju da prilagode i pripreme kao konfederacije malih, autonomnih, preduzetničkih kompanija - ako žele da prežive. Da bi to uspeli, svesni su da taj zahtevni proces moraju da izvrše putem restrukturiranja svog poslovanja u mreže

47 Locke, R., 1996, prema: Cannon, T, op.cit., str. 42

nezavisnih jedinica. Jedna od mogućih perspektiva takvih velikih i uspešnih kompanija leži i u kreiranju mreže manjih preduzetnika. Preduzetnici - pojedinci ili grupe - u mogućnosti su da se brže povezuju i kreiraju globalnu ekonomiju.

3.8 Promene u pristupu zaposlenima

Značajan doprinos u menjanju odnosa prema zaposlenima i njihovoj ekonomskoj vrednosti dali su rezultati ranijih istraživanja u organizacijama, u smislu samog ponašanja. Ona su dala veliki doprinos kada je reč o značaju ulaganja u zaposlene, promene organizacionog ponašanja i uticaju na njihov razvoj⁴⁸. Na osnovu različitih rezultata istraživanja, došlo se do zaključka da zaposleni direktno utiču na društveni proizvod i razvoj, jasno definisan u konceptu ljudskog kapitala i njegovog velikog značaja u stvaranju novih vrednosti⁴⁹. Teorija koja uključuje akumulaciju ljudskog kapitala dovela je, po Šulcu, do važnih novih pristupa kojima se ekonomija usmerila prema ponašanju zaposlenih. Ogromna povezanost i zavisnost između obrazovanja i nacionalnog dohotka, kao i privrednog rasta, govori da ljudski resursi - zaposleni - imaju značajnu ulogu u prosperitetu svake zemlje, odnosno društva. Ovakvu tvrdnju potkrepila su mnoga istraživanja. Međutim, najbolja potvrda tome jeste sama razlika između razvijenih zemlja i zemalja u razvoju. Njihovom jednostavnom analizom možemo videti šta je ključni i pokretački element njihove ekonomije. To su visokoobrazovani ljudski resursi. Kao takvi, oni su pokretači privrednog i društvenog razvoja njihovih ekonomija.

Iako sam pristup proučavanja doprinosa obrazovanja ekonomskom razvoju intenzivnije počinje šezdesetih godina, njegovo značenje isticali su i klasični ekonomisti početkom 18. veka. Adam Smit (Smith)⁵⁰ tako naglašava važnost obrazovanja pojedinca za društvo u celini, smatrajući da individualne sposobnosti stečene kroz obrazovanje čine deo društvenog, a ne samo individualnog bogastva.

48 Godine 1943, Levionovo proučavanje klime u grupama pokazalo je da postoje različiti stilovi liderstva, 1951. godine studije liderstva u državi Ohajo ukazale su na razlike koje postoje među ključnim dimenzijama ponašanja i razvoja lidera i zaposlenih, 1958. godine, Fidlerova teorija liderstva doprinela je pojavi kontigentne teorije liderstva, 1960. godine, Megregor navodi teorije X i Y u upravljanju ljudima u organizacijama, 1964. godine Vroom razvija teoriju očekivanja primenjenu na organizaciju, 1967. godine Lorens i Lorš su ispitivali odnos između spoljne sredine i strukture organizacije, 1979. godine, Pfefer i Salancik su razvili teoriju o zavisnosti moći od resursa, 1987. godine Schein je ponudio konceptualnu osnovu za organizacioni razvoj i kulturu.

49 Schultz, T. W., Ulaganje u ljude, Beograd, 1985, str. 70

50 Smith, A., The Theory of Moral Sentiments. Edited by D. D. Raphael and A. L. Macfie. Oxford: Clarendon Press; New York: Oxford University Press, 1976, str. 57

Marks⁵¹ u analizi faktora produktivnosti na prvo mesto stavlja stručnost i sposobnosti radnika, a sam razvoj čoveka, uz znanje, smatra najvažnijom proizvodnom snagom društva.

Maršal (Marshal)⁵² obrazovanje smatra nacionalnom investicijom, a znanje najmoćnijom pokretačkom snagom. Razlikovanje javnog i privatnog vlasništva u znanju i preduzeću od velike i rastuće je važnosti, u nekim aspektima od veće važnosti nego razlikovanje javnog i privatnog vlasništva materijalnih stvari.

On ističe dugotrajan karakter i efekte obrazovanja, smatrajući da kriterijum za povećanje društvenih i privatnih sredstava za obrazovanje ne mogu biti kratkoročni nego dugoročni efekti. Takođe, ističe značenje opšteg obrazovanja koje ne priprema čoveka neposredno za rad, ali mu pomaže da razvije radne sposobnosti i postane spremniji i pouzdaniji. Empirijska potvrda te Marshalove teze jeste Japan, koji je upravo opštu pismenost i visoko opšte obrazovanje društva iskoristio kao najjače sredstvo u razvoju konkurentskih sposobnosti svoje privrede i polaznu osnovu u osvajanju svetskog tržišta.

Druga istraživanja, kao Boumanova (Bowman)⁵³, potvrđuju povezanost rane industrijalizacije na Zapadu i pismenosti. Kuznets⁵⁴ u svojoj analizi ekonomskog rasta ističe potrebu da se u komparativnu analizu ekonomskog rasta i razvoja različitih zemalja u dužim vremenskim razdobljima uključi koncepcija ljudskog kapitala i investicija u zaposlene, smatrajući da je ključ uspeha u stvaranju nacionalnog dohotka kapital uložen u zaposlene, a ne fizički fond kapitala⁵⁵.

Jedan od najznačajnijih autora i začetnika koncepta ljudskog kapitala jeste Šulc (Schultz). On smatra da je investiranje u ljudske resurse značajnije i važnije od ulaganja u materijalna dobra. Takav pristup postaje sve više primenljiv i prihvatljiv iz godine u godinu. S tim u vezi i sam proces ulaganja u obrazovanje postaje veoma bitan i važan segment ekonomskog prosperiteta. Na osnovu ulaganja u obrazovanje efekti su znatno veći od samog ulaganja u mašine, opremu i postrojenja. Takav oblik ulaganja u zaposlene doprinosi povećanju produktivnosti rada i sposobnosti preduzeća.

51 Marx, C., Capital, The process of production, Hamburg, 1867, str. 378

52 G.Marshall, Education of General, New York, 1963, Viking Pres, str. 421

53 Bowman, J.A., Education and Economic Development, Chicago, 1960, str.178

54 Kuznets, S., Economic Growth and Nations, Cambridge, MA, Harward University Press, 1971, str. 101

55 Kuznets, S., Economic Growth and Nations, Cambridge, MA, Harward University Press, 1971, str. 110

Ulaganje u razvoj zaposlenih i obrazovanje predstavljaju dugoročnu investiciju, na osnovu koje se povećava ukupni kvalitet, kako proizvoda tako i rada. Na osnovu svih znanja i stečenih veština zaposlenih dobija se neprocenjiva konkurentska prednost svakog preduzeća.

3.9 Novi načini rukovođenja u preduzećima

Uzimajući u obzir da svaki privredni subjekt mora svoju aktivnost svakodnevno da prilagođava uslovima na tržištu, može se reći da su preduzeća doživela dosta promena u svom načinu upravljanja i celokupnom menadžmentu. Pored toga, vidljive su i promene koje se odnose na sam proces upravljanja ljudskim resursima. U tim promenama imamo i nove pristupe i filozofiju samog procesa upravljanja i menadžmenta kojom se analizira organizacija, njena uspešnost i ponašanje. U analizi svih razvojnih resursa organizacije, može se videti da sagledavanje samog zaposlenog postaje veoma kompleksno, uključujući sve emocije i njegovo ukupno ponašanje.

Piters i Voterman navode četiri osnovna elementa od kojih se polazi⁵⁶. To su:

- potrebe zaposlenih za smislom i značenjem,
- potrebe zaposlenih za autonomijom i samokontrolom,
- potrebe zaposlenih za pozitivnim podsticajima i doživljavanjem sebe kao pobednika, i
- sagledavanje uticaja ponašanja i „akcije“ na stavove i uverenja.

Ovakav pristup, u stvari, aktualizuje stari preduzetnički duh i pravi jedan zaokret u odnosu na pravac koji je bio više okrenut racionalno-ekonomskom razmišljanju. U ovom neizvesnom dobu paradoksa na svim poljima, neizbežno je da jedna od važnih veština savremenog menadžmenta bude upravljanje promenama. Upravo promene postaju sastavni deo poslovnog i privatnog života. Brza prilagodljivost i sprovođenje promena jedino dovode do uspeha preduzeća.

Kada sagledamo malo širu sliku, videćemo da se mnogo stvari menja u našem okruženju. U stvari, sama preduzeća moraju da menjaju svoju strategiju, način rada i rukovođenja, kao i stepen otvorenosti, fleksibilnosti, spremnosti za izazove. Na osnovu svega navedenog u vezi sa promenama, potrebno je promeniti mnogo stvari u organizaciji da bi preduzeća mogla da implementiraju sve navedene promene i imaju

56 Peters T. Waterman, A Handbook for Management Revolution, London, MacMillan, 1988, str. 59

odličan konitnuitet u svom poslovanju. Ključni igrač u tom procesu promena je potrošač. Naime, on je taj koji kreira i zahteva sve promene. Njegove potrebe su znatno veće i zahtevnije u odnosu na poslednjih 50 godina.

3.10 Uzajamna povezanost ljudskih resursa i rezultata preduzeća

U tržišnim uslovima poslovanja i svim promenama koje su svojstvene novom načinu ekonomskog poslovanja možemo uočiti dosta povezanosti između globalnih i nacionalnih privreda. Te veze su veoma složene i veoma dinamične.

Na svetskom tržištu možemo videti da sam proces globalizacije dominira, i da ga je kao takvog veoma teško kontrolisati kao i uticati na njega. Nacionalne ekonomije su često nemoćne da uđu u “ekonomski rat” sa globalnim proizvođačima. Većina domaćih ekonomija zavisi od toga da li je deo globalne ekonomije i tome pridaje veliki značaj. U stvari, sam uspeh i povezanost u ekonomskom smislu znači da li ste deo globalne ekonomije ili ne. To direktno ima uticaj na nacionalnu ekonomiju.

U takvim složenim uslovima poslovanja dominiraju drugi, svetski, globalni standardi poslovanja. A u toj situaciji najvažnije je shvatiti realne konkurentske prednosti koje su na svetskoj osnovi. Da bi bila što konkuretnija, preduzeća moraju da imaju što veću međunarodnu orijentaciju, uz veliku podršku države.

Da bi postigli određenu konkurentsku prednost na globalnom tržištu, preduzeća moraju imati što edukovanije zaposlene, sa specifičnim veštinama, znanjima i sposobnostima, koje će im omogućiti da budu učesnici te globalne tržišne utakmice.

Barlett i Gloshal⁵⁷ sprovedli su istraživanje sa 20 kompanija u kojem su pratili proces njihove transformacije. Istraživanje je pokazalo da, iako struktura bez sumnje ometa proces, još veću barijeru predstavlja menadžment koji pogrešno razume strategiju. Iako su poslednje tri dekade dramatično promenile eksterne ciljeve i interne strateške resurse, osnovni problem ostaje nesposobnost preduzeća da adaptira svoje neadekvatne i zastarele strateške ciljeve i pravce razvoja.

Današnji menadžeri, rukovodioci i lideri školovani su prema konkurentno-strateškom modelu, gde je sofisticirani sistem za strateško planiranje trebalo da pomogne rukovodećim menadžerima da odluče u koji posao da investiraju, a od kojeg

57 Barlett, C. A., Gloshal, S.: „Building competitive advantage through people: Human, not finance, capital must be the starting point and ongoing foundation of a successful strategy“, MIT Sloan Management Review, 1. 1. 2002, str. 15

da ubiru rezultate. Nažalost, ovakav koncept planiranja i investiranja nije sprečavao konkurenciju da kopira njihovu pažljivo razvijenu tržišnu strategiju i poziciju.

Krajem osamdesetih godina prošlog veka proces globalizacije, sve veća dostupnost finansijskog kapitala i novi koncept poslovanja na otvorenom tržištu incirali su potrebu za definisanjem dinamičnije, prilagodljivije i održivije konkurentnosti. Jedan od prvih zaključaka nastalih ovim procesom jeste da je razvoj ljudskih resursa i kapaciteta mnogo teže kopirati. U tom pravcu je nastao i model ključne kompetencije koji insistira na značaju procesa učenja i kreiranja znanja kao uslova za sticanje konkurentske prednosti. Međutim, Bartlett i Ghoshal ističu da nedostatak kapaciteta zaposlenih da ispune nove zahtevne zadatke limitira model ključne kompetencije (videti Tabelu 1). Po definiciji, strategije koje se baziraju na kompetenciji zavise od zaposlenih – nedostatak znanja i ekspertize utiče na razvoj novih proizvoda, dok su personalne relacije sa glavnim klijentima preduslov za adekvatno pozicioniranje na fleksibilnom tržištu. Kao što je već pomenuto, u današnjem okruženju zaposleni predstavljaju ključni strateški resurs i upravljanje ljudskim resursima treba da bude osnova za definisanje i izgradnju strategije. Kako sve više preduzeća dolazi do ovog zaključka, kompetencije da se umanju nedostatak ljudskih resursa postaju sve izraženije.

Tabela 3: Ingham, J.: Strategic Human Capital Management, Butterworth-Heinemann, 2007.

Opis/Kompetencije	Kompetencije za proizvode i usluge	Kompetencije za resurse i kompetentnost	Kompetencije za budući razvoj i talente
Strateški ciljevi	Mogućnost odbrane proizvoda na tržištu	Održiva kompetitivna prednost	Kontinuirano samoobnavljanje
Glavni instrumenti, perspektive	Analiza industrije i konkurenata, segmentacija tržišta, strateško planiranje	Ključne kompetencije, strategija bazirana na resursima, umrežavanje preduzeća	Vizija i vrednosti, fleksibilnost i inovacije, napredno preduzetništvo i eksperimentisanje
Ključni strateški resursi	Finansijski kapital	Organizacioni kapacitet	Ljudski, intelektualni kapital
Perspektiva o zaposlenima	Zaposleni prepoznati kao faktor proizvodnje	Zaposleni prepoznati kao vredno sredstvo	Zaposleni prepoznati kao talenti
Uloga HR-a u strategiji	Implementacija, podrška	Podrška	Centrala
Ključne HR aktivnosti	Administracija, zapošljavanje, trening i beneficije	Usklađivanje resursa i kapaciteta u postizanju strateškog cilja	Izgradnja ljudskog kapitala kao osnovnog izvora konkurentske prednosti

Visoki menadžment u većini preduzeća pokušava da nađe način da se izbori sa brzim promenama koje se dešavaju u poslednjih 20 godina. Kako je hijerarhija zamenjena mrežama, birokratski sistemi transformisani su u fleksibilne procese. U tom smislu uloga kontrolno orijentisanog menadžmenta trebalo bi da evoluiru u odnose koji podržavaju razvoj kapaciteta i veština. Barlett i Ghoshal su kroz opservaciju preduzeća

koja prolaze kroz ove promene došli do zaključka da bez obzira na to koliko su strateški izazovi teški, sprovode se brže nego organizaciona transformacija neophodna da ih održi. Sledeći zaključak je da koliko god da je teško promeni organizaciju, još je teže promeniti orijentaciju i svest top menadžmenta. Ovakav proces je rezultirao da menadžeri danas pokušavaju da implementiraju strategiju treće generacije kroz organizacije druge generacije sa menadžmentom prve generacije.

Posmatrano kroz različite perspektive i iskustva, evolucija i adaptacija leaderskog stila Džeka Velča (Jack Welsh) tokom rada u General Electric-u predstavlja izuzetak pre nego generalni trend. Međutim, u tradicionalnim preduzećima transformacija sa analitički baziranih strategija ka strategijama orijentisanim prema ljudima neophodna je za sprovođenje uspešne tranzicije preduzeća u „novu ekonomiju“. Barlet i Goshal definisali su tri važne promene koje bi svaki menadžment u preduzećima trebalo da napravi.

Promena percepcije strateških resursa. Ubedenje i svest koje je najteže promeniti jeste duboko prisutno verovanje da kapital predstavlja kritični strateški resurs kojim treba upravljati i da su glavne odgovornosti top menadžmenta locirane oko akvizicije, alokacije i efektivnog korišćenja kapitala. Međutim, u današnje vreme su i sve češće tržišne promene uslova za sticanje i održavanje konkurentske prednosti - promenljive. Iako je potreba za strateškom upotrebom finansijskih resursa značajna, preduzeća sve manje baziraju svoj razvoj na ovakvom kapitalu. Globalna tržišta kapitala su otvorila dobavljačku stranu, dok je rasprostranjen višak industrijskog kapitala redukovao potražnju. Mnoge kompanije ne mogu da generišu čak ni potrebne visokokvalitetne budžetske projekte iz dostupnih izvora i stoga prave ekspedicije menadžera i akvizicija.

Sledeći zaključak koji se nameće odnosi se na to da funkcija upravljanja ljudskim resursima kroz svoje aktivnosti i probleme mora da bude na vrhu agende o strateškim prioritetima preduzeća. Posledično, HR⁵⁸ menadžeri će imati jednu od najznačajnijih uloga u procesu strateškog planiranja. A to zahteva definisanje novih finansijskih indikatora i sistema nagrađivanja koji podržavaju strateški značaj ljudskih, pored finansijskih resursa.

58 HR – u toku rada ćemo koristiti oba pojma koja su prihvatljiva za našu domaću i svetsku praksu, a odnose se na termin Human Resources ili ljudske resurse.

Promena u prepoznavanju pravih vrednosti i razumevanje da su kompaniji potrebni resursi u vidu edukovanih zaposlenih, zahteva promenu u celokupnom konceptu tradicionalnog menadžmenta vrednosti u preduzeću.

U ranim osamdesetim godinama prošlog veka konkurentska strategija se doživljavala kao nulta igra⁵⁹. Majkl Porter (Michael E. Porter) je video preduzeće u borbi sa njegovim dobavljačima, potrošačima, konkurentima s ciljem da ostvare najveću moguću ekonomsku vrednost.

Sve veći interes za povećanje internog kapaciteta promenio je fokus sa izdvajanja vrednosti ka kreiranju vrednosti. Kako je praksa pokazala da informacija i znanje utiču na sticanje konkurentske prednosti, menadžment stilovi, strategije i prioriteti unutar kompanija bitno se menjaju. Za razliku od kapitala, znanje se upotrebom povećava i stoga eliminiše nultu igru.

⁵⁹ U ekonomskoj teoriji, nulta igra opisuje situacije u kojoj je učesnikov dobitak ili gubitak tačno izbalansiran sa dobitcima ili gubicima ostalih učesnika. To znači da kada se oduzmu ukupni dobitci i ukupni gubici učesnika, rezultat će biti nula.

4 Menadžment ljudskih resursa

Kada govorimo o zaposlenima, ljudskim resursima, njihovom upravljanju i novom pristupu menadžmenta ljudskih resursa, slobodno možemo reći da je u pitanju oblast koja je kod još u fazi razvoja u svim preduzećima i kompanijama. Oblast koja je vezana za menadžment ljudskih resursa postaje veoma važan predmet interesovanja celokupnog menadžmenta preduzeća i vodećih menadžera. Taj novi način i pristup ovoj oblasti prisutan je i u nauci i stručnoj literaturi, i kao takav već dugo godina postaje poseban predmet istraživanja. Zaposleni - ljudski resursi - njihova uloga u organizacijama, sama organizaciona klima i kultura, organizaciono ponašanje, važni su faktori koji postaju sve značajniji predmet istraživanja različitih stručnih i naučnih krugova. Može se reći da su ranija istraživanja dala veliki doprinos razvoju ove naučne oblasti. Takođe, mnoga od tih istraživanja nastala su u prvoj polovini prošlog veka, kao što su Hotorn (Hawthorne) istraživanja Eltona Mayo i saradnika 1924-1932.⁶⁰, Maslovljeva teorija motivacije 1943.⁶¹, Hercbergova teorija 1959.⁶², Likertov⁶³ koncept ljudskih potencijala 1961. i drugo.

Kada govorimo o samom menadžmentu ljudskih resursa, možemo ga sagledati kao:

- naučnu disciplinu,
- menadžersku funkciju,
- posebnu poslovnu funkciju u preduzeću, i
- specifičnu filozofiju menadžmenta.

U nastavku objašnjenja i izlaganja koristićemo oba pojma – upravljanje ljudskim resursima i menadžment ljudskih resursa (HR) koji se podjednako koristi i u literaturi i praksi.

4.1 Razvoj naučne oblasti menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji⁶⁴. S obzirom na predmet izučavanja, ova naučna oblast se nije razvijala u izolaciji, već u širem kontekstu

60 E.Mayo, Hawthorne Studies and his book The Human Problems of an Industrialized Civilization 1932.

61 A. H. Maslow, A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50(4) (1943), str. 370-396

62 Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959, The Motivation to Work. John Wiley. New York, str. 75

63 R.Likert, 'New patterns of management' (1961), str. 97

64 Casio, W. F., Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th edition, McGraw-Hill, 1995, str. 57

industrijskih promena i ekonomskog razvoja i predstavlja odgovor na dramatične i kontinuirane uticaje koje je industrijalizacija imala na društvo i rad⁶⁵. Nastanak menadžmenta ljudskih resursa vezuje se za početak XX veka. Važno je naglasiti da je to profesija koja je nastajala za vreme Prvog svetskog rata. Prvi koreni se nalaze u SAD i njihovim univerzitetima, gde se počelo sa posebnim kursevima i usavršavanjima na poslovima personalnog menadžmenta. Neki od američkih istraživača napominju da je taj personalni menadžment počeo još u XV veku⁶⁶.

Međutim, intenzivan razvoj ove oblasti vezan je za industrijsku revoluciju koja je umnogome uticala da se funkcija ljudskih resursa u preduzećima razvija kroz različite faze. Tu se, pre svega, misli da su počeci razvoja bili kroz personalnu funkciju, odnosno određene segmente koje obuhvata današnji menadžment ljudskih resursa. U prethodnom periodu industrijska revolucija je imala veliki uticaj na razvoj tehnologija i otvaranje velikog broja fabričkih postrojenja, a samim tim i povećanje zaposlenosti. Sve to je uticalo da se sam proces rada menja, i da sve više ide sa manuelnog na tehnološki, uz korišćenje sve veće i savremenije opreme. Takav pristup karakterističan je za početak XX veka, gde su vidljive ogromne promene u procesima rada. S tim procesima su došli i problemi koji su bili vezani za zaposlene. Oni su se, pre svega, odnosili na personalni menadžment, koji je pokušavao da na najbolji način nađe prava rešenja u tom trenutku. U tom periodu je još uvek postojala bliska saradnja između nauke i prakse, a fokus je uglavnom bio na pojedincu. Nakon tih ranih godina XX veka, fokus se menja i pažnja se pomera ka drugim odnosima, kada dolazi do odvajanja teorije i prakse u stvarnom poslovanju. Svakako da sam menadžment ljudskih resursa postaje poznata naučna disciplina. Prve aktivnosti su vidljive u sindikalnom i kolektivnom pregovaranju, industrijskoj psihologiji, teoriji međuljudskih odnosa i bihejviorističkoj nauci.

U svom razvoju naučna oblast menadžmenta ljudskih resursa pretendovala je da stvori izrazito fragmentiranu oblast izučavanja. Sve do 1980. godine primaran fokus istraživača bio je na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: analiza posla, regrutacija, selekcija, nagrađivanje, obuka, razvoj i ocenjivanje performansi⁶⁷. Međutim, trendovi u okruženju nametnuli su nove perspektive u

65 Miller, F. B., Coghill, M. A., Sex and the personnel manager, *Industrial and Labor Relations Review*, 18(1), 1964, str. 32-44

66 Dulebohn, J. H., Ferris, G. G., *The History and Evolution of Human Resources Management*, Blackwell Publishers, 1995, str. 18-41

67 Anthony, W. P., Nicholson, E. A., *Management of human resources, A Systems approach to personnel management*, Columbus, OH, Grid, inc. 1997.

istraživanju – strategijsku perspektivu⁶⁸, perspektivu ekonomske korisnosti⁶⁹ i internacionalnu⁷⁰. Među njima su posebnu pažnju značajnog dela stručne javnosti dobile dve, a to su strategijski i internacionalni pristup menadžmentu ljudskih resursa. Time je došlo i do širenja oblasti interesovanja ove discipline.

Sve veći broj stručnih radova, monografija, knjiga i svih sveobuhvatnih znanja, kroz različite teorije, istraživanja, studije i obrazovne programe na različitim univerzitetima i školama širom sveta doprineli su da se razvija i proučava menadžment ljudskih resursa kao posebna naučna disciplina. Sve te aktivnosti se opravdavaju u smislu da se radi o posebnoj naučnoj disciplini⁷¹. Iz svega toga možemo zaključiti da je pažnja veoma velika i usmerena je na sve veća i složenija istraživanja u toj oblasti, baš iz razloga što se radi o veoma interesantnom i brzorastućem naučnom području. Sam način i problemi kod vođenja zaposlenih smatraju se veoma bitnim elementom upravljanja u preduzećima, i s tim u vezi posebna pažnja usmerava se na taj specifičan zadatak. Osnovna svrha naučne zasnovanosti pomoći će nam da razumemo ovu disciplinu što bolje i uspešnije⁷². Razumevanje koje je jasno predstavljeno u nauci pomoći će nam da što specifičnije sagledamo i predvidimo sve faktore koji utiču na celokupan proces upravljanja ljudskim resursima. Nauka na osnovu velikog broja različitih istraživanja dolazi do određenih saznanja koja će pomoći da se što bolje spoznaju određene zakonitosti ponašanja, svojstvene za upravljanje ljudskim resursima.

Kao i svaka druga naučna oblast, tako i postavka naučne oblasti u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima jasno definiše šta je predmet istraživanja ove oblasti, kao i metode, postavke i provere određenih hipoteza o odnosima promenljivih. Odnosno, jasno određuje smernice u pravcu utvrđivanja principa i zakonitosti delovanja i organizovanja specifičnih otkrića o određenom predmetu.

Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina ima za cilj da razume, predvidi i usmeri razvoj ljudskog ponašanja u organizacijama. Osnovni cilj ove naučne oblasti je da se otkriju sve zakonitosti i da se kreira jedna osnova na bazi pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih resursa u

68 Ferris, Rowland, K. M., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.6, Greenwich, CT, 1991, str. 263-288

69 Jones, G. R., Wright, P. M., *An economic approach to conceptualizing the utilization of human resources management practices*, press. 271-299, 1992.

70 Kochan, T. A., Batt. R., Dyer. L., *International human resources studies*, 1997.

71 Roethlisberger, F. J., Dickson, W.J., *Human Relations, O., Miller, G.A., The Sociology of Organizations*, New York, Free Press, 1970, str. 53-63.

72 McGregor, D., *The Human Side of Organization*, New York, McGraw-Hill, 1960, str. 39

organizacijama⁷³.

Specifične važnosti ovakve naučne discipline ogledaju se u sledećem:

- Radi se o društvenoj nauci koja je, za razliku od ostalih prirodnih nauka, sledom logike prirode i predmeta svog istraživanja duboko ukorenjena u socijalnu stvarnost i praksu.
- To je eklektička nauka (grčki eklego = biram, vidim) nastala podelom i integracijom saznanja nastalih induktivnim i deduktivnim istraživanjima niza drugih znanja. Može se reći da se radi o celovitosti saznanja konstituisanih od niza podznanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju, kao što su antropologija, psihologija, sociologija, filozofija, ekonomija. Kako se radi o ljudskim ponašanjima, ključna znanja koja pruža teorijska i metodološka podloga za upravljanjem ljudskim resursima daje psihologija i njena različita područja⁷⁴.

Menadžment ljudskih resursa je primenjena nauka jer su njegova znanja sveobuhvatna; uključuju i modele, načela i posebno relevantna i neposredno primenjiva rešenja konkretnih problema. Osnovna svrha je pružanje empirijskog materijala širim društvenim teorijama i unapređivanje prakse upravljanja ljudskim resursima, kao i omogućavanje ubrzanog razvoja i ostvarivanje ciljeva - kako za preduzeće tako i za zaposlene.

4.2 Važnost i neophodnost upravljanja ljudskim resursima u preduzećima

Kada govorimo o samom definisanju određenih ciljeva i zadataka za menadžere u jednom preduzeću, uvek se poseban fokus i zadatak postavlja u pravcu što boljeg upravljanja ljudskim resursima. To predstavlja veoma težak i izazovan zadatak. A da bi se on ostvario, potrebno je imati prave ljude, na pravom mestu, u pravo vreme. Za to su potrebni zaposleni koji imaju odlična znanja, veštine i sposobnosti kako bi na pravi način vodili posao i ostvarivali lične i timske ciljeve, a samim tim i ciljeve preduzeća. Njih je uvek potrebno dobro motivisati i organizovati u različite timove, jer takav način

⁷³ Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, i The Human Organization – Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, str. 103

⁷⁴ Bahtijarević, F. Š., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 6

rada ima najbolje predispozicije da se ciljevi ostvare.

Pored toga, bitan je rad sa zaposlenima, njihovo vođenje i usmeravanje da se ostvare svi postignuti ciljevi u zadatim rokovima. Takva menadžerska funkcija uključena je u širi koncept menadžmenta ljudskih resursa⁷⁵.

Kako ističu Parkinson i Rusomji⁷⁶ raditi sa zaposlenima na odgovarajući način, uz obostrano zadovoljstvo, nije samo deo posla menadžmenta. To je veoma kompleksan proces. Menadžeri često upozoravaju „nemojte misliti da je to posao kadrovske službe, jer oni to ne treba da rade.“ To je posao i svih ostalih jer svi resursi, kao i zaposleni, odgovornost su menadžmenta.

Može se slobodno reći da su se tradicionalni menadžeri bavili funkcijom organizovanja, strukturama i procedurama, a moderni menadžeri se bave funkcijom upravljanja ljudskim resursima i uopšte zaposlenima. To postaje ključna, ali nesumljivo najteža i najzahtevnija funkcija modernog menadžmenta. Da su menadžeri danas svesni važnosti rada sa zaposlenima, pokazuje i činjenica da se u preduzećima, na različitim treninzima i seminarima za menadžere, uglavnom obrađuju teme vezane za motivisanje zaposlenih, komunikaciju, interpersonalne veštine i slično.

Tržišna utakmica se, sa mašina i opreme, u drugoj polovini dvadesetog veka prenela na znanje. Iz tih razloga za uspešan menadžment od presudne važnosti postaju sposobnosti⁷⁷:

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa,
- da utiču i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi,
- da integrišu napore zaposlenih različitih stručnih specijalnosti, i
- da unapređuju korporativno društvenu odgovornost.

75 Schultz, T., W, Investment in Human Capital, American Economic Review, 51(1), 1961, str. 1-17

76 C. N., Parkinson, M.K.Rusomji, Business in People, New York, 2005, str. 87

77 Girifalco, L. A., The Dynamic of Technological Change, Economic Impact, 42(2), 1983, str. 54-59

Dobru ilustraciju sagledavanja promena u vlastitom poslu i njegovim zahtevima u budućnosti daje istraživanje koje je obuhvatilo 1.500 menadžera u 20 zemalja⁷⁸.

Tabela 4: Osobine top menadžera devedesetih i u budućnosti

Ponašanje	1990.	2000.
Prenošenje snažnog osećaja vizije	75	98
Povezivanje rezultata i nagrada	66	92
Česte komunikacije sa zaposlenima	59	89
Naglašavanje etike	74	85
Planiranje sukcesije menadžmenta	56	85
Česte komunikacije sa potrošačima	41	78
Oslobađanje loših zaposlenih	34	71
Nagrađivanje lojalnosti	48	44
Donošenje glavnih odluka	39	21
Konzervativno ponašanje	32	13
Znanje i veštine		
Formulisanje strategije	68	78
Upravljanje ljudskim resursima	41	53
Međunarodna privreda i politika	10	19
Nauka i tehnologija	11	15
Računarska pismenost	3	7
Marketing i prodaja	50	48
Pregovaranje	33	24
Finansije i računovodstvo	16	13
Mediji i javni nastupi	16	13
Proizvodnja	21	9

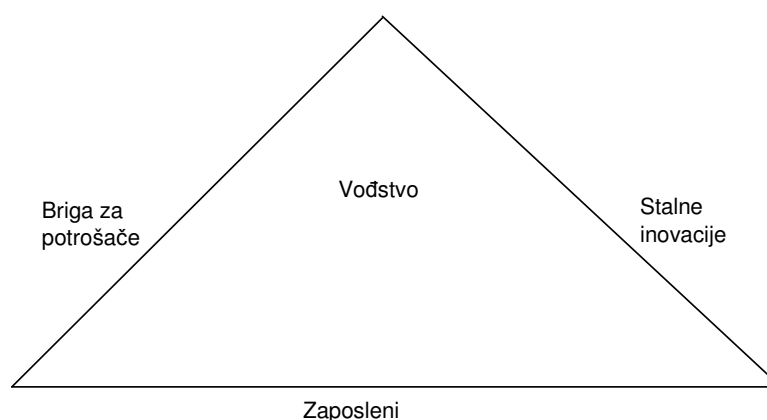
Kako se vidi iz tabele, na planu socijalnih veština, ponašanje usmereno na zaposlene (motivisanje, nagrađivanje, komunikaciju, planiranje i oslobađanje loših radnika) postalo je veoma važno i dominira u zadacima 2000. godine. Posedovanje znanja i veština upravljanja zaposlenima, po mišljenju top menadžera, po važnosti

78 Girifalco, L. A., The Dynamic of Technological Change, Economic Impact, 42(2), 1983, str. 57

dolazi na drugo mesto, odmah iza oblikovanja strategije. Važnost znanja i veština u ukupnoj poslovnoj strategiji znatno je prisutnija 2000. u odnosu na 1990. godinu.

Menadžment ljudskih resursa označava i specifičnu filosofiju i pristup menadžmentu koji zaposlene vidi kao najvažniji resurs i potencijal, i ključnu stratejsku i konkurentsku prednost. To je filosofija usmerena na elemente uspešnosti preduzeća u kojima zaposleni imaju glavnu ulogu.

Moderno vođstvo i menadžment određuju tri ključna elementa koja su neophodna za budući uspeh. To su potrošači, zaposleni i stalne inovacije i promene⁷⁹.



Slika 1: Osnovni pravci modernog vođstva

Na osnovu slike možemo zaključiti da su zaposleni ti koji predstavljaju temelj ovog procesa. Oni su ti koji obezbeđuju i sprovode kvalitet realizacije odluka i njihovu primenu. Naime, omogućavaju da preduzeća lakše dođu do potrošača, uz korišćenje svih inovacija i promena koje im to omogućavaju.

Takav pristup u potpunosti spaja menadžersku i strategiju preduzeća sa funkcijom ljudskih resursa. Uspešno upravljanje ljudskim resursima postaje najvažniji put za uspeh preduzeća⁸⁰.

Ta nova filozofija menadžmenta ima svoje konsekvence u poslovnim

⁷⁹ Neki od naziva tih programa su ljudska produktivnost, kvalitetan radni život, promene radne etike, menjanje sveta rada. Suština je razvoj radikalno različite strategije ljudskih resursa, odnosno, kako ističe Walton, novog pristupa zasnovanog na ljudima. Walton, R. E., From Control TO Commitment in The Workplace, Economic Impact, 52 (4), 1985, str. 63-67

⁸⁰ Pater, T. J., Waterman, R., H., In Search of Excellence, New York, Harper and Row, 1982, str. 55

rezultatima i uspešnosti preduzeća. Uspešna i neuspešna preduzeća i menadžment bitno se razlikuju upravo po svom odnosu prema ljudima i praksi upravljanja zaposlenima. Razlike koje su dobijene u istraživanjima prikazane su u sledećoj tabeli⁸¹.

Tabela 5: Osnovne razlike između uspešnih i neuspešnih preduzeća

USPEŠNA PREDUZEĆA
Stvara interes za zaposlene - zaposleni su najvredniji resurs, imovina
Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnosti napredovanja
Dobri programi nagrađivanja
Zadržavaju sposobne zaposlene, mala fluktuacija
Top menadžment je posvećen i daje podršku zaposlenima
Razvijaju zaposlene i podstiču njihovo učešće
NEUSPEŠNA PREDUZEĆA
Ne smatraju zaposlene važnim resursom i pokazuju malo brige za njih
Upravljaју na autokratski i birokratski način, rigidni su i nefleksibilni
Nemaju nimalo obzira prema zaposlenima i ne razvijaju ih
Imaju loš sistem internog napredovanja
Loše interne komunikacije
Nejasna i zastarela politika, nekonzistentna primena
Visoka fluktuacija

Sve to upućuje da se kvalitet menadžmenta ljudskih resursa može određivati, a i najvećim delom i određuje, celokupnu menadžersku uspešnost, kao i uspešnost preduzeća.

4.3 Sveobuhvatnost menadžmenta ljudskih resursa

Da bismo u potpunosti razumeli razliku između pojmova menadžmenta ljudskih resursa i samih ljudskih resursa, u nastavku ćemo objasniti osnovne karakteristike.

Kada govorimo o ljudskim resursima, moramo imati u vidu da su to sva ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom

⁸¹Matsushita, K., prema: Cascio, W. F., Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th, ed., New York, McGraw-Hill, 1995, str. 5

raspolaze neko preduzeće. U stvari, taj celokupan segment predstavlja ukupnu intelektualnu i psihičku snagu i energiju koju preduzeće može da angažuje na ostvarivanju ciljeva i razvoja svog poslovanja.

Kada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa, moramo sagledati malo širu sliku koja je postavljena tako da imamo dosta različitih poslovnih aktivnosti i zadataka menadžmenta i preduzeća. Te aktivnosti uglavnom su usmerene na osiguravanje adekvatnog broja i profila zaposlenih, njihova znanja, veštine, sposobnosti, interese, motivaciju i oblike ponašanja, koji su prevashodno potrebni za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i stretegijskih ciljeva.

S tim u vezi možemo videti da se radi o složenom procesu i o dinamičnoj, razvojnoj delatnosti koja zaposlene, njihove potencijale i potrebe, i potrebe preduzeća, sagledava veoma dinamično i na način koji istovremeno uključuje i sadašnjost i budućnost.

Osnovni zadaci i aktivnosti koje obavlja menadžment ljudskih resursa su⁸²:

- strategijski menadžment ljudskih resursa,
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mesta,
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje zaposlenih,
- praćenje i ocena performansi,
- motivacija i nagrađivanje,
- razvoj zaposlenih,
- stvaranje adekvatne klime i kulture u preduzeću,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi.

Iz perspektive menadžmenta i preduzeća sve te aktivnosti i zadaci u vezi su sa ključnim pitanjima vezanim za probleme poslovanja i razvoja, odnosno svakodnevne aktivnosti kao što su⁸³:

- kakva je vizija poslovanja u budućnosti i kakvi su zaposleni koji to poslovanje treba da ostvare i razviju,
- koji su zahtevi rada i poslovanja trenutno i kakvi će biti u budućnosti,

82 Bahtijarević F. Š., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 17

83 Bahtijarević F. Š., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 18

- koliki broj zaposlenih i kakva njihova struktura nam je neophodna za sadašnje i buduće poslovne potrebe,
- kakve strategije u upravljanju zaposlenima je potrebno izabrati da bismo osigurali rezultate,
- kako osigurati da u preduzeće dođu vrhunski stručnjaci i talenti,
- kako zadržati najkvalitetnije i najsposobnije zaposlene, a osloboditi se nesposobnih,
- gde se mogu najbolje iskoristiti i dalje razviti potencijali svakog zaposlenog,
- kako izdvojiti one koji dobro rade i kako ih nagraditi,
- kako osigurati da svi zaposleni imaju znanja i veštine koje zahtevaju posao i razvoj,
- kako osigurati da stalno razvijaju svoja znanja i potencijale,
- kako osigurati uslove u kojima će zaposleni biti visokomotivisani i usmeravati svoje potencijale i energiju na uspešno ostvarivanje ciljeva preduzeća,
- kako optimalno uskladiti različite interese i ciljeve (vlasnika, menadžera i radnika) unutar preduzeća i kako uspešno upravljati konfliktima, i
- kako pomoći zaposlenima da reše lične probleme da bi svoju intelektualnu i psihološku energiju usmerili na rad.

Ljudski resursi u svakom poslovnu sistemu imaju veoma važnu ulogu. Pored toga, sam proces upravljanja ljudskim resursima postaje jedna od osnovnih poslovnih funkcija i od nje dobrim delom zavisi dalji razvoj preduzeća. To najbolje možemo videti u velikim proizvodnim, informacionim ili preduzećima u kojima razvoj direktno zavisi od ljudskih resursa. Takva složenost u stvari dovodi do toga da se ova funkcija u preduzeću veoma razlikuje od drugih poslovnih funkcija. Razlog tome je što su zaposleni veoma kompleksan resurs koji je različit od drugih.

Ljudski resursi - zaposleni, njihove specifičnosti, znanja, veštine, sposobnosti, kreativni i drugi potencijali, specifični odnosi, „klima“, i uopšte praksa upravljanja ljudskim resursima jedini su „elementi“ koji se suštinski vezuju za neko preduzeće. Sve navedene faktore veoma je teško preneti ili iskopirati u neku drugu kompaniju. Na taj način ni konkurencija ih ne može u potpunosti preuzeti. Često kažemo da se život jednog preduzeća razlikuje od drugog i da nikada ne mogu da „žive“ isti poslovni život.

Druge poslovne funkcije, kao što su proizvodnja, finansije i računovodstvo, često je moguće preuzeti iz drugih preduzeća zbog samih metoda i tehnika rada. Međutim, same izvršioce, zaposlene iz jednog preduzeća, teško je „kopirati“ i primenjivati njihove metode rada u drugim preduzećima.

Aktivnosti koje se sprovode u menadžmentu ljudskih resursa još više su složene i uvek imaju dugoročnost u svojim planovima. To znači da su sama ulaganja u zaposlene dugoročnog karaktera. Na taj način su efekti razvoja i ostvarivanja rezultata znatno bolji. U takvom planiranju poseban akcenat se stavlja na kvalitet, koji je neizbežan za takve sisteme.

4.4 Dalji razvoj menadžmenta ljudskih resursa

I sami smo svedoci velikog broja promena koje se dešavaju u procesima menadžmenta ljudskih resursa. U ovakvim složenim i neizvesnim uslovima poslovanja pred same menadžere i HR timove uvek se stavljaju sve viši i viši ciljevi, i veoma izazovni zadaci koji su svojstveni savremenom poslovnom okruženju.

Jedna od najvećih promena ili izazova koji se postavljaju pred preduzeća i njihove HR funkcije tiču se samih odnosa unutar samih kompanija i promena koje su vidljive u konkurentskim preduzećima. I na jedne i na druge promene potrebno je imati dobar odgovor i naći adekvatno rešenje za takve izazove. U takvim uslovima poslovanja nema jednostavnih rešenja niti gotovih recepata, a posledice su nesagledive, bile one pozitivne ili negativne. U takvim složenim situacijama sam proces donošenja odluka veoma je zahtevan i odgovoran. Osim toga, imamo još jedan segment koji je važno pomenuti, a on se odnosi na promene i trendove koji su vezani za profesionalne i društvene izazove.

To su:

- stavovi i očekivanja zaposlenih prema svom zanimanju bitno su se promenili, pa je umesto materijalnih potreba nastupila želja za većom samostalnošću,
- strukturne i tehnološke promene prisiljavaju organizacije da stalno inoviraju znanja svojih zaposlenih,
- okruženje sve više prati šta se događa unutar organizacije i ukazuje na svoje potrebe, ono takođe želi da bude zadovoljno,

- rast cene rada i smanjivanje radne nedelje prisiljava menadžment na poboljšanje ukupnog kvaliteta rada,
- brze ekonomske i tehnološke promene uslovljavaju menjanje načina obavljanja posla,
- teži se razumnom korišćenju resursa,
- ljudske potrebe, želje i kultura života znatno su se promenili,
- decentralizuje se i regionalizuje uređenje društva,
- stvaraju se partnerski odnosi i civilno ljudsko društvo,
- neguje se timski rad i načela održivog razvoja, i
- unapređuje se poslovna uspešnost i zadovoljstvo svih zainteresovanih strana u poslovnim procesima i odnosima.

Težnja većine je da smanji troškove poslovanja zbog smanjenja cena svojih proizvoda, a to povlači sa sobom i manji broj ljudi, pa se menadžment ljudskih resursa susreće sa potrebom za ukidanjem pojedinih radnih mesta i potrebom da razvije nove načine intenziviranja samog rada. A to uslovljava teže održavanje motivacije i posvećenost poslu.

U ovim promenama najvažniji je prestanak očekivanja dugoročnog zaposlenja - za ceo život. Nasuprot tome široko je rasprostranjen model „psihološki ugovor” između poslodavca i ljudi koje on zapošljava, a sadrži „podatke“ šta jedna strana dobija od one druge. Ovo su najvažnije promene na polju zapošljavanja koje se dešavaju poslednjih godina, a naročito tamo gde se organizacija suočava sa pojačanim pritiskom konkurencije.

Osnovni uzrok rastuće konkurencije danas jeste porast globalne ekonomije. Mnoga nacionalna preduzeća prinuđena su da se takmiče sa konkurentima iz drugih država, i to ne van nacionalnih granica, već u sopstvenoj zemlji, jer su inostrane organizacije prisutne i na domaćem tržištu. Kod nas je danas prisutan trend porasta multinacionalnih organizacija, uz prisustvo stručnjaka za ljudske resurse u takvim organizacijama, koje opet kontroliše neko iz inostranstva.

To je tačka na kojoj se može naići na brojne probleme, prvo zbog velikih institucionalnih razlika među državama širom sveta, jer se ne može sve i uvek raditi na isti način. Recimo, različite zemlje imaju različite stope poreza, različiti su socijalni i kulturni zakoni za zaštitu onih koji ostaju bez zaposlenja.

5 Razvoj i stručno usavršavanje ljudskih resursa

U dugom vremenskom periodu došlo je do razvoja sve većeg broja različitih programa razvoja zaposlenih. Tu se, pre svega misli na mnoge metode, tehnike i načine rada koji su omogućili dalji, efikasniji i stručniji razvoj zaposlenih. Navedeni razvoj ogleda se u podizanju opštih i stručnih znanja, veština, sposobnosti i svih drugih faktora koji utiču na što bolju spremnost zaposlenih za obavljanje sve zahtevnijih poslova. Navedene aktivnosti umnogome utiču i na povećanje motivacije, komunikacije, interpersonalnih odnosa, samopouzdanja, rešavanja konflikata i svih drugih elemenata koji su prepoznati kao barijere u svakodnevnom obavljanju posla. Da bi preduzeća odgovorila na ovakve složene zahteve, koriste različite programe razvoja zaposlenih. Većina programa je razvijena uz korišćenje primenjene psihologije i praćenje ponašanja u određenom vremenskom periodu. Razvoj samih metoda je grupisan u dve celine - one koje se primenjuju na poslu i one koje se primenjuju van posla.

Većina velikih preduzeća želi da poveća nivo razvoja i obrazovanja svojih zaposlenih kroz različite programe i metode unutar samih preduzeća. U samoj klasifikaciji takvih razvojnih programa, aktivnosti su podeljene na: metode razvoja opštih veština zaposlenih, metode razvoja određenih stilova rukovođenja, metode razvoja na poslu, metode razvoja kroskulturalnog menadžmenta.

Zašto su razvoj i usavršavanje zaposlenih toliko važni za svako preduzeće?

Postoji mnogo odgovora na ovo pitanje, ali daćemo samo par glavnih smernica u tom smislu. Razvoj zaposlenih je od krucijalnog značaja da bi preduzeće moglo da se brže razvija i raste. Ukoliko postoji dobra strategija razvoja zaposlenih u preduzeću, stvara se temeljna osnova za jačanje konkurentne sposobnosti preduzeća da može brzo i efikasno da odgovori zahtevima tržišta, jer to već radi konkurencija. Pored navedenih segmenata koji su važni za preduzeće, razvoj zaposlenih je bitan i sa aspekta za radnike jer se na taj način osigurava kvalitetna baza za određeni broj „naslednika“ i zaposlenih za promovisanje na drugim pozicijama. Razvoj zaposlenih u preduzećima posredno omogućava jačanje organizacione klime i kulture, stvara bolju komunikaciju na svim nivoima, doprinosi povećanju lojalnosti i transparentnosti, što je veoma važno za svaku organizaciju.

Današnji uslovi poslovanja nameću razvoj kao obavezujuću funkciju u svakom preduzeću. Ukoliko preduzeća nemaju stručno usavršavanje svojih zaposlenih i jasne pravce razvoja, veoma brzo će imati određenih nedostataka u odgovoru na brzorastuće zahteve tržišta. Tržište je osnov celokupnog poslovanja. Samo oni koji su to brzo prepoznali i organizovali svoje poslovanje po zahtevima tržišta, moći će da opstanu i daju svoj maksimum.

5.1 Metode i tehnike učenja na poslu

- Rotacija posla (engl. „job rotation”)

Ova metoda je jedna od najčešćih tehnika razvoja zaposlenih i sticanja drugih stručnih znanja. Rotacija posla unutar preduzeća zaposlenima omogućava da putem obavljanja različitih poslova, kretanja kroz različite sektore i organizacione jedinice, kao i područja poslovanja, stiču neophodna znanja i veštine koji im povećavaju spremnost za obavljanje određene vrste posla. Kada govorimo o samoj rotaciji posla, ovaj vid tehnike učenja odnosi se na zaposlene koji treba da budu postavljeni na pozicije u okviru organizacione strukture preduzeća da bi mogli da dobiju celovitu sliku, to jest saznanja u širem obimu koja će im poslužiti da buduće poslove obavljaju na što bolji i ekonomičniji način. Ovakav vid učenja omogućava zaposlenima da bolje razumeju celokupno poslovanje preduzeća, a ne samo jednog dela ili organizacione jedinice. Aktivnosti nakon rotacije posla zaposlenima će omogućiti i još lakšu komunikaciju i povezanost sa drugim organizacionim jedinicama jer su već bili upućeni u njihove aktivnosti.

Prednosti u ovakvom razvoju su⁸⁴:

- upoznavanje poslovanja sektora i jedinica putem obavljanja konkretnih poslova,
- zaposlenom se omogućava dobro i temeljno iskustvo učenja,
- stalno uvođenje novih gledišta u svaku jedinicu pomaže zaposlenima da nemaju stagnaciju u učenju,
- proveru zaposlenih i lakše identifikovanje njihovih jakih i slabih strana, i
- periodično menjanje posla u različitim sektorima može da poboljša saradnju

84 Desller, G., opt. cit., str. 286

između istih struktura i razumevanje ukupnog poslovanja.

Rotacija posla nije vezana samo za dolazak novih zaposlenih. Ona postaje potreba prilikom uvođenja novih metoda rada, procesa, kao i nekih novih načina obavljanja posla. Ona u stvari postaje stalni izazov i zahtev za prilagođavanja novim uslovima poslova. Na osnovu obavljanja različitih poslova u toku rotacije, stiče se odličan uvid koji tip posla ili radno mesto najbolje odgovara datom zaposlenom. Uloga HR sektora – (sektora za ljudske resurse) u ovakvim situacijama je od presudnog značaja. Jer, HR sektor treba da prepozna sve navedene prednosti koje bi “odlučile” da baš taj zaposleni obavlja datu vrstu posla. Pored toga, HR treba da bude savetnik i moderator ovakvih procesa. Na taj način se realizuje važno poslovno pravilo da na svakom radnom mestu imamo pravog čoveka u pravo vreme. Sam proces rotacije posla vremenski može da ima i duži vremenski period, čak i do godinu dana. U nekim internacionalnim kompanijama ovakav vid prakse je uobičajen. Razlog tome je što se često određeni procesi i načini rada menjanju i moraju da budu implementirani na globalnom nivou. S tim u vezi, ovakav izazov postaje uobičajan način razvoja zaposlenih.

- Mentorstvo i savetovanje (engl. „mentoring and advising”)

U praksi sve jasnije možemo da vidimo u kolikoj meri je potrebno određeno vođenje drugih zaposlenih od starijih kolega ili rukovodilaca. Ovakav vid razvoja zaposlenih veoma je bitan jer se na taj način tačno definiše kojem zaposlenom je opredeljen određeni mentor. Takođe, ovakav vid razvoja koristi se u procesima nasleđivanja na određenim pozicijama. U ovom procesu razvoja mentor obučava svog naslednika u onim oblastima u kojima su „prepoznati” određeni nedostaci znanja, veština, iskustva i sposobnosti. Svojim pozitivnim primerom i iskustvom mentor predočava sva rešenja svom mentorisanom zaposlenom. Ovakav način rada omogućuje zaposlenom da se kroz praksu razvije i izgradi za buduću poziciju ili poslove koje će obavljati. On će dobiti ključna znanja i veštine koje su neophodne da bi mogao u potpunosti da obavlja sve poslove i ostvaruje ciljeve koji će se pred njega postavljati.

U ovom procesu mentor ima neizmerno važnu ulogu. Pre svega, on mora da prati razvoj zaposlenog fazu po fazu. U svakoj navedenoj fazi rukovodilac mora da postavlja određeni cilj u vezi sa razvojem ili oblašću koju treba zajedno da prodiskutuju ili „pokriju”. Nakon toga, uvek je potrebno dati konstruktivnu povratnu informaciju.

Povratna informacija mora da bude razvojna, a ne negativna. Kao takva, ona će omogućiti samom zaposlenom da uči kroz ceo proces razvoja, i to sve o svim svojim ključnim poljima daljeg razvoja i usavršavanja.

Ovaj metod ima i neke svoje nedostatke⁸⁵:

- stil rada se prenosi sa rukovodioca/mentora na zaposlene, što nekad može da bude i loše za preduzeće, i
- često se dešava da rukovodioci nisu posebno nagrađeni za ovakav način i metod rada, pa onda pokazuju slabu zainteresovanost za takvu ulogu.

U sve većem i turbelentnijem poslovnom okruženju preduzeća su morala da omoguće obuhvatniji i zahtevniji razvoj svojih zaposlenih, i to posebno za rukovodeće pozicije ili pozicije koje je teško „pokriti” sa tržišta radne snage. Preduzeća su se odlučila da veliki deo svojih sredstava ulažu u programe mentorstva, upravo zato što žele da “grade” zaposlene za ključne pozicije u svom kolektivu. Takođe, na taj način žele zaposlenima da pokažu da je moguće ostvariti svoje profesionalne ciljeve i da je moguće da baš oni koji su počeli kod njih da rade na nižim pozicijama napreduju do najviših pozicija u preduzeću. Takav vid i način rada je veoma važan, jer se na taj način šalje transparentna i čestita poruka zaposlenima da svi imaju iste šanse u procesu napredovanja. Ovakav vid karijernog vođenja i napredovanja u preduzećima od suštinskog je značaja za zdrave interpersonalne odnose i smanjenje fluktuacije. Većina preduzeća praktikuje ovaj vid ili način razvoja svojih zaposlenih, a to im omogućava vid lojalnosti i povećanje motivisanosti radnika na svim nivoima.

5.1.1 Druge metode razvoja zaposlenih

Zbog svakodnevnih promena na tržištu na kojem preduzeća posluju neophodan je kontinuiran razvoj zaposlenih i njihovih veština. Tu treba imati u vidu da imamo dosta promena i na tržištu radne snage. Zbog svega toga preduzeća su morala da razvijaju različite metode i tehnike u pravcu razvoja različitih veština svojih zaposlenih. Više nego ikada pre preduzeća su morala da se bave različitim programima razvoja i unaređenja veština koje su u današnje vreme više nego neophodne. Takve veštine, koje se razvijaju, postaju imperativ za savremeno poslovanje. Te nove veštine postaju veoma važne i često moraju da budu sastavni deo razvoja zaposlenih na svim nivoima. S druge

85 Argyris, Ch., Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program, Academy of Management Review, 5, 1980, str. 291-290

strane, takvi programi su usmereni na razvoj veština za unapređenje komunikacije, odlučivanja, međuljudskih odnosa, rešavanja konflikata, upravljanja stresom, upravljanja vremenom, *project* menadžmenta, prodajnih veština i drugo.

U savremenom poslovanju zaposleni se susreću i sa zahtevima vezanim za određen pristup prema ponašanjima koja su u skladu sa proklamovanom misijom i vizijom preduzeća. Preduzeća često, prema svojoj strategiji i viziji, kreiraju i načine ponašanja koji su svojstveni upravo njima i po kojima se razlikuju od drugih. U strateške ciljeve utkani su i zahtevi za poštovanjem određenih pravila ponašanja, a takva ponašanja su često preoblikovana u određene kompetencije. Pa se često kaže “na osnovu datih kompetencija od zaposlenih se očekuju određena ponašanja”. U zavisnosti od nivoa kompetencije, od zaposlenih se očekuje da razvijaju svoje veštine kroz različite situacije. Ovaj vid korporativnog kulturnog razvoja nije nov, ali je veoma teško primenjiv u praksi. Potrebna je potpuna posvećenost i razumevanje menadžmenta u vezi sa ovakvim vidom razvoja zaposlenih. Svakako, ovaj vid razvoja zaposlenih je dugoročan. On ne može da se primeni samo jednim trening-programom. Potrebno je dosta vremena i edukativnih programa da bi se postojeće praznine upotpunile i različitosti usaglasile, odnosno da bi svi zaposleni ispunili sve kompetencije na zavidnom nivou koji se od njih očekuje. Često se model kompetencija koristi i pri samom procesu regrutacije i selekcije novih zaposlenih. To je korisno jer kompanije odmah na početku definišu, kroz “ulazne” intervju, koje su to kompetencije neophodne zaposlenima da bi mogli da rade za njih, odnosno na kom nivou razvoja tih kompetencija su određeni zaposleni. Pored toga, menadžment svojim ponašanjem treba da pošalje sve pozitivne signale i primere zaposlenima i da objasni šta se od njih očekuje. Jedan od osnovnih ciljeva je poboljšati interpersonalne veštine zaposlenih, odlučivanje i slično, odnosno, usvojiti oblike uspešnog ponašanja. Sam proces učenja zasniva se na prezentovanju kako i šta uraditi u određenoj situaciji, prilikom rešavanja nekog problema. Takav pristup se naziva primenjeno učenje⁸⁶.

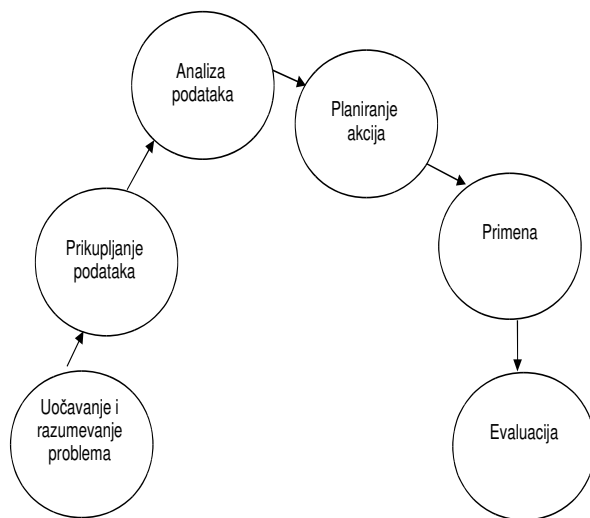
5.2 Razvoj zaposlenih kroz formiranje timova

Razvoj zaposlenih u pravcu izgradnje tima je proces sa dosta različitih metoda, tehnika i aktivnosti koje utiču na funkcionisanje radnih grupa, timova, timskog

⁸⁶Schultz, D. P., opt. cit., str. 231

ponašanja i odnosa u okviru grupe. Osnovni cilj ovakvog razvoja je povećati pokretljivost i kvalitet funkcionisanja timova putem niza aktivnosti koje pomažu članovima da deluju i rade kao tim. Preduzeća sprovode mnogo različitih aktivnosti u pravcu razvoja timskog rada, koji će kasnije omogućiti ostvarivanje boljih rezultata rada⁸⁷. Istraživanje potencijala razvoja zaposlenih u 179 kompanija (od 500 koje navodi časopis “Fortune”), pokazuje da je razvoj tima najdelotvornija metoda razvoja zaposlenih. Ta problematika danas postaje posebno aktuelna i značajna jer se moderna preduzeća zasnivaju upravo na timovima⁸⁸. U nastavku je dat i grafički prikaz (slika 4).

Ova metoda razvoja zaposlenih treba da pomogne timovima u pravcu razvoja kroz efikasnost i uspešnost putem testiranja i poboljšavanja njihove strukture, procesa (vođstva, komunikacije, rešavanja konflikata) i zadovoljstva koje osećaju svi članovi tima. U stvari, radi se o proširenju treninga interpersonalne osetljivosti na gupnom nivou i na takav način da se tim zaposlenih koji rade zajedno sastaje svakog dana u određenom periodu da bi ocenili i modifikovali, odnosno poboljšali sve timske procese⁸⁹. Sam program razvoja tima obično obuhvata šest faza:



Slika 2: Faze razvojnog programa u timovima

Na samom početku potrebno je uraditi individualne ili grupne intervju sa članovima tima. Na osnovu dobijenih rezultata i prikupljenih podataka, potrebno je

87 Stephan, E., Organizational Behavior, Homewood, IL, 1989, str. 670

88 Shonk, J., H., Team Based Organizations, Developing a Successful Team Environment, Homewood, IL, Business One Irwin, 1992.

89 Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R., Management of Organizational Behavior, 2nd. Ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice – Hall, 1995, str. 434

izdiferencirati najveći deo problema i prepreka u funkcionisanju tima. Nakon toga, sveobuhvatnom analizom treba utvrditi sve aktivnosti koje je potrebno preduzeti da bi se otklonili svi problemi u funkcionisanju tima i na taj način se povećala određena efikasnost i funkcionisanje tima. Navedena poboljšanja je potrebno definisati kroz određene akcije sa jasno definisanim rokom, odgovornostima, izvršiocima i vremenskim okvirom. Pored toga, treba tačno odrediti vreme i način primene navedenih akcija. Vođa tima ili vođa projekta mora sve aktivnosti da prati i ocenjuje kako bi na kraju ustanovio da li je došlo do određenih promena u samom funkcionisanju tima, i da li su članovi tima promenili svoje ponašanje i stekli određena znanja - što je i bio krajnji cilj celokupnog projekta.

Za svaki tim je važno da ima što više sastanaka, koji će mu omogućiti da se usmerava na jačanje osnova timskog rada, kao što su⁹⁰:

- razumevanja i aktivnosti ka zajedničkom cilju,
- uključivanje što više članova kako bi se iskoristile prednosti raznih veština i sposobnosti u grupi,
- analiza i revidiranje timskih procesa da bi se osiguralo dovoljno aktivnosti na njihovom održavanju,
- poverenje i otovorenost u komunikaciji i odnosima, i
- jak osećaj svih članova pripadnosti grupi.

Razvoj tima je jedna od vrlo uspešnih metoda razvoja zaposlenih i samog razvoja preduzeća, iz nekoliko razloga⁹¹:

- uglavnom je fokusirana na osećaje i stavove članova tima koji mogu da budu glavna prepreka promenama,
- na timskim sastancima van radnog mesta, članovi tima su fokusirani na interpersonalne odnose, što može da utiče na poboljšanje uspešnosti preduzeća, i
- izgradnja tima može da utiče na poboljšanje timskog rada, posebno kod obavljanja kompleksnih, nestruktuiranih zadataka koji zahtevaju timske odluke.

90 Bahtijarević, F. Š., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 792

91 Hellriegel, D., Shocum, J. W.Jr, Management, 6th ed., Reading, MA., Adison –Wesley, 1992, str. 737

5.2.1 Razvoj kroz simulacije procesa rada

Veoma moderan i popularan način razvoja zaposlenih jesu simulacije poslovnih procesa i samog načina rada. Osnova ovakvog razvoja jeste simulacija kompleksnih poslovnih problema i situacija iz stvarnog poslovnog života i okruženja. Ovakav način je fokusiran na specifičan razvoj veština koje će omogućiti identifikaciju pri rešavanju problema i samog procesa donošenja odluka. Na osnovu ovakvog pristupa smanjuje se rizik od loših odluka i štete koja bi mogla da se desi samom preduzeću. U proizvodnim preduzećima ovakav vid razvoja zaposlenih je veoma važan, jer je simulacija određenih proizvodnih procesa od ključnog značaja. Naime, početak proizvodnje bez simulacije može da dovede do velike materijalne štete i velikog škarta. Ta aktivnost je postala veoma zahtevna od strane menadžmenta preduzeća jer na taj način žele da se smanji rizik od grešaka i utroška materijala koji je uvek ukalkulisan u samu profitabilnost i poslovanje. Uglavnom su ovakve simulacije “pomognute” od IT sektora, ali bitna je i pomoć drugih organizacionih delova. U celokupnom procesu neophodno je da vođe ovakvih simulacija rade evaluaciju celokupnog procesa i prate sve zaposlene i njihova ponašanja u tokom rada. Na osnovu dobijenih informacija donose se određene odluke, koje se često i koriguju u funkciji što kvalitetnijeg obavljanja dela posla ili celokupnog procesa proizvodnje. Pored toga, u ovakvim procesima se otvara i grupna diskusija o drugim mogućim pristupima problema, prednostima, nedostacima i različitim izazovima.

U praksi susrećemo različite simulacije koje su vezane za:

- strateške probleme, sa kojima se suočava sam vrh menadžmenta preduzeća, i
- probleme pojedinih organizacionih delova preduzeća, kao što su proizvodnja, kontrola kvaliteta, marketing, finansije i drugo.

5.3 Razvoj zaposlenih kroz različite analize ponašanja na poslu

Možemo slobodno reći da je velik broj različitih programa razvoja zaposlenih usmeren na poboljšanje veština i sposobnosti prilikom rešavanja konflikata i složenih poslovnih problema. Pored tih situacija, preduzeća se susreću i sa nedostatkom određenih veština radnika koje su neophodne u današnjim uslovima poslovanja. Te brze promene i neizvesnost nameću potrebu da preduzeća razvijaju kod svojih zaposlenih i

druge veštine. Možemo navesti neke od njih: razvoj veština saradnje, timskog rada, boljeg razumevanja sopstvenog, ali i ponašanja onih sa kojima sarađujete, motivacije i slično. Različita psihološka istraživanja već duži niz godina proučavaju ličnost pojedinca i sve što je vezano za njegovo ponašanje na radu, a usmereno je prema drugima. Na osnovu takvih istraživanja mogu se utvrditi osnovne razlike među pojedincima. Samo na osnovu takvih podataka moguće je jasno definisati određene individualne razvojne programe za svakog pojedinca. Šta nam takva saznanja omogućavaju? Na osnovu profila ličnosti možemo u potpunosti definisati u kom pravcu neko treba da se razvija i da širi svoja znanja. Na osnovu svega toga uviđamo da su nam potrebni određeni programi razvoja da bismo mogli da popunimo nedostajuće praznine (engl. "gaps"). U svetu je u poslednjih 30 godina razvijeno mnogo različitih programa koji bi trebalo da pomognu takav lični razvoj. Jedan od vrlo popularanih programa razvoja je instrument razrađen u svrhu identifikovanja različitih psiholoških tipova, odnosno tipova ličnosti. To je Majer-Brigsov (Myers-Briggs) indikator za definisanje i različitih stilova i tipova ličnosti poznat kao MBTI (Myers-Brigsov indikator). Ovaj indikator, zasnovan na Jungovim tipološkim teorijama, precizira način na koji zaposleni rade, prikupljaju informacije, rešavaju probleme i odlučuju. Koliko je ovaj program popularan, svedoči činjenica da je 1990. godine primenjeno dva miliona tih testova. Smatra se najpoznatijim testom u psihologiji, a njegovu važnost potvrđuje i podatak da je na tu temu objavljeno oko 1.000 radova povezano u desetine knjiga⁹².

Sam način pristupa nekom problemu, kao i ponašanje zaposlenih, jedan je od krucijalnih izazova današnjice. U tom sveobuhvatnom segmentu možemo videti dosta ograničenja i nedostataka, kao i različitih pristupa i orijentacije zaposlenih. Svi ti elementi neophodni su svima onima koji se bave zaposlenima. Često razvoj zaposlenih traži i znači promenu ponašanja, ali i bolje rezultate i delotvornije uticanje na ponašanje drugih. Korisna osnova u tome je Majer-Brigsov test za utvrđivanje tipa ličnosti. On se koristi i kao instrument za utvrđivanje stila rešavanja problema pa ga neki autori nazivaju i dijagnostičkim upitnikom.

Da bismo što bolje razumeli njegovu upotrebu i funkciju u razvoju zaposlenih, nužno je da detaljnije objasnimo njegovu logiku i polazište u razlikovanju tipova i stilova. Polazište mu je Jungova teorija psiholoških tipova koja razlikuje četiri osnovne

92 Thorne, A., Gough, H., Portraits of Type, Palo Alto, CA; Davies Black Publ, 1991, str. 55

mentalne funkcije: osetljivost („sensing” S), intuiciju („intuition” N), mišljenje („thinking” T), osećanja („feeling” F). Funkcije su posebni oblici psihičkih aktivnosti koji u načelu ostaju isti pod različitim uslovima. One su usmerene na svesne mentalne aktivnosti u različitim smerovima i prema različitim ciljevima⁹³.

- „Osetljivost” zahteva najpotpunije moguće saznavanje onoga što je neposredno i realno.
- „Intuicija” zahteva najbolje moguće širine mogućeg i imaginarnog.
- „Mišljenje” zahteva svrsishodan i racionalan red i plan prema personalnoj logici.
- „Osećanje” traži svrsishodan red prema harmoniji između subjektivnih vrednosti.

Zaposleni se razlikuju prema orijentaciji sa akcentom na mentalne funkcije u procesu prikupljanja informacija, njihovoj evaluaciji, rešavanju problema, načinu i stilu odlučivanja. Osim toga, životnu vitalnost i energiju koriste iz različitih izvora i imaju različit pogled na svet i život. Na kraju, razlikuju se prema osnovnim dimenzijama i tipovima ličnosti.

⁹³ Jung, C. G., Prema: Briggs Myers, J., Mc Caulley, M.H., Manual a Guide to the Development and Use of the Myers – Briggs Type Indicator, Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press, 1985, str. 12

6 Obrazovanje ljudskih resursa

Obrazovanje zaposlenih predstavlja dugoročan proces kojim se stiču nova znanja na osnovu rada, iskustava, kao i sagledavanjem i rešavanjem realnih problema i uključivanjem zaposlenih u različite oblike obrazovanja. Obuhvata pojmove: obrazovanje, učenje, osposobljavanje, stručno usavršavanje, pokretljivost i napredovanje.

Obrazovanje je proces sticanja teorijskih i praktičnih znanja i odvija se tokom celog radnog veka, odnosno života, kroz manje ili više formalizovane oblike učenja. Potreba za obrazovanjem danas je neophodna više nego ikad. Obrazovanje ne može da se odnosi samo na jedan vremenski period, niti se može steći u potrebnoj i dovoljnoj meri tokom redovnog školovanja. Ono mora biti doživotno, kontinuirano i permanentno. Neprestano mora da se podstiče i podržava od strane rukovodioca u preduzeću. Na osnovu stečenog znanja zaposleni stalno menja svoje ponašanje, odnosno primenjuje ono što je naučio. To je rezultat iskustva ili prakse.

Učenjem se postižu trajne promene pojedinca, vidljive u određenim aktivnostima i vremenskom periodu. Takve promene su vidljive, ne samo za njega, već i za njegovo okruženje i rezultat su prethodnog stečenog znanja.

Proces osposobljavanja može se sagledati i kao skup aktivnosti usmeren ka pojedinicu ili grupi, ukoliko je potrebno, s ciljem da unaprede ili promene posao u određenoj organizaciji. Promene mogu biti i u horizontalnom i vertikalnom smislu - napredovanje na višu radnu poziciju u hijerarhiji ili premeštanje na drugo radno mesto istog ranga.

Uloga sektora ili funkcije upravljanja ljudskim resursima od ključnog je značaja u aktivnostima koje se odnose na to da se podrže i prepoznaju zaposleni koje je potrebno osposobiti za obavljanje posla ili pripremiti za druge zadatke.

Sam proces koji će da omogući tehničku pripremu zaposlenih za neke organizacione promene u okvirima preduzeća predstavlja usavršavanje.

U organizaciji koja je „pokretljiva“, sa različitim promenama, kretanje je uslovljeno tehnološkim procesima rada i u većoj meri to zavisi od: ciljeva, principa i kriterijuma politike ljudskih resursa.

Obrazovanje je proces koji se tiče sticanja znanja i odvija se tokom celog radnog veka, odnosno života, i jedan je od uslova za stvaranje prava na rad i ličnih ciljeva pojedinca. Sa društvenog aspekta, obrazovanje je opravdana investicija, a ne trošak kako je to nekad tumačeno. U poslednje vreme obrazovanje postaje prvi faktor ekonomskog razvoja, dok je drugi faktor porast znanja.

Obrazovanje je osnovni proces kontinuiranog sticanja teoretskih i praktičnih znanja o okruženju koja služe kao osnova intelektualnog razvoja. Stiže se dugoročnim programima na redovnim i posle diplomskim studijima i njihovim „derivatima“. Značajni deo obrazovanja su specijalizacije i jednostavni ili modularizovani kursevi za obuku, u okviru pojedine discipline ili radi obrade specifičnih tema.

Obrazovanje ima veliki značaj a može se razlikovati kao: društvena delatnost, proces i očekivani rezultat. Kada se sagledava kao društvena delatnost, misli se na društvenu podelu rada, odnosno društvenu reprodukciju u kojoj se stiču stručne i naučne kvalifikacije raznih profila i nivoa potrebnih privredi i društvu u celini. Pod pojmom „obrazovanje kao proces“ podrazumeva se plansko i organizovano sticanje znanja, veština i navika gde se dolazi do formiranja naučnih pogleda na svet, razvijanja i usavršavanja umnih sposobnosti učenika, studenata i polaznika. Termin „obrazovanje“ označava i rezultat koji je ostvaren u obrazovnom procesu. Obrazovanje kao rezultat označava se formalnim obeležjima – diplomom ili nekim drugim vrstama priznanja. Diplomom se obeležava uspešnost završetka školovanja. Stepem stručne spremne, a to označava odgovarajuća diploma, može se steći uspešnim školovanjem u okviru društvenoverifikovanog plana i programa, vaspitno-obrazovnog programa i samoobrazovanja uz rad. Uspešno pohađanje nekog kursa, seminara i sličnog organizacionog oblika u cilju podsticanja permanentnog obrazovanja, dopunskog informisanja i ličnog usavršavanja verifikuje se u vidu sertifikata.

Obrazovanje zaposlenih označava pedagoško-andragoški pojam jer obuhvata obrazovanje i vaspitavanje mladih i odraslih. Po svojoj suštini, ima drugačije dimenzije od opštih pojmova obrazovanja i vaspitanja. Pojam obrazovanja za razvoj zaposlenih obuhvata materiju koja je kompleksna, složena i dijalektički razvijena jer sadrži više međusobno povezanih činilaca koji u njima deluju. Ovim pojmom izražava se tendencija bližeg povezivanja i prožimanja nauke o vaspitanju i obrazovanju sa naukom o ljudskim resursima. Nastajanje pojma obrazovanja zaposlenih inspirisano je traženjem

takvog konceptualnog okvira i takve organizacione konstrukcije koja omogućava privrednim granama i preduzećima da rešavaju svoje potrebe za ljudskim resursima raznih vrsta i nivoa. Pojam obrazovanja za razvoj zaposlenih podrazumeva određeni teorijski i operativni koncept. Teorijski koncept rešava pitanje „šta“ (sadržaj obrazovanja za razvoj zaposlenih, određene profile, stepen stručnosti), dok operativni koncept daje odgovor na „kako“. Obrazovanje za razvoj zaposlenih se sve više vezuje za tokove proizvodnog i društvenog života. Dovodi se u vezu sa planiranjem razvoja zaposlenih u preduzećima, izradom planova razvoja preduzeća i zaposlenih.

Prihvatanjem obrazovanja za razvoj zaposlenih, kao složenog opšteg pojma s mnogim novim i specifičnim sadržajima, uslovljava se utvrđivanje odgovarajućih principa organizacije i metoda upravljanja datim vrednosnim procesom, uz prevazilaženje načela monodisciplinarnog pedagoške orijentacije. Obrazovanje zaposlenih je sintetizovana kategorija poput permanentnog obrazovanja, što uslovljava rušenje zatvorenih granica koje postoje između pojedinih nauka.

6.1 Vrste obrazovanja

Kada govorimo o vrstama obrazovanja, treba istaći da su podele i klasifikacije mnogostruke i mnogobrojne. Takve podele zavise od različitih kriterijuma za definisanje ovog pojma: kriterijum karaktera procesa, kriterijum vremenske dimenzije, kriterijum namene sadržaja, kriterijum klasnosti.

Po kriterijumu karaktera procesa razlikuju se stihijsko, spontano i organizovano obrazovanje. Stihijsko obrazovanje je upravo onakvo kako mu samo ime kaže, samo po sebi je neorganizovano i bilo je svojstveno dalekoj prošlosti, kada nisu postojale niti su bile široko dostupne institucionalizovane obrazovne forme. Spontano obrazovanje podrazumeva sticanje znanja koja se zasnivaju od slučaja do slučaja. Ono je neformalno, neplanirano, bez posebnog plana i strukture. Ovakva znanja uglavnom se stiču van nastavnog programa i nisu organizovana na klasičan način, već su posledica socijalnih interakcija – s prijateljima, roditeljima, porodicom. Za razliku od prethodnih, organizovano obrazovanje se sprovodi na drugi način. Za ovaj vid obrazovanja karakteristično je da se sprovodi po određenom planu i programu, i jasno su definisani određeni ciljevi koji treba da se ostvare. Navedeni elementi ovakvog organizovanog obrazovanja su jasno definisani kroz nastavne planove i programe.

Ukoliko obrazovanje posmatramo prema određenoj vremenskoj dimenziji, možemo da razlikujemo: kompenzaciono, tenzivno i intenzivno obrazovanje. Kompenzaciono obrazovanje uglavnom se javlja u procesu obrazovanja odraslih. Međutim, u novije vreme često postaje i segment obrazovanja mladih. Ovim vidom obrazovanja nadoknađuje se obrazovanje koje pojedinac, iz najrazličitijih razloga, nije završio u nekom prethodnom periodu. Na ovakav način sticanja znanja odlučuju se i pojedinci kojima nedostaju znanja vezana za različite tehnološke promene ili ubrzan razvoj neke određene oblasti. Tenzivno obrazovanje obuhvata znanja koja su vezana za neku specifičnu oblast. Takva znanja su uvek u toku, to jest prate se sve važne promene koje su bitne za tu oblast, nauku, struku. Intenzivno obrazovanje se vezuje za proučavanje nekih događaja koji imaju vremensku orijentaciju u budućnosti. Takvo obrazovanje se često može predstaviti kao: dijagnostičko, inicijalno, konsultativno i konteplativno. Dijagnostičko obrazovanje omogućava utvrđivanje stanja s pogledom na njegovu izmenu, inicijalno obrazovanje odnosi se na savladavanje obrazovnih znanja uporedo sa istraživanjima u cilju proveravanja i učvršćivanja stečenih predstava, stavova i orijentacija.

Sa aspekta sveobuhvatnosti obrazovanja prema nameni i sadržaju, najopštija je podela na opšte i stručno obrazovanje. Opšte obrazovanje obuhvata ogroman raspon od elementarne pismenosti do najviših i najvažnijih znanja u oblasti naučnih otkrića i tehničkih pronalazaka. Opšte obrazovanje sadrži početne elemente stručnog obrazovanja. Kada kažemo ili govorimo o opštem obrazovanju, onda podrazumevamo da ono obuhvata sva znanja, veštine i navike iz područja nauke i umetnosti, proizvodnje i tehnike koji su potrebni svakom čoveku do nivoa koji mu omogućava da razume zbivanja oko sebe i da se aktivno uključi u savremeni život. Za razliku od opšteg, stručno obrazovanje obuhvata nešto užu skup znanja potrebnih za obavljanje određene profesije, zanimanja, funkcije ili bilo kog posla, pa i radne operacije. S obzirom na visok stepen promenljivosti stručnih znanja i na njihovo brzo zastarevanje, a naročito u tehničkim i organizacionim naukama, studenti i zaposleni ne uspevaju u školi i univerzitetu u celosti da savladaju ova stručna znanja i veštine. U okvirima opšte podele obrazovanja po nameni i sadržaju, susreće se i podela na bazno i permanentno obrazovanje.

6.1.1 Permanentno obrazovanje

Permanentno obrazovanje je nešto noviji pojam obrazovanja. Ono se vezuje za promene koje su svojstvene naučno-tehnološkoj revoluciji. Zasniva se na činjenici da ljudski potencijal postaje odlučujući faktor u društvenoj reprodukciji, koji uslovaljava ostvarenje naučnih otkrića, kao i njihovu primenu. Iz tog razloga ne može se „ostati“ na nivou znanja stečenog u školi, univerzitetu i drugim obrazovnim institucijama, jer ranija znanja brzo zastarevaju i potrebno je njihovo neprekidno, permanentno usavršavanje.

Pojam permanentnog obrazovanja ima dva osnovna opšta značenja - kao koncepcija, ili skup ciljeva, principa, stavova i orijentacija o permanentnom obrazovanju, s jedne strane, i skup obrazovnih aktivnosti koje se preduzimaju u cilju usavršavanja ličnosti za vreme rada, pa i dalje. U operacionom pogledu permanentno obrazovanje predstavlja svako obrazovanje bilo koje sadržine, oblika i trajanja, koje se postiže posle obrazovanja za prvo zanimanje.

6.2 Važnost obrazovanja

Obrazovanje ljudskih resursa u savremenim uslovima poslovanja postaje jedan od najvažnijih segmenata daljeg privrednog i društvenog razvoja. Preduzeća sve više svoje resurse, kojima raspolažu - novac, vreme, znanje, stručnjake, energiju - posvećuju obrazovanju i stalnom razvoju zaposlenih. Preduzeća su odavno uvidela da je sam proces obrazovanja i edukacije zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentne prednosti i osnov za ulazak u tržišnu utakmicu i nadmetanja s konkurencijom. Ovakav način razmišljanja i pristup veoma su važni u ovakvim turbulentnim i neizvesnim vremenima. Samo takvim pravcem razvoja preduzeća mogu da opstanu i sve složenijim tržišnim uslovima poslovanja. Ovo saznanje je rezultat velikih i brzih promena u spoljašnjoj i unutrašnjoj okolini preduzeća koja znanja, stalne inovacije i učenje nečeg novog stavljaju u prvi plan ekonomskog razvoja. Obrazovanje se smatra jednom od neprocenjivih vrednosti za preduzeće i društvo uopšte. Samo ulaganje u obrazovanje postaje osnovni pokazatelj razumevanja onoga šta se dešava u savremenom poslovanju i konkurenciji. U novom ekonomskom poretku, zemlje koje najviše investiraju u obrazovanje, biće najkompetentnije na tržištu⁹⁴. Siguran izvor

94 Naisbitt, J., Aburdene, P., Magatrends 2000 – The New Directions for the 1990, New York, William Morrow and Co.Inc, 1990, str. 198

trajne kompetitivne prednosti postaje znanje. A znanje postaje osnovni kapital i pravac budućeg razvoja kako društva, tako i svih privrednih subjekata. Nedovoljno ulaganje u obrazovanje jedan je od ključnih razloga gubljenja tržišnog učešća i zaostajanja za konkurencijom. Takvi trendovi su još приметniji na globalnom nivou, gde se rasponi ulaganja u ekonomski jakim privredama značajno razlikuju. Tako, na primer, američke kompanije u proseku troše oko 2.600 dolara po radniku za godinu, za razliku od japanskih koje troše 6.500 dolara. Da bi mogli da učestvuju kao konkurenti sa istim startnim pozicijama na različitim tržištima, neophodno je da se zaposlenima pruži što bolje i savremenije obrazovanje⁹⁵.

Uprkos evidentnim pokazateljima, i danas se često čuju pitanja:

- Zašto se u obrazovanje toliko ulaže?
- Zašto se razvijaju različiti obrazovni procesi u preduzećima i zašto je to uopšte potrebno?

Svakodnevne promene, kako u metodama rada, tako i u tehnološkim procesima uzrokuju brzo zastarevanje znanja i stalno zahtevaju osvežavanje znanja i permanentno obrazovanje. Povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvesnosti poslovnog okruženja opet zahtevaju kvalitativno i kvantitativno drugačija znanja, gde su zaposleni i njihov razvoj na prvom mestu, pre svega zbog opstanka preduzeća.

Savremeno poslovanje zahteva znanja, veštine i sposobnosti koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile toliko važne, kao što su: interpersonalne i komunikacione veštine, veštine upravljanja konfliktima, rukovođenje i upravljanje promenama. Savremeni uslovi poslovanja postaju sve zahtevniji i nepredvidivi. I upravo iz tih razloga, obrazovanju u preduzećima sve više se daje na značaju. U nekim istraživanjima problema koji proizilaze iz sve prisutnije razlike u veštinama i znanjima onih koji traže posao i zahtevima posla – što ugrožava kompetitivnu sposobnost i prisiljava preduzeća na sve intenzivnije obrazovne aktivnosti, pokazuje se da je upravo nedostatak veština važno ograničenje promenama i razvoju. U istraživanjima proizvodne kompanije su navele sledeće probleme⁹⁶:

- 40% ističe ozbiljne teškoće unapređenja svoje proizvodne tehnologije zbog nedostatka veština njihovih zaposlenih,

95 Nonaka, I. (1991) The knowledge-creating company. u: Howard R., Haas R.D. (ur.) The learning imperative. Managing people for continuous innovation, Boston, MA, itd: Harvard Business School Press, Nov-Dec, str. 96-104

96 Carrel, M.R., Elbert, N. F., Hatfield, NJ, Human Resources Management, 5th, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, str. 403

- 37% ima ozbiljne probleme u reorganizaciji poslova zbog toga što njihovi zaposleni imaju problema sa učenjem novih veština,
- 25% ne može da unapredi kvalitet proizvoda jer njihovi zaposleni imaju problema u učenju statističkog procesa kontrole ili drugih sličnih tehnika poboljšanja kvaliteta,
- 16% ima problema pri otvaranju novih poslovnih linija zbog nedostataka kvalifikovanih zaposlenih.

6.3 Motivisanje zaposlenih za obrazovanjem

Ne sme se prevideti da sam uspeh nekog obrazovnog procesa zavisi od pojedinačnih karakteristika zaposlenih koji taj program pohađaju. Jedan od presudnih elemenata uspeha je zainteresovanost i spremnost samih zaposlenih na razvoj i obrazovanje. Kada govorimo o individualnoj spremnosti, treba istaći da ona zavisi od karakteristika pojedinca, prevashodno od sposobnosti i motivacije.

Sposobnost daje širu sliku o svim individualnim mogućnostima kontinuiranog praćenja i usvajanja određenih znanja i veština. Sama sposobnost zavisi od prethodnih znanja, ali i intelektualnog potencijala pojedinca. Zato je veoma važno da se prilikom izbora određenog broja polaznika napravi selektivan izbor. U procesu selekcije i regrutacije zaposlenih odmah se procenjuju kandidati koji imaju određeni potencijal za razvoj. Taj potencijal je od krucijalnog značaja za sam razvoj pojedinca i preduzeća u budućnosti. Savremena poslovna praksa pokazuje da preduzeća sve češće traže mlade radnike sa određenim, usko definisanim potencijalom i talentom. Za njih se odmah definišu posebni programi, koji su specifično kreirani prema pojedincu. Osnovni cilj takvih programa jeste rast i razvoj preduzeća kroz profesionalni rast i razvoj talentovanog pojedinca. Mnogo šire mogućnosti delovanja u pravcu razvoja pruža motivacija.

Važna pretpostavka uspešnog učenja jeste želja da se nauči, odnosno motivacija za učenjem. Najjednostavnije određeno, motivacija za razvoj je želja zaposlenih da nauče sadržaj obrazovnog programa⁹⁷.

Motivacija se može definisati kao određena snaga koja daje energiju, usmerava i

97 Tung, R. L., Selection and Training Procedures, of U. S., European and Japanese Multinationals, California Management Review, 24, 1982, str. 65

održava ponašanje⁹⁸. U kontekstu obrazovanja motivacijom se budi entuzijazam zaposlenih da se razvijaju, usmeravaju; motivacijom se podstiču zaposleni da proces koji je naučen ne zaborave, već primenjuju uprkos brojnim pritiscima i preprekama. Istraživanja pokazuju da je motivacija za obrazovanjem povezana sa percepcijom dobitka u znanju, željom za promenama ponašanja i uverenjem o ličnoj sposobnosti za sticanje veština kroz programe razvoja⁹⁹.

6.3.1 Uloga i zadaci rukovodioca u podizanju motivacije za obrazovanjem

Rukovodioci imaju veoma važnu ulogu u podizanju motivacije za razvojem i usavršavanjem. Njihov zadatak je da što više motivišu zaposlene. Rukovodioci imaju ključnu ulogu u stvaranju povoljnih radnih uslova i to u dva smera:

- oni moraju da utiču na sve objektivne prepreke koje mogu da smanje uspešnost u obavljanju zadataka, i
- moraju da kreiraju i razvijaju dobre međuljudske odnose, kao i da svakodnevno ohrabruju saradnju u timu kojim rukovode.

Da bi podigli motivaciju za obrazovanjem, rukovodioci bi trebalo da¹⁰⁰:

- osiguraju materijale, vreme, informacije i druga sredstva koja omogućuju prihvatanje novih veština i znanja ili sve što je vezano za opštu radnu uspešnost,
- pozitivno govore zaposlenima o razvojnim programima koji se nude, odnosno razvijaju pozitivne stavove prema njima,
- daju do znanja zaposlenima da je dobro što primenjuju u svom radu nove veštine i znanja,
- ohrabruju i podstiču članove grupe na međusobnu saradnju u primeni novih znanja i veština i uzajamno prenošenje iskustava i znanja stečenih treningom i nalaženje situacija u kojima mogu da se primene,
- osiguraju zaposlenima vreme i mogućnost da vežbaju i primenjuju nove veštine i znanja ili oblike ponašanja na poslu.

⁹⁸ Baker, O. V., Meeting the Challenge of Managing Cultural Diversity, Ritvo, R.A., Liwin, A.H., Butler, Managing in the Age of Change, Burr Ridge, IL, IRWIN; 1995, str. 169-180, str. 177-178

⁹⁹ Solomon, C. M., HR Heads into the Global Age, Personnel Journal, 72(10), 1992, str. 76-88

¹⁰⁰ Daft, R. L., Management, 4th ed., Fortworth, TX, Dryden Press, 1997, str. 400

Rukovodioci imaju posebnu ulogu u procesu obrazovanja, a odnosi se na podizanje samopouzdanja i lične aspiracije zaposlenih. Treninge i različite programe razvoja radnika, zaposleni često gledaju kao ličnu pretnju, posebno u delu koji smatraju da ne mogu da savladaju. Dobar primer je često nerazjašnjiv otpor prema računarima i drugim oblicima novih tehnologija, posebno prisutan kod starijih zaposlenih. Međutim, otpor treningu i razvoju povezan je sa doživljavanjem pretnje ličnoj sigurnosti i može biti prisutan kod svih „kategorija” zaposlenih. Osim toga, događa se da se među zaposlenima izabere samo jedan deo koje bi trebalo uključiti u neki razvojni program, a to može kod ostalih da stvori osećaj manje kompetentnosti za obavljanje posla.

Rukovodioci moraju da savladaju otpor prema razvoju i utiču na uverenja zaposlenih da treba uspešno da završe obrazovne i razvojne programe na sledeći način¹⁰¹:

- upućujući zaposlene da je cilj razvojnog programa razviti njihove potencijale i poboljšati radnu uspešnost, a ne identifikovati područja u kojima nisu kompetentni,
- pružanje što je moguće više informacija o razvojnem programu i njegovoj svrsi pre njegove realizacije, i
- upućivanje na to kako su njihove kolege na istim poslovima uspešno završile takve programe.

6.4 Proces obrazovanja zaposlenih u preduzećima

Nije suvišno ponoviti da je važan segment razvoja zaposlenih upravo proces obrazovanja. Moramo jasno naglasiti da je obrazovanje zaposlenih jedan od najvažnijih pokretača svakog pojedinca i preduzeća. Iz tih razloga danas se sve više preduzeća opredeljuje za visokoobrazovane kadrove. Obrazovanje zaposlenih je jedan od ključnih činilaca koji utiču na ostvarivanje boljih rezultata preduzeća i stvaranje konkurentne prednosti na tržištu.

Uspešna preduzeća obrazovanje svojih kadrova ne prepuštaju slučaju već imaju poseban razvojni plan zaposlenih. Sam proces obrazovanja zaposlenih u preduzeću nije tako jednostavan. Ovaj proces je veoma kompleksan i obavezan - kontinuiran. Obrazovni proces u preduzećima uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo,

¹⁰¹ Casttelli, R. B., The Scientific Analysis of Personality, Baltimor, Penguin Books, 1965, str. 403

odnose sa drugim kolegama, ocenu ličnosti, veštine, sposobnosti i sve ono što je neophodno da bi se zaposleni pripremili za buduće poslove. Kada kažemo obrazovanje zaposlenih, mislimo na njihovu budućnost, odnosno pripremamo ih za poslove koje će obavljati u budućnosti. Kada kažemo budućnost, mislimo na poslove koji ne moraju da imaju nikakve veze sa trenutnim. Sam proces obrazovanja zaposlenih podrazumeva dugoročniji proces koji se razlikuje od treninga. Za razliku od treninga, koji ima kratkoročniju vremensku dimenziju, obrazovanje je dugoročnije. Trening se odnosi na osposobljavanje zaposlenih koji obavljaju trenutni posao, dok se obrazovanje zaposlenih odnosi na osposobljavanje zaposlenih za obavljanje budućih poslova, za rad na drugim radnim mestima, pa čak i radnim mestima koja i ne postoje u tom trenutku¹⁰².

Kroz sam proces obrazovanja, zaposleni se pripremaju za promene koje će uslediti na njihovim radnim mestima, a posledice takvih promena uglavnom su vezane za tehnološke promene i nove potrebe potrošača. Trening se obično odnosi na sve zaposlene u preduzeću, a proces obrazovanja vezan je za pojedine zaposlene koji imaju određene predispozicije i potencijale. Bitne razlike između treninga i razvoja prikazane su u sledećoj tabeli¹⁰³:

Tabela 6: Razlike između treninga i obrazovanja zaposlenih

Karakteristike	Trening zaposlenih	Obrazovanje zaposlenih
Vremenska orijentacija	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za sadašnji posao	Priprema za promene
Učešće zaposlenih	Obavezna	Dobrovoljna

Proces obrazovanja zaposlenih je veoma kompleksan i sistemski. Obuhvata identifikaciju obrazovnih potreba zaposlenih, izbor određenih obrazovnih ciljeva, sve aktivnosti koje bi uticale na realizaciju postizanja postavljenih ciljeva, definisanje indikatora progressa u ostvarivanju ciljeva i njegovo vremensko formulisanje¹⁰⁴.

Najbolja strategija obrazovanja uključuje individualizovani pristup, davanje zaposlenima mogućnosti izbora ciljeva, načina obrazovanja i kontinuiranu podršku neposrednih rukovodilaca. U poslednje vreme je sve veći broj preduzeća koja u procesu

102 Training and Development Journal, May 2000, str. 81– 84

103 Noe, R. A., Employee Training and Development, 2nd, Ed., McGraw Hill, str. 283

104 Jeff, D. T., Scott, D., Career Development for Empowerment in a Changing Work World, 1991.

obrazovanja zaposlenih koriste i elektronsko učenje.

Na taj način se omogućuje¹⁰⁵:

- lako pronalaženje i definisanje određenih pojmova, korišćenjem elektronskih baza podataka,
- svi se lako uključuju u „on line” rešavanje problema, sa aktivnim učestvovanjem i davanjem komentara, i
- novi vid učenja, koji je brži, efikasniji i fleksibilniji.

Kada govorimo o obrazovanju, svakako moramo pomenuti i procese učenja i treninga. Učenje je deo procesa obrazovanja i obuhvata segment sticanja znanja i veština koje su neophodne za obavljanje posla. Na osnovu rezultata koji se dobijaju učenjem, menjaju se određena ponašanja. Kroz proces učenja stiču se specifična znanja, veštine, a efekti učenja su vidljivi u promeni ponašanja i rezultatima koje pojedinac ostvaruje. Za razliku od učenja, trening se odnosi na tačno određeni i organizovani program usavršavanja pojedinca ili grupe zaposlenih sa specifičnim ciljem. Cilj je često promena ponašanja ili usavršavanje nekog procesa rada¹⁰⁶. Na taj način možemo reći da je trening planirana aktivnost sticanja veština i znanja koje zahteva uspešno obavljanje određenog posla ili aktivnosti¹⁰⁷.

Zaposleni u velikoj meri utiču na razvoj preduzeća, pa s tim u vezi imaju ključnu ulogu u njegovom razvoju i upravljanju. Preduzeće kreira takvu klimu da može da utiče na razvoj novih znanja, veština, sposobnosti i uvođenja promena. Vodeći motiv u tom pravcu nije samo izgradnja malog broja zaposlenih koji će voditi sve procese, već predstavlja konkurentsku prednost¹⁰⁸.

Samo obrazovanje zaposlenih u preduzećima posmatramo kao proces kojim zaposleni dobijaju potrebne veštine, iskustvo i stavove neophodne da postanu deo nekog kolektiva ili da opstanu u preduzeću¹⁰⁹.

Zbog toga se obrazovanjem može smatrati svaki pokušaj da se poboljša i sadašnja i buduća uspešnost zaposlenih u sticanju znanja, menjanju stavova i povećavanju ličnih veština i sposobnosti, čime se povećava uspešnost i fleksibilnost

105 Bahtijarević, F. Š., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 724

106 Carrel, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R.D., Human Resource Management, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, 4 str.03

107 Daft, R. L., Management, 4th ed., Forworth, TX, Dryden Press, 1997, str. 400

108 Vicara, A. A., Taylor, M. W., Freeman, V. T. Executive Development in Major Corporations, A ten year Study, Journal of Management Development, 13, 1991, str. 4-21

109 Hodgetts, R. M., Management, Orlando, Academic Press, 1985, str. 274

zaposlenih. Konačni cilj je da se poveća sadašnja i buduća konkurentska prednost i sam uspeh preduzeća¹¹⁰.

Veliki je broj razloga ustanovljavanja i sprovođenja obrazovanja zaposlenih u preduzećima, a navešćemo samo neke¹¹¹:

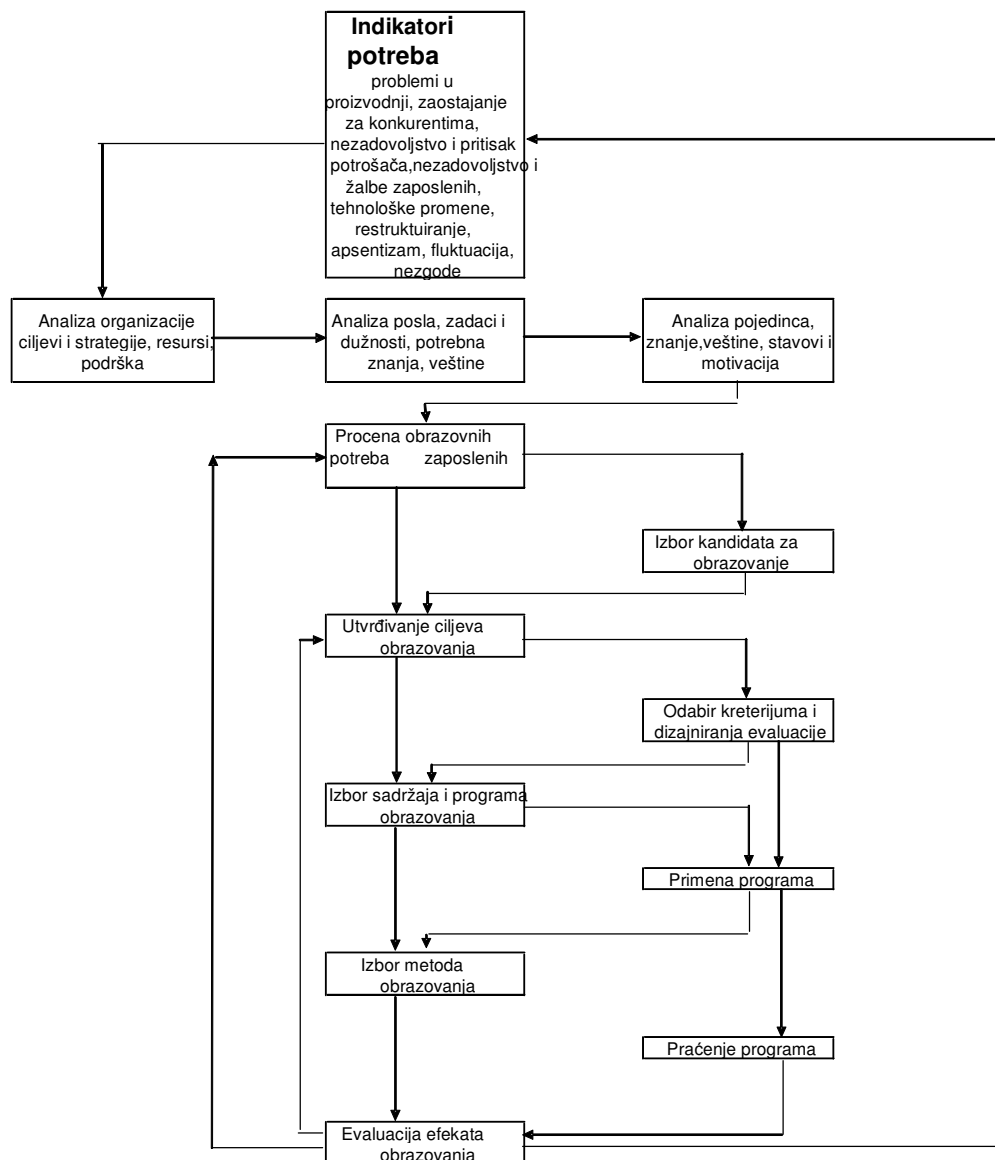
- pomaganje preduzeću da se brže razvije i raste,
- jačanje konkurentske prednosti,
- osiguravanje dostupnosti i spremnosti kvalitetnih zaposlenih za “popunjavanje” sadašnjih i budućih pozicija,
- stvaranje veze za održavanje i razvoj preduzeća, kao i oblikovanje kulture preduzeća kroz komunikaciju njegove misije, vrednosti i prakse,
- priprema zaposlenih za rešavanje kompleksnih poslovnih problema u promenljivoj okolini kroz pružanje iskustava, znanja i veština potrebnih za buduće poslove i pozicije,
- razvijanje niza pojedinaca spremnih da preuzmu odgovornosti i pozicije srednjeg i višeg menadžmenta,
- sprečavanje zastarevanja znanja i veština, i stalno aktualizovanje,
- povećavanje ukupne uspešnosti i fleksibilnosti zaposlenih, i
- osiguravanje većeg radnog zadovoljstva zaposlenih.

6.4.1 Model procesa obrazovanja zaposlenih

Obrazovanje zaposlenih je kompleksna funkcija koja zahteva kvalitetno obavljanje čitavog niza elemenata, čiji konačni rezultati zavise o tome koliko je dobro realizovana svaka pojedinačna faza. Opšti model prikazuje sledeća slika.

¹¹⁰ Dessler, G., Personnel, Human Resource Management, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991, str. 283

¹¹¹ Torrington, D., Hall, L., Personnel Management, A new Approach, 2nd ed, NY, Prentice Hall, 1991, 403



Slika 3: Opšti model obrazovnog proces u preduzećima¹¹²

Faza utvrđivanja obrazovnih potreba je osnova za obavljanje ostalih faza i koraka - od utvrđivanja ciljeva do evaluacije celog procesa, primenjenih programa i njihovog efekta. U njoj ključnu ulogu imaju menadžeri, mada su oni važni i u svim ostalim fazama, a sve se više u fazi realizacije odabranih obrazovnih programa pojavljuju i nastavnici.

¹¹² Goldenstein, J. L., Gilliam, P., Training Systems issues in the Year 2000, American Psychologist, 45, 1990, str. 134-143

Prva faza u prosecu obrazovanja u preduzećima jeste utvrđivanje obrazovnih potreba: koja znanja i veštine su potrebne, koliko i koje zaposlene treba obrazovati.

U osnovi treba dati odgovor na tri pitanja¹¹³:

1. Koja znanja, veštine i sposobnosti treba da imaju zaposleni za uspešno obavljanje poslova i postizanje ciljeva preduzeća?
2. Koji zaposleni nemaju uopšte ili imaju nedovoljna znanja i veštine?
3. Hoće li obrazovanje rešiti te probleme i dati potrebna znanja?

Da bismo mogli da damo što bolji odgovor koji će definisati obrazovne potrebe, potrebna je analiza u nekoliko pravaca. Pre svega mislimo da je neophodno uraditi analizu preduzeća, posla i zaposlenih.

Kada govorimo o analizi preduzeća, moramo da izvršimo kraće istraživanje u samom preduzeću sa specifičnim zahtevom da bismo mogli da definišemo koje su to praznine ili nedostaci u obrazovanom profilu zaposlenih. S tog aspekta je neophodno dodatno analizirati i druge segmente u preduzeću. Tu, pre svega, mislimo na ciljeve, na viziju i misiju, kao i na strategiju u funkciji ostvarenja poslovnih rezultata. U toj analizi moramo uzeti u obzir kakva je organizaciona klima i kultura, resursi i stav preduzeća prema obrazovanju. Prevashodni cilj ovakve analize je da se vidi kakav je generalni odnos preduzeća prema obrazovanju i promenama koje obrazovanje donosi. Neka od najvažnijih pitanja prilikom analize u preduzeću su¹¹⁴:

1. Koja je poslovna strategija i koji su ciljevi preduzeća?
2. Kakva je povezanost preduzeća sa tržištem? Da li je tržište stabilno ili turbulentno?
3. Jesu li se promenili kultura, klima i norme organizacije?
4. Koje su implikacije odgovara na prethodna pitanja za poslove u preduzeću?

Pored navedenih, postoje i druga relevantna pitanja za utvrđivanje obrazovnih potreba na nivou preduzeća, koja takođe utiču na obrazovne potrebe. Na primer, koje su i kakve promene u organizacionoj strukturi? Jesu li uvedeni novi procesi, tehnologije, postupci i metode rada, ili novi programi upravljanja kvalitetom? Kakva je proizvodnja i konkurentska sposobnost u poređenju s konkurencijom? Kakav je kvalitet ljudskih resursa? Kakvi su planovi ljudskih resursa u narednom periodu? Sve su to važni

¹¹³ Bahtijarević, F. Š., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 728

¹¹⁴ Berger, M., prema Harris, M., opt. cit. str. 310

parametri koji utiču na kreiranje obrazovnih potreba zaposlenih¹¹⁵.

Analiza preduzeća treba da uključi opsežnu analizu ljudskih resursa. Ona se sastoji od prevođenja ciljeva preduzeća u zahteve za ljudskim resursima, potrebnim vještinama i programima za njihovo osiguravanje¹¹⁶.

U analizi ljudskih resursa neophodne su informacije o sledećim situacijama:

- postojeća, koja daje pregled postojećih znanja i vještina,
- potrebna, koja govori kakva znanja i vještine bi preduzeće trebalo da ima za uspešno obavljanje poslova i postizanje ciljeva, i
- razvojna, koja se zasniva na prognozi znanja i vještina u budućnosti.

Ovaj deo analize je veoma važan za planiranje broja zaposlenih. Taj broj je neophodan da bi HR mogao da definiše tačan broj zaposlenih sa tim nivoom znanja, vještina i sposobnosti za budućnost, kao i za dalje procese obrazovanja.

6.5 Programi obrazovanja zaposlenih

Obrazovanje zaposlenih u praksi je vidljivo i pridaje mu se veći značaj nego pre deset godina. Uočljivo je povećanje upotrebe programa obrazovanja unutar samog preduzeća, kao i povećanje stepena formalizacije programa. Preduzeća sve više razvijaju svoje programe obrazovanja i produžavaju njihovo vreme trajanja.

Danas u praksi možemo videti dva osnovna oblika obrazovnih procesa. I to jedan na poslu, odnosno na radnom mestu, i jedan van posla odnosno van radnog mesta. Potrebno je naglasiti da ovo obrazovanje van radnog mesta može da bude organizovano u samim preduzećima ili fakultetima i drugim obrazovnim institucijama.

Svakodnevno se povećava „dužina” obrazovanja, posebno za srednji i viši nivo rukovodioca. Ranije je to bilo nekoliko nedelja, dok se danas ide i na preko tri meseca. Preduzeća počinju sve više da koriste i programe fakulteta. Neka od preduzeća razvijaju i organizuju svoje posebne programe obrazovanja za razvoj, kao što je prikazano u donjoj tabeli¹¹⁷.

115 Bahtijarević, F.Š., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 728

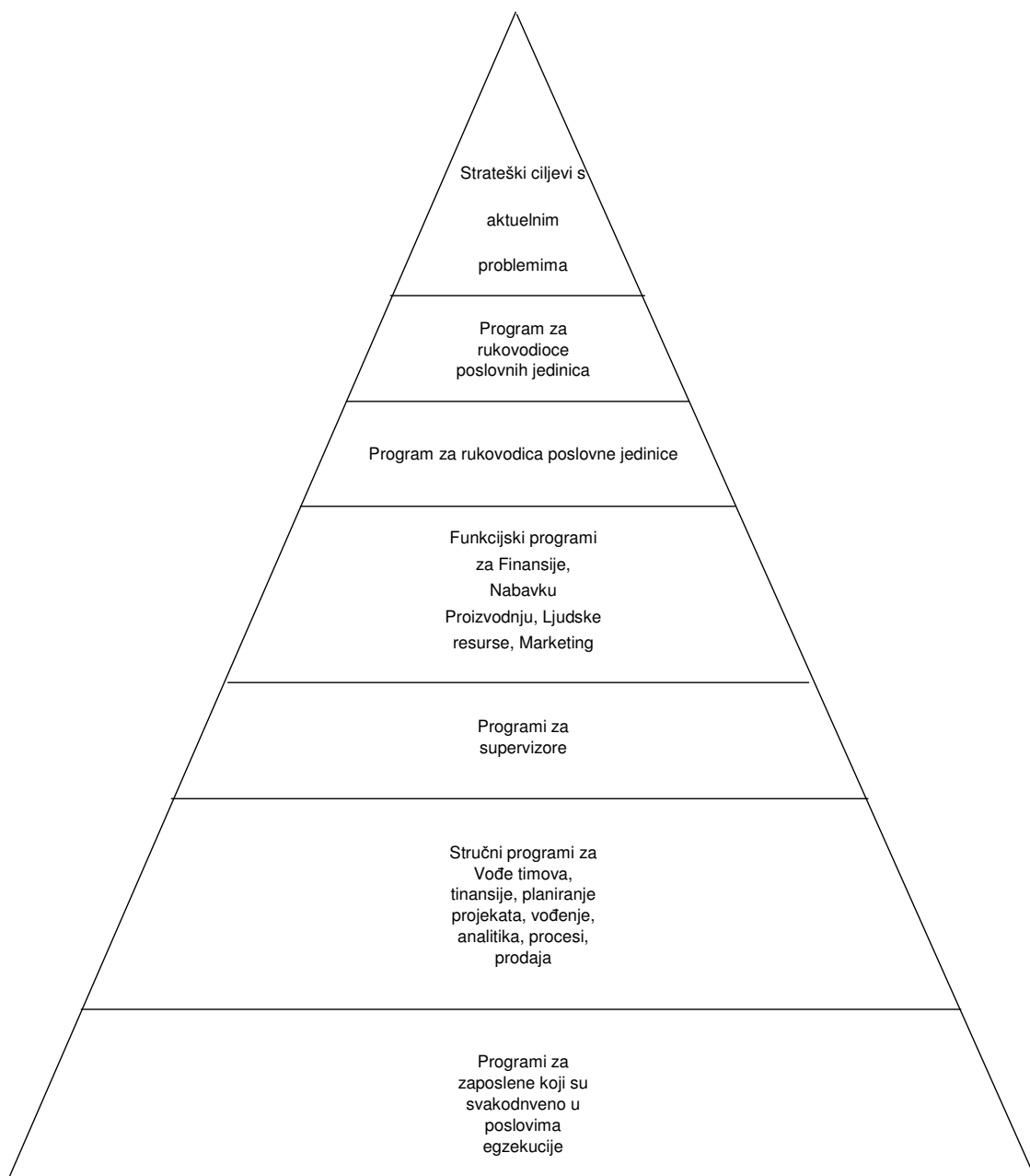
116 Schuler, R. S., Personnel and Human Resource Management, 3rd, ed, St. Paul, MN, West Publishing Co., 1987, str. 401

117 Viera, A. A., Taylor, M.W., Freeman, V. T., op.cit., str. 13

Tabela 7: Vrste obrazovnih programa koje pružaju preduzeća

Obrazovne potrebe zaposlenih	
Obrazovne teme	Preduzeća, %
Menadžerske veštine	86
Osnovne IT veštine	86
Komunikacijske veštine	84
Supervizorske veštine	83
Stručne veštine	82
Nove metode, postupci, procedure	75
Razvoj menadžera	73
Odnosi s potrošačima	69
Lični rast	65
Operativne veštine	59
Radni odnosi	57
Prodajne veštine	55

Na osnovu gorenavedenih programa obrazovanja nameće se zaključak da je obrazovanje zaposlenih u preduzećima fokusirano na vođstvo, komunikaciju i motivaciju, odnosno da je naglasak na opštim problemima menadžmenta, u koje svakako spada vođstvo, kao njegova najvažnija funkcija. Međutim, obrazovanje zaposlenih mora da uključi i obrazovne programe osavremenjivanja i razvoja osnovnih stručnih znanja i kompetencija. Takvi programi su potrebni za sve zaposlene jer je sadržaj veoma kompleksan i različit. Na te programe je još potrebno nadograđivati različite obrazovne i razvojne programe za zadovoljavanje specifičnih potreba različitih zaposlenih, kao i pojedinaca.



Slika 4: Piramidalni prikaz potreba za obrazovanjem
(Planirano obrazovanje za razvojne programe za zaposlene po nivoima stručnosti¹¹⁸)

118 Milkovich, G. T., Boudreau, J. W., Personnel/Human Resource Management, A Diagnostic Approach, Homewood, IL, 1988, str. 554

6.5.1 Programi obrazovanja zaposlenih koji utiču na stvaranje konkurentske prednosti

Preduzeća imaju veliki broj različitih programa obrazovanja za razvoj zaposlenih, ali mahom su samo neki od njih kreirani za podizanje konkurentske prednosti preduzeća u odnosu na druge. Jedan od takvih programa je program poznate kompanije General Electric, koji ima sledeće karakteristike prikazane u tabeli¹¹⁹:

Tabela 8: Obrazovanje za konkurentnost; potencijalni efekti obrazovanja zaposlenih

Timski rad i saradnja	Razmena ideja i informacija između zaposlenih	Proceniti globalnu konkurentsku poziciju preduzeća i utvrditi utvrditi aktivnosti za njegov dalji razvoj i poboljšanje	Dinamika globalne trgovine, dizajn i proizvodanja
	Saradnja i koordinacija	Obnoviti i pojačati kompetencije potrebne za uspešne rukovodioce konkurentnog globalnog preduzeća i podstaći njihovu primenu na poslu	Globalni "sourcing", kulturne razlike, globalna tržišta, operativni problemi u globalnom poslovanju
	Primena novih kompetencija i poslovnih planova, akcija i strategija	Osigurati stalni forum za kontakte i saradnju zaposlenih, izgradnja saradnje i dobrih odnosa između poslovnih jedinica i uspostavljanje mreža, razmena iskustava i razvijanje timskog rada	Globalna konkurentnost, kritični činioci uspeha, zaključci, implikacije

Obrazovanje zaposlenih ima brojne pozitivne efekte na celokupno preduzeće. Neke od njih ćemo navesti, i odnose se na¹²⁰:

- povećanje znanja zaposlenih o konkurenciji i drugim kulturama, što je od kritične važnosti za uspeh na domaćem i stranom tržištu,
- osigurati zaposlenima osnovna znanja i veštine potrebne za rad s novim tehnologijama, kao što su automatika i IT produkti, sa različitim proizvodnim procesima, dizajniranja, kontrole i slično,
- pomoći zaposlenima da razumeju kako uspešno da rade u timovima i doprinesu kvalitetu proizvoda i usluga,
- obezbediti organizacionu klimu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje,

¹¹⁹ Noe, R., A., Human Resource Management, Gaining a Copetitive Advantage, Burr Ridge, IL, str. 466

¹²⁰ Goldstein, J. L., Gilliam, P., Training Systems Issues in theYear 2000, American Psychologist, 45, 1990, str. 134-143

- stvoriti sigurnost zaposlenima osiguravajući nova znanja i načine doprinosa preduzeću u uslovima u kojima se njihovi poslovi i interesi menjaju ili zastarevaju njihova znanja i veštine, i
- pripremiti zaposlene da bolje međusobno prihvataju jedni druge i da bolje sarađuju.

6.6 Ciljevi obrazovanja zaposlenih

Preduzeća u svakom svom procesu i poslu žele da imaju jasno definisane ciljeve. Isto je i sa obrazovanjem zaposlenih. Prvi korak u ovom procesu jeste da se definiše šta se želi postići obrazovanjem radnika. Na osnovu jasno postavljenih ciljeva dobija se odlična osnova za obrazovne potrebe i buduće pravce njihove realizacije. Mnogo je ciljeva vezanih za obrazovne potrebe i proces obrazovanja koji se stavljaju pred preduzeće i zaposlene. Neki od njih su¹²¹:

Povećanje konkurentske prednosti preduzeća. Samo stalnim obrazovanjem zaposlenih i podizanjem nivoa obrazovanja svih zaposlenih, preduzeća mogu da imaju uticaj na povećanje uspešnosti na tržištu na kojem posluju. Na taj način se njihova konkurentnost povećava.

Poboljšanje radne uspešnosti. U programe obrazovanja uključuju se oni zaposleni koji imaju lošiji radni učinak. Kroz povećanje lične efikasnosti svakog zaposlenog, preduzeća žele da povećaju svoju efikasnost i produktivnost. Izvesno se neće moći rešiti svi problemi na taj način, ali će sigurno, bar delimično, uticati na promenu ponašanja „kritičnih“ pojedinaca. Pored toga, obrazovanje će većini radnika pomoći da svoje lične sposobnosti i prednosti pretoče u bolju radnu efikasnost, kao i napredovanje i usavršavanje.

Aktuelizacija znanja i veština zaposlenih. Sve brži tehnološki napredak, nova znanja, veštine i promene u okruženju i poslovanju zahtevaju svakodnevno usklađivanje i aktuelizaciju i unapređenje znanja i veština zaposlenih. Iz tih razloga, preduzeća moraju da prate sve novine koje se dešavaju na lokalnim i globalnim tržištima. Nova i primenjiva znanja su najjači adut konkurentnosti.

¹²¹ Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D., Human Resources Management, Englewood Cliffs, NJ, 1995, str. 401

Rešavanje problema organizacije u preduzećima. Svakodnevni problemi i nedostaci koje preduzeća prepoznaju mogu, dobrim delom mogu da se smanje kroz različite programe obrazovanja. Oni mogu da utiču na smanjenje troškova, konflikata, apsentizma i svega onoga što ima negativan efekat na poslovanje.

Pored opštih ciljeva koji se mogu operacionalizovati kroz konkretne obrazovne sadržaje vezane za podizanje radne efikasnosti i uspešnosti na određenom poslu, česti ciljevi u preduzećima su i¹²²:

- poboljšanje odnosa sa potrošačima,
- promena mišljenja i stavova,
- unapređenje timskog rada,
- upravljanje vremenom,
- unapređenje bezbednosti na radu,
- rešavanje konfliktnih situacija,
- unapređivanje specifičnih metoda i radnih procesa,
- unapređenje kreativnosti i rešavanja problema,
- smanjenje troškova, i
- unapređenje kvaliteta proizvoda.

Ciljeve je potrebno segmentirano postavljati za različite obrazovne potrebe, grupe i programe. Oni mogu biti bihejvioralni i operativni, odnosno određeni prema celinama ponašanja ili rezultata koje treba postići. Bihejvioralni ciljevi se odnose na akcije ili ponašanja koji su opipljivi i merljivi¹²³.

Svaki cilj je potrebno definisati kao:¹²⁴ ponašanje koje želimo da imamo, uslove pod kojima ponašanje treba da se odvija, kriterijume uspeha prema kojima se procenjuje ponašanje učesnika u obrazovanju. Na osnovu toga moramo imati u vidu da je nophodno da obrazovne ciljeve raščlanimo do specifičnih dimenzija i oblika ponašanja i da se precizno odredi ono šta je potrebno da zaposleni znaju, rade ili što će raditi nakon celokupnog obrazovnog procesa.

122 Casio, W. F., Elbert, N.F., Hatfield, R.D., op. citat, str. 402

123 Cascio, W. F., Applied Psychology in Personnel Management, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987, str. 358

124Mayer, R. F., Pipe, P, WF, Psychology in Personnel Management, 1987, str. 359

6.7 Efekti različitih metoda obrazovanja zaposlenih

Zbog velike važnosti obrazovanja zaposlenih u preduzećima, istraživači su posebno obratili pažnju na uspešnost različitih oblika i metoda obrazovanja koji se primenjuju u tu svrhu. Istraživanja pokazuju da tradicionalni oblici imaju male efekte na neke veštine i osobine, ali i to da su neke veštine potpuno „neosetljive” na sve poznate oblike i tehnike razvoja. Neki autori navode da je razvoj socijalnih veština, odnosno veština rada sa zaposlenima, osetljivost prema zaposlenima i njihovim potrebama i problemima, koji se danas nazivaju interpersonalnim veštinama, veoma važan za preduzeće¹²⁵. Istraživanja pokazuju i to da su lične karakteristike rukovodioca vezane za karakteristike ličnosti (odlučnost, toleranciju na stres, prilagodljivost), a većina najčešće primenjuje metode razvoja da bi uticali na njihove promene. Slično se pokazuje u analizi efekata razvoja na savladavanje otpora prema promenama, kao i na oblikovanje integriteta, inovacija, upornosti i privrženosti preduzeću. To dovodi do zaključka da su zaposleni sposobni da putem obrazovanja menaju i razvijaju svoje „karakteristike”. U sledećoj tabeli prikazani su zaključci do kojih je došla grupa istraživača na osnovu procene efekata na različite pristupe i metode obrazovanja zaposlenih¹²⁶. Cilj je bio da se razviju noviji i sofisticiraniji pristupi obrazovanju zaposlenih, od kojih se, po nekim analitičarima, najviše koriste radionice, „slučajevi” i igra uloga.

¹²⁵Burack, E. H., Mathys, N. J., Career Management in Organizations: A Practical Human Resource Planning Approach, Lake Forest, IL, Brace-Park Press, 1980, str. 90

¹²⁶Vicera, A. A., Taylor, M. W., Freeman, V. T., opt. cit. str. 13

Tabela 9: Programi obrazovanja, pristupi i veštine

	NA POSLU	OBUKA, SAVETOVANJE	ROTACIJA POSLA	ČITANJE	RADIONICE	INSTRUKCIJE	PREDAVANJA	RAZVOJNI PROGRAMI	ORMALNO OBRAZOVANJE
Stručne - tehničke									
primenjena znanja	XX	XXX	X	X			X	X	XXX
kontola kvaliteta	X							X	XX
rešavanje problema	X	XXX	X		XX	X	X		XX
kreativnost	X	XX	X						
Komunikacija									
usmeno	X	XX			X			XXX	
pismeno		X		X	XX	X		XXX	X
slušanje		X			XX			X	
prezentacije		X			XX		X	XX	
Liderstvo									
motivacija	X	XX	X	X	XX	X	X	XX	XX
obuka i savetovanje	X	XXX	X		XXX	X		XX	
postavljanje ciljeva		XX	X	X	X	X	X	XX	
timski rad	XXX	X	X		XX				XX
evaluacija zaposlenih	X	XX	X		XX	X		X	
razvoj zaposlenih	X	XX			XX			X	
Administracija									
planiranje, organizovanje	X	X		X	X		X	XX	XXX
odlučivanje	X	XXX	X	X	X			X	X
analiza problema	X	XX	X	X	XX	X	X	XX	XX
Interpersonalni odnosi									
osetljivost prema zaposleni	XXX	X	X		XX				
Lične karakteriste									
odlučnost		X		XX	X		X	X	
tolerancija na stres	X	X		X	X		X	X	
prilagodljivost		X	XXX	X				X	

Pretpostavke za uspešno obrazovanje zaposlenih u proizvodnim preduzećima

Sam proces kvalitetnog obavljanja svih analiziranih faza u procesu obrazovanja i razvoja nije dovoljan za njegovu uspešnost. Na to utiče veliki broj različitih faktora, koji su prikazani u sledećoj tabeli¹²⁷:

Tabela 10: Analiza razloga neuspeha obrazovanja zaposlenih

RAZLOZI NEUSPEHA	%
Nema nikakvih nagrada na poslu za naučeno ponašanje i veštine	58
Nedostatak vremena za izvođenje programa	55
Radna okolina ne podržava nove oblike ponašanja stečene razvojem	53
Nedostatak motivacije zaposlenih	47
Netačna analiza potreba za razvojem zaposlenih	40
Promene razvojnih potreba posle primene programa	35
Nedostatak podrške menadžementa programu	30
Nedovoljna sredstva za program	21

Kada se pažljivo analiziraju svi navedeni razlozi, iz tabele vidimo da tri od njih spadaju u širi okvir motivacije zaposlenih (1, 3, 4). Većina ostalih može se pripisati objektivnim karakteristikama ili nedostacima u prethodnim koracima, kao što je neodgovarajuće utvrđivanje razvojnih potreba. Podršku menadžmentu razvoja takođe je potrebno osigurati u prethodnim koracima razrade celovitog programa. Iz niza pretpostavki i činilaca za uspešno sprovođenje razvojnog programa, ovde ćemo analizirati dva osnovna: motivaciju za usavršavanje i primenu osnovnih načela razvoja.

6.8 Najnoviji trendovi u obrazovanju zaposlenih

U uslovima menjanja tržišta, brzog razvoja i napredovanja tehnologije, multiplikativne konkurencije i zastarevanja proizvoda preko noći, uspešna preduzeća postaju ona koja kreiraju novo znanje, rasprostiru ga kroz celo preduzeće i brzo ugrađuju u nove tehnologije i proizvode. Te aktivnosti određuju preduzeće kao organizaciju koja kreira znanje, a čiji je jedini i osnovni posao stalna inovacija¹²⁸.

127 Hodgetts, R. M., Management, Orlando, Academic Press, 1985, str. 274

128 Nanoko, J., Takeuchi, H., The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, 1995, str. 107

To su preduzeća koja su shvatila da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, obrazovanje krucijalno za opstanak¹²⁹. Pojam „organizacije koja kreira obrazovanje i razvoj i znanje“¹³⁰ (engl. education, development and knowledge creating company) odnosno organizacije koja se razvija i uči, najpragmatičnije izražava odnos savremenih uspešnih preduzeća prema obrazovanju, razvoju i znanju zaposlenih. Još jedan naziv za takvu organizaciju je organizacija zasnovana na znanju (engl. „knowledge – based organization“) ¹³¹.

Jednostavna odlika organizacije koja „uči“ jeste da je to organizacija čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuju to što nauče u poboljšanju kvaliteta ili svojih usluga¹³². To je mesto gde zaposleni stalno šire svoje potencijale da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde zaposleni stalno uče kako da uče zajedno¹³³. Reč je o organizaciji koja neprestano širi svoj kapacitet da bi obezbedila sebi budućnost¹³⁴.

Za organizaciju koja uči veoma je važno to što inoviranje novog znanja nije posebna aktivnost - to je način ponašanja, odnosno način postojanja u kojem je svaki zaposleni, preduzetnik¹³⁵. Jednostavno, reč je o organizaciji osposobljenoj da kreira, usvaja, razvija i prenosi znanje i modifikuje svoje ponašanje tako da neprestano održava određeni, i to željeni, novo znanja¹³⁶.

Bitna razlika između tradicionalne i organizacije koja neprestano uči jeste u načinu rešavanja problema. Dok je prva oblikovana za efikasnost i na nju usmerena, druga je oblikovana na ideji rešavanja problema. Organizacija koja uči je ona u kojoj je svaki zaposleni uključen u identifikovanje i rešavanje problema, omogućujući da se kontinuirano eksperimentiše, menja, poboljšava i povećava kapacitet, da kompanija raste, uči i ostvaruje svoju svrhu na tržištu¹³⁷.

129 Drucker, P., Post-Capitalist Society, New York, Harper Collins, 1993, str. 201

130 Handy, C., The Age of Paradox, Boston, MA, Harvard Business, Press, 1995, str. 35

131 Alexander, J. A., Lyons, M.C., The Knowledge Based Organization, Chichago, IL, IRWIN; 1995, str. 99

132 Noe, R. A., Human Resources Management, Gaining a Competitive Advantage, Burr Ridge, IL, IRWIN, 1994, str. 57

133 Senge, P.M., The Fifth Discipline, New York, Doubleday, 1990, str. 89

134 Nanoko, J., opt. cit, str. 97

135 Noe, R. A., opt.cit.str.71

136 Garvin, D., Building learning Organization, Harvard Business Review, 1993, str. 71

137 Daft, R. L., Management, 4th ed. Forth Worth, TH, The Dryden Press, 1997, str. 751

7 Organizacija trening programa za zaposlene u preduzećima

7.1 Trening zaposlenih

Trenizi zaposlenih koji pružaju sve veće mogućnosti sve se češće primenjuju u današnjim uslovima poslovanja. Zaposleni prisustvuju mnogim trening programima i na taj način stiču različita, specifična znanja, sposobnosti i veštine kojima nadograđuju svoje formalno obrazovanje i koriste ga u izmenjenim uslovima rada i potrebama preduzeća. Posebni trening programi utiču na promene ponašanja i stavova zaposlenih, a svaki trening program koji se sprovodi u preduzećima ima svoje specifične ciljeve. Iz svega navedenog vidimo da je to jedan sveobuhvatni proces koji ima tačno definisane ciljeve, i to u pravcu poboljšanja određenog radnog učinka, ponašanja ili komunikacije unutar samog preduzeća.

Kada kažemo trening, pre svega mislimo na sistemski pristup u pravcu davanja konkretnih poslovnih predloga i rešenja za prevazilaženje određenih situacija. Sam trening pomaže zaposlenima da obavljaju svoje radne zadatke na što bolji i svrsishodan način.

Trening zaposlenih preko je potreban jer su promene svakodnevne i moraju se primeniti ili prilagoditi različitim procesima rada u preduzećima. Pored toga, i zaposleni imaju određena očekivanja. Ta očekivanja odnose se na to da im neko pokaže, ili pomogne ako je potrebno, kako se obavlja neki posao i kako funkcioniše određeni proces. U stvari, taj korak je prekretnica novog menadžment-pristupa poslovanja savremenog sveta. U današnjem menadžmentu vidljiva su samo dva zadatka. To su ciljevi, kako ih postaviti, odnosno objasniti zaposlenima šta je njihov posao i kako se radi, i nakon toga dati specifičnu povratnu informaciju o tome da li je zadati posao izvršen prema očekivanjima. Ovakav pristup je svojstven svim internacionalnim kompanijama i nekim domaćim, jer su svi uvideli da se na taj način osiguravaju rezultati poslovanja i da nema nepredvidivih situacija. Međutim, da bi zaposleni u potpunosti ispunili očekivanja menadžmenta, potrebno je dosta različitih treninga u okviru preduzeća kako bi svi bili u potpunosti spremni za svoje radne zadatke i ostvarenje zadatih ciljeva. Iz tih razloga trening pomaže preduzećima i zaposlenima u pravcu

razvoja znanja, veština i sposobnosti, kako bi se navedeni zadaci u potpunosti ispunili, a samim tim i ciljevi preduzeća.

Trening kao forma profesionalnog usavršavanja je veoma važan za zaposlene, jer se kroz njega prepoznaju potencijali svakog pojedinca, kako bi se maksimizirala njegova efikasnost. Iz tih razloga zaposleni i preduzeća moraju stalno da se prilagođavaju različitim promena u okruženju i da svoje poslovne procese i aktivnosti što bolje i efikasnije organizuju. Svi smo svedoci da je životni ciklus raznih proizvoda sve manji, ubrzane su tehnološke promene, kao i jačanje konkurencije na globalnom nivou, a s druge strane dolazi do zastarevanja postojećih znanja. Da bi preduzeća mogla da odgovore na sve probleme, ne mogu se osloniti samo na formalno školsko obrazovanje, koje po svojoj prirodi ima određenu statičnost. Školski obrazovani sistem samo je stub i osnov za dalju nadogradnju i proširivanje drugih obrazovnih aktivnosti tokom celog radnog i životnog veka, kojima je cilj prilagođavanje postojećih znanja i sposobnosti novim zahtevima rada. Otuda je trening zaposlenih kao fleksibilna obrazovna forma, osnov fleksibilnosti preduzeća i ključna poluga u razvoju zaposlenih. Menadžment u preduzeću sve više razume da je trening zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti, osnovna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje sa konkurencijom za naklonost i poverenje potrošača. To postaje, ne samo neophodni uslov daljeg razvoja preduzeća, već i preduslov za njegovog opstanka. Tako, kad govorimo o treningu, pre svega mislimo na aktivnosti koje imaju za cilj proširenje ukupnih saznanja, razvoja potencijala i promenu sistema vrednosti i kulture.

Smatra se da je trening primarno usmeren na trenutne poslove, odnosno na sticanje neophodnih veština i znanja za savladavanje konkretnih radnih zadataka, i označava vremensku dimenziju sadašnjosti.

Ciljevi treninga se jasno definišu, odnosno jasno se ističe šta se pojedinim treningom želi postići. Osnovna svrha treninga je da se određeni procesi i poslovi obavljaju što je bolje moguće, to jest, što produktivnije. Taj proces podrazumeva i određene promene koje poslodavac želi da postigne treningom. Veliki broj preduzeća, kod nas i u svetu, smatra da je presudan značaj konkurentske prednosti – znanje, zbog čega ulažu ogromna sredstva i resurse u razvoj intelektualnog kapitala, odnosno u znanje. Veliki broj različitih istraživanja pokazuje da takva preduzeća godišnje ulažu od

1,5% do 3% ukupnog godišnjeg prihoda, i kad se dodaju indirektni troškovi, ukupna količina troškova na treninge premašuje 10% ukupne zarade. Odgovor na pitanje zašto se toliko ulaže veoma je jednostavan - ukoliko želite da budete konkurentni i u stalnom toku dešavanja, potrebno je ulagati u znanje. Količina ulaganja u znanje postaje *differentia specifica* tržišno uspešnih i neuspešnih preduzeća.

7.2 Definisane treninga zaposlenih

Trening zaposlenih u preduzećima definiše se kao poseban planski i projektni program preduzeća sa ciljem poboljšanja efikasnosti zaposlenih u njihovim svakodnevnim poslovima. Preduzeća treningom obučavaju zaposlene da svoje svakodnevne zadatke rade što efikasnije i efektivnije. Na taj način se povećava učinak zaposlenih, kao i njihova motivacija u obavljanju svakodnevnih poslova. Trening, dakle, predstavlja sveobuhvatan skup aktivnosti koji direktno utiče na sticanje novih i promenu postojećih znanja zaposlenih, njihovih veština, sposobnosti, stavova, mišljenja, procesa rada, odnosa prema radu i načinu rada.

Trening zaposlenih je jedan od dobrih načina i instrumenata koji omogućava radnicima da steknu određene veštine i modele ponašanja koji su veoma važni u obavljanju poslova za bolje ostvarivanje svog radnog učinka. Trening zaposlenih je planska i razvojna aktivnost. Kao takva, predstavlja i određenu razvojnu mogućnost. Naime, kroz različite trening programe zaposleni se razvijaju u onim oblastima koje su im neophodne za lični razvoj. Trening programi u mnogim situacijama doprinose promeni ponašanja zaposlenih. Tu se, pre svega, misli na određene promene u organizacionoj klimi i kulturi samog preduzeća ili u nekim kompetencijama zaposlenih. Preduzeća koja danas posluju u otvorenim tržišnim uslovima, sve više smatraju da je osnovni uzrok sticanja, održavanja i kreiranja konkurentne prednosti na tržištu razvoj zaposlenih kroz razvoj intelektualnog kapitala. To podrazumeva razvoj kognitivnog znanja – na prvom mestu znati šta uraditi, i unaprediti veštine koje će im pomoći da znaju kako to da urade. U tom pravcu se ide i korak dalje. Preduzeća žele da njihovi zaposleni razumeju celokupan proces i da sve svoje radnike ohrabre u pravcu povećanja kreativnosti, da bi znali zašto se nešto radi na određen način. Osnovni fokusi treninga zaposlenih u proizvodnim preduzećima odnose se na nova znanja, proširenje postojećih znanja i veština, promene ličnih profesionalnih stavova koji direktno utiču na stvaranje

uslova za razumevanje veza i razloga zašto se nešto radi i zbog čega. U tom celokupnom procesu veoma je važna motivacija za inovativno razmišljanje i stalno poboljšanje kvaliteta.

Kada i gde koristimo trening i zašto?

Evo nekih očitih mogućnosti primene treninga zaposlenih na poslu:

- motivisanje zaposlenih,
- delegiranje posla,
- rešavanje problema,
- stvaranje timova,
- ocenjivanje i procena zaposlenih,
- planiranje i kritički osvrt,
- rad u timu,
- razvoj zaposlenih,
- planiranje,
- rukovođenje,
- praćenje učinka, i
- efikasnost.

Trening zaposlenih u proizvodnim preduzećima određuju sledeći elementi:

- Tržišni princip poslovanja zahteva stalno prilagođavanje preduzeća novim uslovima i tokovima, što ne znači samo tehnološke promene, nego i promene preduzeća, promene proizvodnog asortimana i promene ponašanja odnosno stil poslovanja. Sve to podrazumeva visok nivo fleksibilnosti, koji ujedno znači fleksibilnost zaposlenih koji rade u tržišno orijentisanom preduzeću. Trening je tako neophodnost u samom procesu prilagođavanja i način da se promene što lakše prihvate.
- Pod pritiskom konkurencije i različitih pristupa kupaca, tržišno orijentisano preduzeće je stalno suočeno sa problemom troškova i problemom inovacija. U rešavanju tih problema znanje postaje ključni faktor. Zato specifična znanja dobijaju sve veći značaj u funkciji inoviranja i proširenja postojećih znanja putem fleksibilnih treninga u toku posla ili vezanih za posao. Takav tip treninga - „On the job training” - veoma je uspešan jer se radi na konkretnim situacijama sa kojima se zaposleni susreću svakodnevno na

poslu.

- Trening služba - odeljenje u preduzeću vodi računa i o ciljevima u smislu prevazilaženja deficita znanja, razvijanju sposobnosti potrebnih za obavljanje određenih poslova i rešavanju konkretnih radnih i poslovnih problema.
- Treningom se menjaju i metode rada. U vreme kada novac i vreme postaju veoma važni i ograničavajući faktori, ne može se rizikovati s aktivnostima koje nisu u funkciji potreba preduzeća, odnosno kojima se ne postižu konkretni ciljevi. Shvatanje uloge učesnika treninga takođe se menja. To više nisu pasivni primaoci informacija, nego aktivni učesnici procesa razmene i kreiranja novog znanja. Takvim uslovima moraju se prilagoditi metodički koncepti, kao i prostorni uslovi, koji treba da podstiču komunikaciju između učesnika i timski rad. Iz tih razloga se menjaju i sadržaji treninga. Orijentacija na procese u savremenim preduzećima povećava kompleksnost radnih zahteva, pa trening više nije usmeren na sticanje dodatnih znanja i veština za konkretno radno mesto, nego i na metodičke kompetencije za rešavanje preduzetničkih problema. Samostalnost, radna sposobnost i profesionalna stručnost mogu se postići samo ukoliko se poznavanje metoda treninga, veštine i ponašanje integrišu u jedinstveni koncept timskog i projektno orijentisanog treninga zaposlenih u preduzeću.

7.3 Važnost treninga zaposlenih u preduzećima

Trening zaposlenih postaje veoma važan element uspeha današnjih preduzeća. Od brze reakcije u promeni (i primeni) znanja i veština, zavisi uspeh preduzeća, kako na globalnom, tako i na domaćem tržištu. Jedan od važnih segmenta uspešnog poslovanja jeste sve jača potreba preduzeća za vođstvom, znanjem, što boljim zaposlenima, koji su talentovani i visoko obrazovani. S tim u vezi, vidljive su i promene na tržištu radne snage. Preduzeća svojim oglasima, potragama za dobrim kandidatima i dobrim ponudama utiču na to da privuku što kvalitetnije radnike. Na taj način traže zaposlene koji imaju određena znanja, veštine i kompetencije kojima mogu odgovoriti na složene zahteve posla. U tom procesu preduzeća tragaju za talentovanim zaposlenima sa

određenim potencijalima koje mogu, u okviru kompanije, da razvijaju na kratak ili duži rok. Preduzeća širom sveta investiraju milione evra u različite trening programe kako bi ostvarili konkurentsku prednost na tržištu. Sam rast investiranja u različite treninge govori nam o tome da preduzeća postaju svesna da je znanje faktor koji kreira razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o preduzećima ili zaposlenima unutar jedne kompanije.

Efikasan trening mora da ima jasne i precizne ciljeve. Na osnovu takvih ciljeva trening se priprema i mora u potpunosti biti usklađen sa identifikovanim potrebama zaposlenih. Odnosno, trening ciljevi su određeni nedostaci koje želimo da otklonimo, ili stanja koja želimo da unapredimo ili promenimo kod zaposlenih. Veoma je bitno da se ta identifikacija potreba prepozna i uskladi sa stvarnim očekivanjima zaposlenih. Nakon toga se sam trening planira i implementira u praksi. Najbolja situacija je kada trening zadovoljava potrebe preduzeća i zaposlenih, što je jedan od osnovnih postulata za razvoj preduzeća i samog pojedinca. Osnovni cilj treninga jeste da se u kratkom roku eliminišu bilo koji elementi koji mogu negativno da utiču na „performanse” zaposlenih.

Osnovni rezultati koje trening ostvaruje u preduzeću jesu sticanje novih znanja, proširenje postojećih znanja i razvoj novih veština i sposobnosti zaposlenih.

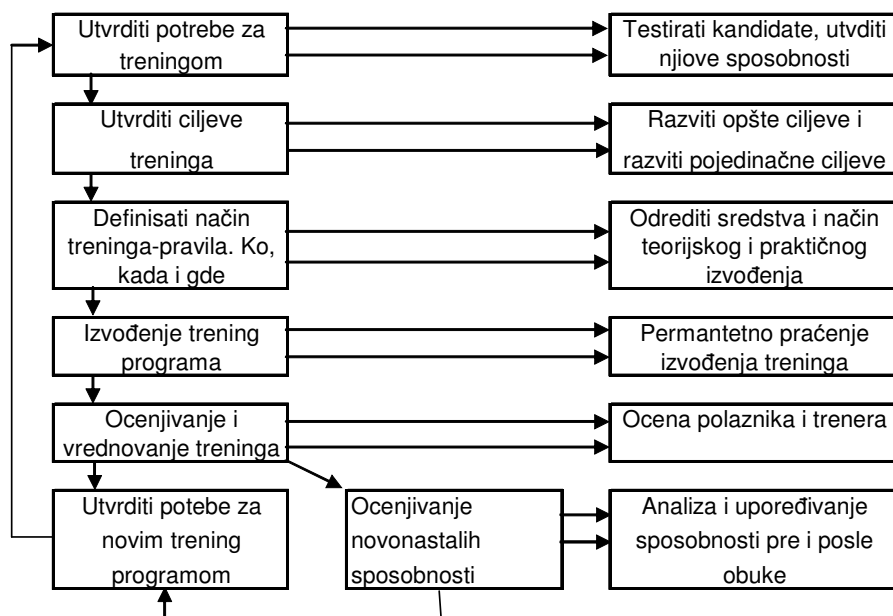
7.4 Organizacija treninga zaposlenih u preduzećima

U sve zahtevnijim i promenljivijim uslovima poslovanja preduzeća se sve više okreću organizaciji treninga, a u zavisnosti od svojih potreba kreiraju trening programe koji najviše odgovaraju njihovim zaposlenima. Ukoliko je u okviru preduzeća dobro razvijen trening centar, koji može da odredi potrebe koje su definisane kroz procenu veština, onda je veoma lako i jednostavno odrediti koji su to treninzi neophodni za unapređenje i razvoj zaposlenih. Pored takvog načina organizacije, preduzeća često koriste i druge organizacije koje im mogu pomoći u realizaciji određenih trening programa. Česta je situacija da preduzeća koriste određene fakultete, agencije za zapošljavanje ili profesionalce iz navedene oblasti koji vrše procene zaposlenih. Oni u stvari identifikuju razvojne potrebe zaposlenih. Na osnovu takvih analiza dobijaju se informacije koje predstavljaju razvojne potrebe zaposlenih i na osnovu njih se definišu ciljevi treninga.

Sveobuhvatnost procene zaposlenih i funkcionalna realizacija treninga

zahtevaju ispunjenje niza preduslova kako bi se trening uspešno sproveo. Stoga je trening neophodno posmatrati kao složen proces koji obuhvata sledeće faze:

- jasno definisanje određenih potreba za treningom,
- prikupljanje određenih informacija,
- obrada informacija,
- određivanje ciljeva treninga,
- proces kreiranja treninga,
- izvođenje treninga, i evaluacija treninga.



Slika 5: Grafički prikaz faza procesa treninga u preduzeću
faze procesa treninga u preduzeću¹³⁸

¹³⁸ Bernardi, J., Russell, J., Human Resource Management, McGraw Hill, 1993, str. 299

7.5 Definisanje trening potreba zaposlenih

Da bi trening zaposlenih u preduzećima mogao u potpunosti da ispuni očekivanja zaposlenih i ostvari ciljeve preduzeća, potrebno je da njegov celokupan program bude zasnovan na odgovarajućim potrebama. Cilj utvrđivanja jasnih potreba za treningom je da se odgovori na pitanje koja znanja, veštine, sposobnosti i metode rada zaposleni treba da steknu treningom. U tom procesu je potrebno jasno identifikovati kod kojih zaposlenih je potrebno unaprediti znanje, kod kojih poboljšati veštine i sposobnosti, a kod kojih promeniti ponašanje i percepciju. Da bismo to mogli uraditi, prvo je neophodno sagledati ili dijagnostifikovati postojeću situaciju. Tu pre svega mislimo na procenu postojećih znanja, veština i sposobnosti sa kojima zaposleni raspolažu u tom trenutku. Nakon toga potrebno je videti da li je taj nivo zadovoljavajući ili ne. Ukoliko je odgovor ne, za svakog zaposlenog je potrebno definisati koju oblast je potrebno unaprediti, odnosno razviti, šta predstavlja njegov lični plan razvoja. Ovakav vid istraživanja trening potreba usmeren je na sadašnjost u okvirima preduzeća koja obuhvata analizu postojećih poslova, kao i strategije i planove razvoja zaposlenih i preduzeća. Trening potrebe najčešće izazivaju i stvaraju promene u preduzeću (posebno tehnološke), promene metoda rada, zatim promene poslovne strategije i kulture. Pošto je trening proces kojim se obezbeđuju potrebna individualna znanja i veštine, utvrđivanje trening potreba treba da obuhvati i analizu zaposlenih, kako bi se utvrdila razlika između postojećih i potrebnih znanja i veština, a samim tim bi se definisalo koja znanja i veštine treba da predstavljaju sadržaj treninga. Pri tome, treba uvek imati u vidu generalnu potrebu širenja znanja i razvoja, kako zaposlenih, tako i samog preduzeća.

Kada govorimo o samim potrebama, prvo ćemo se osvrnuti na istorijski i antropološki pristup ovoj kategoriji. Potrebe su deo interesovanja različitih nauka - sociologije, andragogije, psihologije, ekonomije. Ovaj pojam se često i veoma široko upotrebljava u svakodnevnom govoru, ali u naučnoj terminologiji ima preciznije određenje, iako, zbog složenosti pojma, potpune opšteprihvaćene definicije potreba nema. U tom smislu ipak je veoma važno definisati sam pojam, kako bi se obezbedilo njegovo razumevanje. Zapitajmo se, stvarno, šta je to potreba? Da li je potreba objektivna realnost ili subjektivno osećanje? Ili, da li je to organski zahtev koji se mora zadovoljiti zbog opstanka? Da li se potreba oseća ili jednostavno zna? Veliki doprinos

izučavanju, razumevanju i definisanju potreba dali su Malinovski, Maslov, Adler i From. Za potrebe ovog rada, opredelili smo se za sledeću definiciju:

Potrebama se mogu smatrati ukupna stanja čoveka kao psihofizičke i društvene posebnosti koje ga u datim situacijama pokreću da čini određene postupke, odnosno da razvija određenu aktivnost¹³⁹.

Utvrđivanje trening potreba je kompleksan i veoma zahtevan proces, koji obuhvata:

- analizu planova razvoja preduzeća,
- analizu dokumentacije, odnosno podataka o zaposlenima i opisa poslova,
- intervju sa zaposlenima,
- ocene radne uspešnosti,
- planove razvoja zaposlenih i njihove karijere,
- razgovore sa rukovodiocima,
- posmatranje,
- godišnje razgovore u vezi ostvarenja ciljeva,
- praćenje mesečnih i kvartalnih rezultata zaposlenih,
- praćenje ponašanja,
- rad i praćenje zaposlenih na različitim projektima, i
- analizu kritičnih incidenata.

Kada govorimo o potrebama koje se odnose na učenje, Savićević naglašava da je važno da potrebe ne posmatramo kao zaseban, izdvojen fenomen. One su sastavni deo potreba pojedinca¹⁴⁰. Što se tiče indentifikovanja potreba za treningom zaposlenih u preduzećima, to je proces koji pokazuje da li je trening zaposlenima potreban ili da li može da zadovolji njihove potrebe. U te svrhe može se koristiti i upitnik na osnovu koga jasno možemo da definišemo određene potrebe. Upitnik može biti vrlo jednostavan i može da sadrži najosnovnija pitanja, kao što su:

- Kojim zaposlenima je trening potreban?
- Šta treba da bude predmet i tema treninga?
- Koja znanja i veštine zaposlenima nedostaju?
- Šta taj trening treba da obuhvati?
- Šta želi da se postigne tim treningom?
- Koji su mu resursi neophodni za to?

¹³⁹ Milosavljević, S., Politička akcija, Institut za političke studije, Beograd, 1987, str. 107

¹⁴⁰ Savićević, D., Konceptija obrazovnih potreba u andragogiji, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1989, str. 35

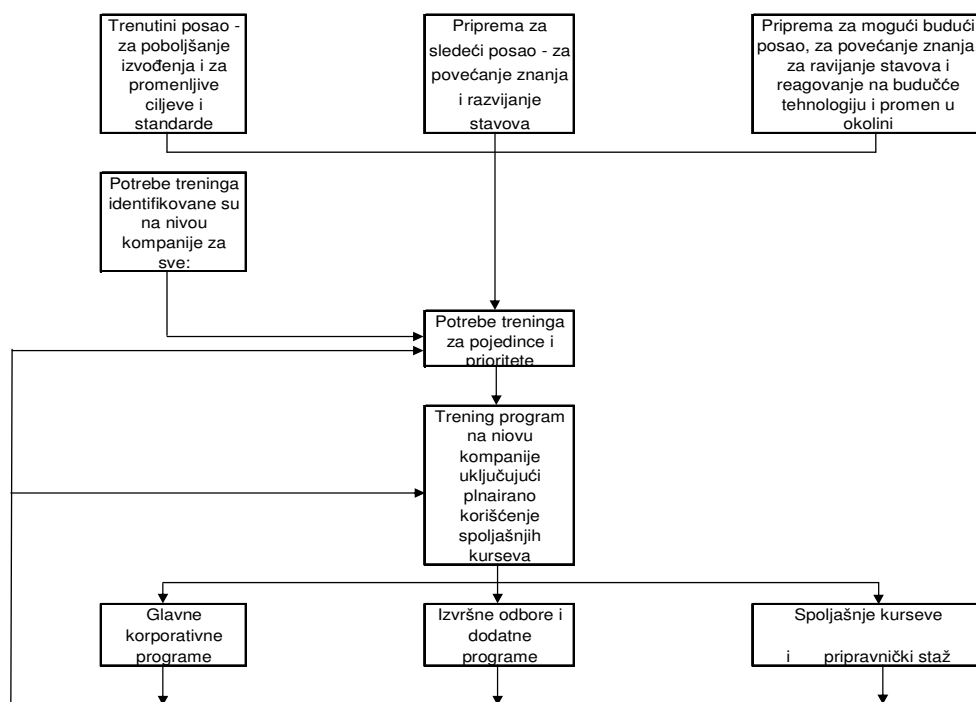
- Koliki su troškovi treninga?
- Kakve su beneficije nakon treninga?
- Koje ciljeve treba da se ostvare unutar preduzeća?
- Da li je menadžment uključen u analizu trening potreba?
- Da li menadžment daje podršku ovom trening programu?

Što se tiče potreba koje dolaze od strane preduzeća, veoma često se dešava da te potrebe iniciraju sama preduzeća. I to zbog:

- konkurentske sposobnosti preduzeća,
- turbulentnih i veoma brzih promena koje se odvijaju u okruženju,
- čestih promena ciljeva,
- povećanja prodaje,
- povećanja produktivnosti i efikasnosti,
- uvođenja novih proizvoda,
- novih znanja i vještina zaposlenih,
- uvođenja novozaposlenih u preduzeća,
- zadržavanja potencijalnih kadrova,
- promena tehnologije, i
- promena stavova i mišljenja.

Na nivou zaposlenih u preduzeću različite potrebe mogu se sistematizovati u:

- povećanju radne efikasnosti na radnom mestu,
- unapređenju postojećih poslova,
- stalnom usavršavanju i napredovanju,
- postizanju boljeg učinka, i
- željama za nečim novim.



Slika 6: Izvor: Gordon McBeath, Practical Management Development - Strategies for Management Resourcing and Development in the 1990's, str. 280.

Često su preduzeća ta koja iniciraju trening zaposlenih, i to posebno u sledećim situacijama:

- kada postoje oscilacije u kvalitetu i kvantitetu proizvoda ili usluga,
- kada je loša motivacija i inicijative zaposlenih,
- kada je rad zaposlenih na niskom nivou,
- kada se u preduzeće uvodi nova tehnologija, oprema ili softver,
- kada se u preduzeće uvodi novi sistem rada,
- kada se otvaraju nova radna mesta,
- kada je potrebno unapređenje nekih procesa rada,
- kada je potrebno povećati određena znanja i veštine zaposlenih, i
- kada je potrebno povećati nivo sposobnosti određenih odeljenja ili zaposlenih.

Primer potreba za treningom:

- ✓ poznavanje i sprovođenje kompanijskih standarda,
- ✓ odnos sa kupcem,
- ✓ servis kupca,
- ✓ posvećenost poslu,
- ✓ inicijativa,
- ✓ veština komunikacije,
- ✓ timski rad,
- ✓ administrativni zadaci,
- ✓ nezavisnost u obavljanju prodaje,
- ✓ planiranje,
- ✓ razvijanje poslovnih odnosa.

Najvažnija stvar kod svakog treninga jeste da postoji jasno definisan cilj, svrha i vrednost. Takav trening mora da povezuje potrebe zaposlenog i potrebe preduzeća. U praksi preduzeća vrše procenu znanja i veština koji su im neophodni, zbog okruženja i promena koje dolaze. Iz tih razloga ona ne čekaju da im se nešto desi već pripremaju svoje zaposlene za budućnost i buduće izazove.

Postoji veliki broj različitih metoda koje možemo koristiti prilikom identifikovanja potreba za treningom. Navešćemo one koje se najčešće koriste i koje su se pokazale kao veoma korisne:

- fajlovi zaposlenih,
- ocene rukovodilaca,
- intervjui zaposlenih,
- timski intervjui,
- različiti upitnici,
- analiza posla,
- analiza specifičnih radnih zadataka,
- analiza ponašanja,
- analiza rešavanja različitih situacija,
- posmatranja prilikom rada, i
- testovi.

Najveći broj različitih podataka i informacija za identifikovanje potreba treninga možemo koristiti iz postojeće dokumentacije, od rukovodilaca, direktno od zaposlenih, kao i od stručnjaka iz pojedinih oblasti.

Koju metodu ćemo koristiti i na koji način - odabir će direktno zavisi od cilja i svrhe treninga - šta želimo njime da uradimo.

U svakom slučaju, otkrivanje potreba za treningom podrazumeva metodološki pristup na osnovu koga je potrebno jasno definisati:

- na kom su nivou znanja zaposlenih,
- koja znanja treba da imaju,
- na koji način ćemo ih edukovati, da bi stekli nova znanja,
- prednosti postojećih znanja,
- potrebna, nedostajuća znanja, i
- koji su ciljevi treninga.

Na osnovu gorenavedenih pretpostavki dolazi se do osnovnih pitanja:

Šta u takvim situacijama zaposleni moraju da rade?

- Kako?
- Šta da koriste?
- Šta će time ostvariti?
- Na koji način je potrebno da sarađuju?
- Koje standarde, pravila i kriterijume moraju da poštuju?

7.6 Projektovanje trening procesa u preduzeću

Kada govorimo o projekciji trening procesa u preduzeću, prvo treba reći da je to kompleksan i veoma zahtevan proces. Taj proces mora da bude veoma dobro organizovan i sistematičan. U većini slučajeva je i veoma specifičan. To prevashodno zavisi od konkretnih potreba i zahteva preduzeća, mogućnosti i aspiracije zaposlenih, kao i raspoloživih finansijskih resursa i količine vremena. U praksi svako preduzeće pravi, odnosno kreira, svoj model treninga.

U većini preduzeća, zbog složenosti i važnosti posla, postoje posebni trening menadžeri koji se bave ovom vrstom posla. Oni su uglavnom zaduženi za jasno definisanje trening potreba i kreiranje trening procesa. Pored osobe koja je u preduzeću

zadužena za trening, neophodni su i timski rad i radionice u kojima će se znanja, iskustva i veštine dopunjavati. Često ni veliki timovi nisu efikasni, zbog loše komunikacije, neusaglašenosti, pa se nekad može otići i na pogrešnu stranu. Tim koji će se baviti ovom problematikom oko trening procesa trebalo bi da je pravilno treniran. U proces projekcije treninga potrebno je uključiti što više stručnjaka da bi posao bio što uspešniji. Veoma je važno precizno odrediti dužnosti i odgovornosti članova tima, koje lider tog projekta vodi i usmerava sa tačnim vremenskim okvirima. Često je uloga lidera presudna, jer on definiše ciljeve, dodeljuje zadatke i u većini slučajeva odgovoran je za realizaciju treninga.

U praksi lider mora da raspolaže sa dosta relevantnih informacija kako bi mogao pravovremeno i na pravi način da definiše trening proces. Informacije se često odnose na učesnike treninga i stručnjake koji su uključeni u kreiranje treninga, u probleme u projektu, i slične stvari. Sve informacije i neophodni resursi su preduslov sa kojim mora da raspolaže tim i lider, jer od njihove dostupnosti zavisi dalji uspeh, kao i očekivanja i uspeh treninga.

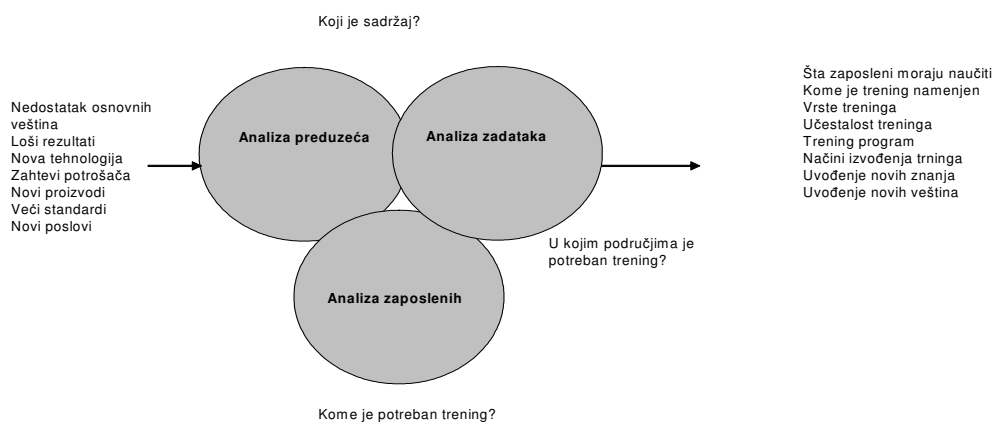
7.6.1 Trening plan zaposlenih u preduzećima

Ukoliko želimo da treningom ostvarimo određene ciljeve, zbog čega se on i organizuje, osnovni preduslov je da se obezbedi što je više moguće neophodnih informacija i saznanja koja mogu pomoći u realizaciji samog treninga. Dobre i tačne informacije su osnov za kreiranje odgovarajućeg treninga za zaposlene. One se prevashodno odnose na broj polaznika, njihova znanja, nivo znanja, veština i sposobnosti, iskustvo, posao kojim se trenutno bave, ili su se bavili, kao i sve druge relevantne informacije koje mogu pomoći prilikom izrade plana. Na osnovu prikupljenih informacija stiče se dobra polazna tačka koja će omogućiti, pre svega, dobro planiranje treninga, kao i sve ostale aktivnosti zbog kojih se obuka i organizuje. Na osnovu tih informacija dolazi se do jasnijih potreba zaposlenih - kolika će grupa biti, u kakvom poslovnom okruženju rade ili će raditi. Pored prikupljenih informacija o zaposlenima i njihovim potrebama, u ovoj fazi nije loše imati i povratne informacije o tome šta zaposleni misle ili kakve su njihove reakcije na program koji će im omogućiti da rade bolje.

Planom treninga definiše se, što je moguće bolje i preciznije, šta se želi postići

treningom. Na primer, ako se radi o uvodnom treningu za novozaposlene, jasno se mogu definisati njihove potrebe, kao i znanja, veštine, sposobnosti i stavovi koji su im potrebni da bi radili to za šta su primljeni. Pored toga, potrebno im je ukazati i na mogućnost eventualnih predstojećih problema i konflikata i obučiti ih kako da ih prevaziđu. Trening se i planira i relizuje da bi zaposleni na osnovu naučenih i stečenih osobina prevazišli određene teškoće i probleme. Na osnovu novostečenih znanja, od zaposlenih se očekuje pozitivan uticaj na svakodnevni posao - kako bi se ciljevi organizacije ostvarivali svakodnevno a zaposleni postizali svoje rezultate.

U trening planu je neophodno definisati specifične potrebe i potencijalne ciljeve koji bi morali da se ostvare. Ukoliko trening plan nije dobro definisan ili nisu svi elementi u potpunosti usaglašeni, celokupan proces teninga može se dovesti u pitanje. Iz tih razloga je potrebno usaglasiti plan sa budućim ciljevima treninga i tada su svi preduslovi ispunjeni da trening bude uspešan. Kada govorimo o proceni potreba, moramo uključiti analizu preduzeća, zaposlenih i zadataka¹⁴¹.



Slika 7: Proces procene potreba

Analiza preduzeća uključuje određivanje odgovarajućeg treninga sa poslovnom strategijom preduzeća, dostupnosti potencijala za trening i podršku rukovodilaca i kolega u aktivnostima treninga.

Analiza zaposlenih omogućava rukovodnim strukturama da prepoznaju koji je trening potreban u određenom trenutku. Sastoji se od utvrđivanja stvarnih rezultata

141 I.L.Goldstein, E. P. Braverman I H.Goldstein, Needs Assessment, In Developing Human Resources, Washington, str. 35

zaposlenih koji su prouzrokovani nedostatkom znanja, veština i sposobnosti, ili iz motivacionih razloga. Ovakvom analizom selektuju se zaposleni kojima je potreban trening i utvrđuje se se njihova spremnost za trening.

Analiza zadataka uključuje prepoznavanje važnih zadataka, znanja, veština i ponašanja koje je potrebno naglasiti na treningu da bi zaposleni izvršili svoje zadatke.

Stvarna situacija u praksi je da se analiza preduzeća, zaposlenih i zadataka obično ne sprovode određenim redosledom. Analiza zaposlenih i analiza zadataka obično se sprovode istovremeno jer je nemoguće utvrditi da li je neuspešno obavljanje posla problem treninga bez razumevanja zadataka i radnog okruženja.

7.7 Uloga zaposlenih u trening programu

Zaposleni imaju veoma važnu ulogu u organizaciji i uspehu svakog trening programa. Prvi korak u tome je da se od zaposlenih dobiju neophodne informacije o predloženim treninzima i stepenu njihove zainteresovanosti u odnosu prema predloženom planu - da li i u kojoj meri su zainteresovani da prisustvuju treninzima. Postoje situacije kada zaposleni ne veruju u neke od treninga, i ukoliko je to stvarno tako, bilo kakve promene, izmene i sugestije su teške, a sam rezultat treninga je doveden u pitanje. U situacijama kada zaposleni sami prihvataju da postoji potreba za takvim treningom, onda je njihov interes i zadovoljstvo na većem nivou. U takvim situacijama je neophodno uključiti zaposlene maksimalno u trening. Veliki značaj i ulogu u tim procesima imaju rukovodioci, supervizori i timlidari koji su u svakodnevnom kontaktu sa njima koji sa polaznicima mogu da obave niz konsultacija, da daju savete i sugestije šta sve mogu da očekuju ili dobiju primenom stečenih znanja sa treninga.

Sam način informisanja zaposlenih i interna komunikacija od presudnog su značaja za dalji proces implementacije treninga u preduzećima. U te svrhe se obično koristi intranet komunikacija, oglasne table, interne novine i posebna obaveštenja koja se koriste u preduzećima. Pravovremena obaveštenost je veoma bitna jer se na taj način učesnicima daje mogućnost planiranja njihovih obaveza i radnih aktivnosti, da bi mogli da planiraju svoje aktivnosti. S druge strane, rezervišu se dani za trening unapred da bi bio tačan broj učesnika koji je planiran.

Kada je pri samom kraju izrada plana treninga, potrebno je dodati i konsultovati sve predavače koji će učestvovati u njegovom izvođenju. Potrebno je pripremiti i sve neophodne materijale, printane verzije, CD-ove i drugo.

Trening zahteva stalno kreiranje i inovacije kako bi se realizovale potrebe i interesi preduzeća i zaposlenih u njegovom sprovođenju. Iz tih razloga neophodno je stalno praćenje aktivnosti u treninzima i načinima izvođenja i veština koje su neophodne za njihovu implementaciju.

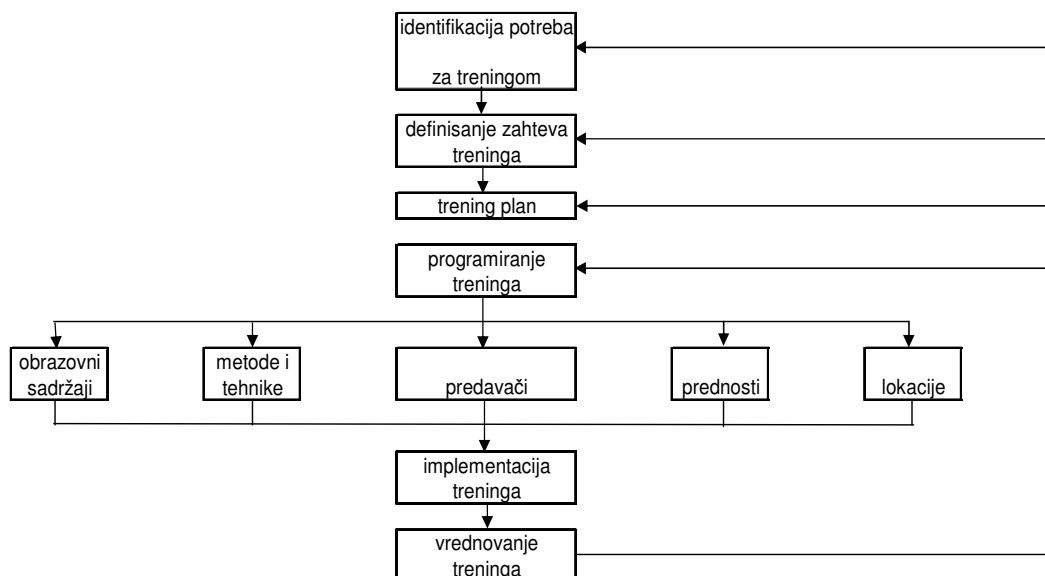
U procesu planiranja treninga potrebno je definisati¹⁴²:

- Kolika je važnost treninga?
- Za koju ciljnu grupu je namenjen?
- Za koliko učesnika je namenjen?
- Koliko drugih učesnika, predavača i eksperata treba da bude uključeno ?
- Koje je vreme neophodno da bi se trening razvio?
- Koji je završni datum da bi trening bio spreman?
- Kada se počinje sa realizacijom?

U situacijama kad se trening ne projektuje i ne postavi na pravi način, dolazi do gubljenja i vremena i novca. U nekim slučajevima ili analizama možemo doći i do saznanja da trening nekada nije najbolje rešenje, ali i da je samo jedno od mogućih za rešavanje postojećih problema. Neki problemi se mogu rešavati i na druge načine. Procesom projektovanja treninga nužno je upravljati i donositi takve odluke kako bi se uticalo na razvoj zaposlenih i angažovanje određenih finansijskih i drugih materijalnih sredstava.

¹⁴² Milosavljević, G., Projektovanje obuke, FON, Beograd, str.120

Tabela 11: Šematski prikaz celokupnog procesa trening plana je u tabeli¹⁴³



7.8 Faze u izradi trening programa

U samom procesu izrade i programiranja treninga zaposlenih u preduzećima napušta se proizvoljnost, a sam proces istraživanja i izrade treninga postaje osnov programiranja. Istraživanje i izrada zahtevaju osnovanost jednog razvojnog i obrazovnog programa. Osnovanost razvojnog i obrazovnog programa prvenstveno polazi od društvene osnovanosti koja se ogleda kroz:

- naučnu i stručnu osnovanost,
- praktičnu osnovanost, i
- materijalno finasijsku osnovanost.

Naučno-stručnu osnovanost razumemo kao princip i praksu pristupu izrade programa da se krene u ostvarivanje nečega što je od naučnog znanja o temi koja je predmet, uz konsultovanje i kritički osvrt i selektivno korišćenje znanja.

Praktična osnovanost je bazirana na postojećoj praksi, odnosno na praktičnoj primenljivosti takvog razvojnog programa. To ukazuje koliko se pri samom procesu programiranja, polazeći od potreba prakse i tendencija, njoj mora prilagođavati, a koliko

¹⁴³ Čamilović, S., Kadrovski procesi, Tekon, Beograd, str. 135

se mora menjati da bi se prevazišla postojeća praksa. Postoje mogućnosti da se napravi idealan program, ali nerealan, pa može da bude i promašaj u okvirima određene društvene prakse.

Naravno, materijalno finansijsku osnovanost nije potrebno posebno obrazlagati. Glavni elementi su troškovi izrade i programiranja, i posebno deo koji se odnosi na realizaciju programa. Drugi elementi su neposredni prihodi od plasmana i realizacije programa. I treće su materijalno-finansijski efekti izrade i realizacije programa koji se i sami dvojno organizuju:

- kroz uštede koje nastaju, distribucijom i lakom adaptacijom kvalitetnog programa, i
- kroz efekte koji nastaju primenom osposobljenosti onih koji su savladali obrazovni program.

Prilikom samog procesa programiranja treninga za utvrđivanje profila zaposlenih, potrebno je definisati¹⁴⁴:

- opšte ciljeve razvoja i obrazovanja, definisane i utvrđene opštim aktima,
- da su sadržaji naučno zasnovani,
- da se stvore naučne osnove za dalje obrazovanje,
- da sadržaji trening programa budu usklađeni sa mogućnostima polaznika, kao i sa naučno-tehničkim i društvenim kretanjima, i
- da su sadržaji u logičnoj vezi sa srodnim sadržajima uz mogućnosti nadgradnje prema profilu zanimanja.

Sam proces programiranja treninga je složen, organizovan i stvaralački, putem koga se utvrđuju sadržaji obrazovanja, i pomoću koga se realizuju obrazovni ciljevi.

Faza iniciranja izrade programa i programiranja istog obuhvata:

- identifikaciju inicijative,
- artikulaciju inicijative,
- uzimanje inicijative u proceduru sa predlogom o prihvatanju inicijative,
- konstituisanje kompetentnih nosilaca interesa o inicijativi, i
- donošenje odluke o inicijativi i utvrđivanje daljih postupaka.

Faza programiranja sledi po prihvatanju inicijative, i definiše se kroz nekoliko pod faza. Proverava se da li postoje programi koji se mogu realizovati, ako još nisu

¹⁴⁴ Asentić, R., Osnovi metodologije programiranja obrazovnih sadržaja i utvrđivanje profila kadrova, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1993, str. 35

zaživeli. Ako je program u fazi realizacije, podvrgava se analizi, prati se njegova realizacija i efekti.

- Konsultovanje naučnog i stručnog fonda
- Konsultovanje kompetentnih stručnjaka iz date oblasti
- Konsultovanje predstavnika korisnika i izvođača programa
- Izrada, idejne osnove, na osnovu pethodnog programa i izrade dokumenata kojim se saopštavaju osnovne postavke programa
- Stručno razmatranje koncepcije programa
- Formiranje koncepcije programa
- Razmatranje predloga programa i odlučivanje o njemu

7.9 Projektovanje ciljeva treninga

Da bi trening ostvario svoj osnovni cilj, potrebno je definisanje stanja i ponašanja koja žele da se postignu kroz trening, u smislu razvoja novih veština i sticanja novih znanja. To znači da želimo da vidimo stanje u budućem vremenu koje se očekuje od zaposlenih, odnosno njihovih primenjenih znanja i veština na poslu. Veoma je važno na početku celog projekta definisati ciljeve trening programa, jer na taj način jedino možemo da utičemo na ostvarivanje rezultata. Ukoliko to ne uradimo na samom početku i ne znamo šta želimo sa svim tim aktivnostima, onda će i zaposleni biti zbunjeni po pitanju toga šta se od njih očekuje, a ishod će biti neizvestan. Pored neostavrenih rezultata na kraju samoga treninga, zaposleni će imati stav da gube vreme i da im to nije korisno. Iz tih razloga je neophodno identifikovati ciljeve treninga i celokupnog procesa sa sledećim nivoima potreba za treningom:

- lične potrebe, i
- potrebe preduzeća.

Potrebno je naglasiti da svaki nivo treninga ima svoje ciljeve. Tako imamo generalne koje su u vezi sa znanjima o nekim problemima ili pojavama. Posebne potrebe se odnose na posebna znanja za posebne funkcije u nekim od procesa. Osnovne potrebe su osnova za zaposlene koji će se baviti određenim problemom ili pitanjima. Više potrebe su nivo potreba za one poslove koji imaju zahteve za operativnim znanjima o određenom problemu i omogućavaju specijalistička znanja.

Dobra postavka ciljeva navodi nas da ozbiljno razmišljamo o tome šta je

potrebno uraditi, i u šta uložiti napore, novac i vreme. Tako dobro postavljeni ciljevi vode zaposlene u pravcu razvoja veština, u izboru informacija, materijala i aktivnosti. Ciljevi obezbeđuju polazniku treninga da u praksi primeni ono što je naučio i da stavi akcenat na teme treninga, i na ono što je od interesa za zaposlene, a ne na ono što interesuje one koji pripremaju trening. Ciljevi pomažu zaposlenima da pravilno organizuju svoje napore u savladavanju svih tema koje se postavljaju pred njih i njihovu što lakšu implementaciju. Da bismo došli do određenih ciljeva treninga, moramo dati odgovore na uobičajna pitanja¹⁴⁵:

- koje probleme zaposleni i njihova preduzeća žele da reše,
- koje krajnje rezultate žele da postignu, i
- kakva znanja i veštine polaznici žele da postignu treningom.

Postoje četiri važne grupe ciljeva:

1. ciljevi vezani za znanja, kada se polaznicima treninga daju informacije o novom poslu, aktivnostima ili opremi,
2. ciljevi vezani za veštine, koji se izražavaju zahtevom da zaposleni rade ovaj posao na ovaj način,
3. ciljevi vezani za stavove; to se najbolje vidi kod uvođenja novih procedura, ako se osoblje protivi, onda je potrebno nešto uraditi da bi ih prihvatili, i
4. ciljevi vezani za ponašanje, kada se menja način obavljanja posla od strane polaznika treninga.

7.10 Elementi trening programa

Osnovni elementi treninga definisani su kroz njegove karakteristike.

Da trening program sadrži sve bitne delove programa, što ga čini celinom.

Kod trening programa možemo konstatovati dva tipa programa:

1. pripremni program i
2. inovirajući program.

Za oba tipa programa neizbežno se pripremaju:

- osnovni programi obuhvataju sva neophodna znanja i sposobnosti, i
- specifični programi su usmereni na ostvarivanje specifičnih ciljeva i sebi prilagođavaju sadržaje programa koji su rezultat definisanih ciljeva.

¹⁴⁵ Milosavljević, G., Organizacija treninga, SL.Glasnik, Beograd, 1997, str. 129

7.11 Provera trening programa i njegova evaluacija

Nakon svakog trening programa potrebna je njegova provera i evaluacija. Taj proces se obavlja u toku same izrade i realizacije, kao i u toku primene stečenog znanja i umeća njegovim prihvatanjem i razumevanjem. Provera trening programa može da bude definisana na osnovu dva kriterijuma:

1. po delu koji obuhvata, i
2. po sadržaju.

Po delu koji obuhvata, evaluacija može biti:

- parcijalna, i
- potpuna.

Po fazama, evaluacija može biti:

- preliminarne,
- po fazama, i
- opšta – celovita.

Parcijalna evaluacija započinje u momentu opredeljivanja da se pristupi izradi određenog trening programa. Izradi trening programa prethodi provera potreba i na osnovu njih izvođenje ciljeva i zadataka. Ova parcijalna provera ima svojstva preliminarne provere. Pozitivna potvrda celishodnosti i mogućnosti izrade i realizacije određenog programa, vodi daljem radu na izradi programa.

Negativan nalaz vodi odstupanju od izrade programa ili njegovog odlaganja. Potpuna totalna evaluacija programa može se posmatrati po koracima¹⁴⁶. Ona se može shvatiti i primenjivati kao provera svih komponenata programa istovremeno i povezano samo u jednoj fazi izrade ili kao provera svih komponenti programa u svim fazama izrade i primene programa kao celine. Priroda rada na izradi i realizaciji programa upućuje na faznu proveru valjanosti programa.

Ovde razlikujemo sledeće faze:



faza izrade programa,



faza realizacije programa, i



faza ostvarivanja efekata realizacije programa, odnosno praktikovanje znanja i sposobnosti stečenih realizacijom programa.

146 Petković, D., Bulatović, R., Put do zanimanja, Prosveta, Beograd, 1980.

U prvoj fazi se pravi model potrebnih znanja i sposobnosti, način njihovog sticanja i primene.

U drugoj fazi je funkcionisanje modela, ostvarivanje efekata od primene znanja i sposobnosti stečenih realizacijom programa treninga.

Provera programa po koracima je neophodna zbog karakteristika i složenosti procesa programiranja i realizacije. Na osnovu toga proizilazi i pitanje, da li je moguća celovita totalna provera programa. Takvoj proverbi programa pristupa se po jedinstvenom, unapred definisanom, naučno zasnovanom modelu provere, čime se otklanjaju zapažene disfunkcionalnosti u sistemu i program se usavršava.

Modeli verifikacije trening programa su¹⁴⁷:

- konsultacije naručioca odnosno korisnika programa, izvođači programa, eksperata,
- analiza sadržaja i kriterijuma programa,
- komparativna analiza ranije izrađenih programa i aktuelnog programa,
- izrada teorijskog modela potrebnih efekata znanja kao analitičkog instrumenta kojim se poredi aktuelni program,
- analiza i ocena sugestija koje se odnose na ranije takve programe,
- empirijsko istraživanje, odnosno stručno praćenje realizacije programa,
- testiranje znanja i sposobnosti polaznika pred početak i posle realizacije programa, i
- utvrđivanje razlika u efektima rada polaznika na odgovarajućim poslovima pre i posle realizacije programa.

7.11.1 Učesnici trening programa

Uz jasno definisan trening program zaposleni se profesionalno razvijaju, a to je i glavni preduslov za razvoj svakog preduzeća. Da bi trening bio što uspešniji, potrebno je definisati jasan cilj treninga, što je preduslov za ostale odluke koje su u vezi sa razvojem.

Navešćemo neke od razloga za sprovođenje treninga:

- ubrzavanje i uvođenje u nove poslove,
- poboljšanje određenih znanja, veština i sposobnosti,

¹⁴⁷ Milosavljević, G., Organizacija treninga, SL.Glasnik, Beograd, 1997, str. 132

- unapređenje izvođenja nekih specifičnih radnih operacija, i
- izgradnja korporativne kulture preduzeća.

Prilikom sprovođenja treninga bitno je:

- Da li je trening pripremljen za zaposlene koje već poznajemo i koji rade u tom preduzeću?
- Da li je trening pripremljen za posebnu grupu sa različitim stavovima?
- Da li je program namenjen nepoznatim zaposlenima koji tek počinju da rade?

Sve ove razlike moramo uvažiti u procesu projektovanja, tako da su nam programi za poznate polaznike maksimalno primereni individualnim potrebama, za grupe sa različitim stavovima koristimo standardizovane programe, dok za nepoznate koristimo programe po zamišljenim modelima.

Učesnici trening programa uglavnom su zaposleni koji su odrasli, pa moramo imati u vidu specifičnosti procesa učenja odraslih zaposlenih u fazama pripreme, projektovanja i realizacije trening programa.

7.12 Organizatori i realizatori trening programa

Sam proces projektovanja trening programa podrazumeva angažovanje velikog broja eksperata različitih profila. Veoma često, od tog širokog kruga, mi smo u situaciji da ocenjujemo uspešnost trenera i predavača u treningu. Sve ostale stručnjake koji su pomagali u izradi treninga i ne vidimo, bez obzira na njihovu važnu ulogu. Za uspešnost treninga je veoma važan onaj ko vodi trening, a u današnje vreme to su pozicije trening menadžera. Njihove uloge moraju biti jasno definisane i usklađene sa postavljenim ciljevima. Pri izboru trening menadžera najčešće se prati njegovo radno iskustvo, ne po godinama već po kvalitetu. Pored toga, stepen obrazovanja, svojstva ličnosti i sama kreativnost. Trening menadžeri mogu da budu iz trening službe, trening centara, drugih službi ili agencija koje se profesionalno bave treningom. Oni se mogu pojaviti i kao samostalni realizatori celokupnog posla oko organizacije i realizacije treninga, ili u saradnji sa drugim obrazovnim institucijama, organizacijama i agencijama.

Trening menadžeri koji obučavaju zaposlene, mogu biti i:

- neposredni - učesnici u osposobljavanju, profesori, instruktori, i
- posredni - često su planeri, programeri i organizatori trening programa.

Od trening menadžera se očekuje:

- stručnost za tu oblast, koja ne podrazumeva samo stepen završenog obrazovanja, već, praksu i aktuelna znanja,
- metodička znanja, to su specifična znanja i sposobnosti da bi se znanja prenela na pravi način, i
- lične karakteristike i kvalitet, koji su neophodni za komunikaciju, slušanje, strpljenje i sve ostale sposobnosti koje su neophodne za uspešno sprovođenje trening programa.

U praksi se, bez obzira na obrazovnu strukturu, za ovako specifične pozicije organizuju specijalni treninzi koji se nazivaju treninzi za trening menadžere (TTT – Train The Trainer). Prednosti ovakvih treninga su u tome što razvijaju odgovarajuću metodologiju rada treninga, ispitivanje i identifikovanje potreba zaposlenih, sam proces pripreme i programiranja treninga, sprovođenje, validacija, evaluacija i niz drugih elemenata koji su neophodni za uspešno vođenje treninga u jednom preduzeću.

Za jedan uspešan trening neophodno je da trening menadžer ima dobra znanja o materiji koju predaje, kao i sam metod nastave, kako bi ta znanja preneo na zaposlene. U većini slučajeva praksa je od presudnog značaja, jer na taj način ima većinu odgovora na pitanja koje zaposleni postavljaju u toku treninga. Iz svih ovih razloga možemo videti da je neophodna veza teorije i prakse da bi se na najbolji mogući način uticalo na razvoj zaposlenih. Kad govorimo o trening menadžerima, od njih se zahteva:

- da je osoba 100% zainteresovana za trening,
- da ima dobre interpersonalne i komunikacijske veštine,
- da ima pozitivan stav,
- da dobro sluša,
- da bude strpljiva,
- da prenosi iskustvo kroz zadatke,
- da demonstrira svoju volju i želju i da je podeli,
- da poštuje i bude poštovana.

Što se tiče samog izbora trening menadžera u preduzeću, taj proces mora da bude veoma odgovoran i pažljiv. Tako obazriv pristup potreban je jer ta osoba mora da obučava druge zaposlene, sluša, diskutuje, ohrabruje, podstiče, razume, savetuje i pruža podršku u svim situacijama, kao i da bude uvek pozitivan primer za sve.

7.12.1 Trening proces i trening menadžer

Videli smo da postoje različite koncepcije treninga, te stoga i nije iznenađujuće što i sama reč trener ima više značenja. Da stvar bude komplikovanija, učesnici različitog znanja i sa različitim iskustvima u obrazovanju mogu da imaju različita očekivanja od trenera, zasnovana na različitom tumačenju uloga trenera i učesnika i razumevanju mesta koje učesnici imaju u trening procesu.

Osim bazične činjenice da je trener osoba uključena u obrazovni proces u kojem učesnici nešto nauče, mnoge od ostalih stvari mogu da budu nejasne. Za trenere nije dovoljno samo da budu svesni ove mogućnosti. Da bi izašli na kraj sa ponekad nepredvidivim situacijama tokom treninga, treneri treba da razmisle o svojim ulogama.

Da se to ne bi dešavalo, potrebno je:

1. osmisli što specifičniji trening za zaposlene u skladu s njihovim potrebama,
2. veštine i metode su suština svakog treninga,
3. trening treba da bude zabavan,
4. lični razvoj učesnika je osnovna svrha svakog treninga,
5. trener treba da pomaže učesnicima da dođu do zaključaka,
6. trener treba da ostavi sopstvene vrednosti kod kuće,
7. tokom treninga učesnicima treba davati i savete i recepte,
8. cilj treninga je prenošenje znanja,
9. najbolje se uči kroz praksu,
10. rezultati treninga treba da budu merljivi.

U narednoj tabeli nalazi se poređenje trenera sa drugim vrstama edukatora (ulogama u obrazovanju), imajući u vidu više različitih kriterijuma¹⁴⁸.

Tabela 12: Uloge u obrazovanju

Obrazovna uloga	Nastavnik	Trener	Fasilitator
Proces	manje važan	važan	važan
Zadatak/sadržaj	ima centralnu ulogu	ima važnu ulogu	zajednička odgovornost
Edukativne metode	uglavnom predavanja	kombinacija	kombinacija
Stil komunikacije	uglavnom od "nastavnika"	različiti stilovi	minimalan upliv
Moć	apsolutna	apsolutna i podeljena	podeljena
Primeri	nastavnik u školi	trener	moderator konflikata

¹⁴⁸ Train the Trainer Council of Europe and the European Commission, 2000.

Očigledno je da se različite uloge edukatora ne mogu najjednostavnije razdvojiti. Trener često u toku treninga može da ima nekoliko različitih uloga, od vođenja dela treninga, preko podsticanja i pomoći u procesu donošenja odluka u grupi, do držanja kraćih predavanja. To znači da trener mora stalno da usklađuje ove uloge sa svojom osnovnom ulogom trenera (svojem razumevanjem uloge trenera u neformalnom obrazovanju), kako bi izbegao konfuziju oko pitanja moći. Ako trener, na primer, organizuje i pomaže - podstiče neku grupnu aktivnost, ali primeti da je ona postala kontraproduktivna za celokupan trening, može da donese odluku o prekidu sesije, ili da nastavi sa dodatnim objašnjenima i uključivanjem svih učesnika ponovo u program.

Nedovoljna razgraničenost ovih uloga još više dolazi do izražaja u toku proteklih nekoliko godina. Naime, tradicionalna uloga nastavnika menja se uvođenjem elemenata treninga i podsticanja. Ovo dobro ilustruje činjenica da se u većini evropskih zemalja trenutno razmišlja o školi kao mestu gde se stiču socijalne kompetencije, a ne mestu pukog prenošenja intelektualnog znanja.

7.12.2 Vrednosti trening menadžera i njihov uticaj na trening

Kada govorimo o ulozi trenera prilikom organizacije treninga i njegovog vođenja, osnovne vrednosti prilikom sprovođenja programa treba da budu uzajamno poštovanje, različitost, učestvovanje i uključenost učesnika u sam trening program. U ovom delu razmatraju se pitanja vrednosti trenera, na koji način su one povezane sa njegovom motivacijom i kakav je njihov uticaj na proces treninga.

Osnovne vrednosti svakog trening menadžera određuju način na koji planiramo i vodimo trening, kao i način na koji se trener ponaša tokom treninga. Vrednosti koje imamo u okviru treninga otkrivaju se kroz:

- izbor treninga sadržaja i procesa,
- način na koji se ovaj izbor pravi, uključujući i faktore kao što su analiza potreba i stepen u kojem su učesnici uključeni u proces planiranja,
- stepen aktivnog učešća učesnika u treningu koji je omogućen našim metodološkim izborima (da li se bavimo očekivanjima učesnika, da li koristimo mogućnosti fidbeka – povratne informacije), i
- povratna informacija (eng. “feedback”) i evaluacije i da li koristimo

metode aktivnog i iskustvenog učenja.

Same vrednosti trening menadžera određuju način na koji ocenjujemo i odnosimo se prema procesu koji se odvija tokom treninga. Vrednosti takođe imaju uticaja na ono što možemo da nazovemo našim stilom vođenja. Tokom treninga trener može da bude u situaciji da preuzme određene uloge, pri čemu neke od njih, kao i vrednosti u njihovoj osnovi, mogu biti sukobljene.

Iz prakse i razgovora autora sa jednim trenerom: "Uvek sam na javnom mestu, i predstavljam uzor, hteo to ili ne, kao osoba i kao trener. Moje ponašanje može da postane važan podsticaj za proces učenja. To takođe znači da ne mogu da se ne ponašam (kao 'Ne mogu da ne komuniciram'). Moram da budem svestan sebe, sposoban da razmišljam o tome kako sopstvenim postupcima utičem na proces i učesnike. Moram da budem sposoban da participiram i u isto vreme zadržim izvesnu distancu. Treba da budem otvoren prema učesnicima, čak i kad su mi antipatični u početku. Treba da sam u stalnom kontaktu sa učesnicima, čak i kad za to nisam raspoložen. Treba da budem koncentrisan i u trenucima umora ili kada za to nemam snage. Moram da shvatim da ponekad primam na sebe bes čak i kada on nije stvarno meni upućen. Ja sam 'zamenam' za druge učesnike, osetljive (neprijatne) teme ili opšte frustracije, i moram sa tim da izlazim na kraj. Treba da se 'bacim na stvari', da se što pre povežem sa učesnicima, pozabavim se procesima i problemima, i oporavim se u najkraćem mogućem roku."¹⁴⁹

Pored toga, trener ne samo da je odgovoran za funkcionisanje treninga i (donekle) za dobrobit učesnika, već treba da vodi računa o sebi i svojoj energiji, da održi (i ponekad poboljša) kvalitet sopstvenog rada. Postoje različiti načini da se život pre, za vreme i posle treninga olakša.

Kako da poboljšamo sam proces treninga?

Pre treninga - Za vreme treninga - Posle treninga

Opšti principi

- Koji su to uslovi iz okruženja (atmosfera, komfor, vreme za sebe, sport i hobi, hrana) koji su mi potrebni za ovaj trening?
- Koje probleme iz spoljašnjeg sveta (mog preduzeća, drugih projekata) moram da rešim ili prebacim na druge zaposlene tako da mogu u potpunosti da se posvetim treningu, a ne da budem ometan drugim

¹⁴⁹ Mel Silberman, "Active Training", A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips, Assisted by Carol Auerbach, 1998.

stvarima?

- Koji “prtljag” (zdravstvene ili privatne probleme) nosim sa sobom? Sa kim (iz tima) bih to mogao da podelim i kakva mi je vrsta podrške potrebna?
- Da li je program treninga prilagođen klimatskim uslovima, i da li je planirano dovoljno pauza (čak i za popodnevni odmor, u slučaju da je pretoplo)?
- Kako da dobro spavam za vreme treninga? (Dodite ranije i proverite da li vam soba odgovara; da li je blizu mogućih izvora buke?)
- Da li nam je, i kakva, podrška potrebna tokom treninga? Šta mi je potrebno za brze pripreme na licu mesta? (osobe, trening-materijal, knjige, tehnička sredstva...)
- Na koji način ćemo u okviru trenerskog tima deliti zaduženja za večernje aktivnosti, da bismo imali više individualnog slobodnog vremena ili više vremena za spavanje?
- Kakva hrana i koja vrsta relaksacije mi je potrebna da bih se dobro osećao fizički, kao i u srcu i duši?
- Kako da ostanem u kontaktu sa svojim partnerom/prijateljima i ostatkom sveta?
- Na koji način sam iskoristio trening kao priliku za sopstveno učenje i profesionalni razvoj?
- Kako procenjujem odnos „starog” i „novog” u svom trenerskom repertoaru?
- Kako procenjujem odnos zastupljenosti „lakih” i „teških” tema treninga i učesnika tokom poslednjih godinu dana? Koje su to oblasti u okviru kojih zahtevam previše od sebe, a u kojim je upravo suprotno?
- Kada mogu da budem učesnik, a kada vođa? Kako se u ovim situacijama osećam?

7.12.3 Neposredna organizacija trening programa zaposlenih

Kada govorimo o organizaciji treninga zaposlenih u preduzećima, možemo govoriti o sledećem.

Odnos prema učesnicima – zaposlenima

Kao što smo i naveli, tokom organizacije treninga zaposlenih u preduzećima, a posebno stoga što su učesnici odrasli ljudi, veoma često može doći do neprijatnih situacija. Do takvih situacija dolazi zato što ljudi imaju strah od promena i zato što misle da će se takvim procesom tražiti od njih da urade nešto što ne znaju najbolje, a što za posledicu može imati gubitak postojećih radnih mesta. Takav negativan osećaj generiše stres, demotiviše i stvara blokadu kod zaposlenih. Stres i strah u toku samog treninga je veoma prisutan i to:

- strah od samog izvođača treninga, trening menadžera, instruktora,
- strah od drugih učesnika, odnosno od pokazanog neuspeha pred drugima, što umanjuje samopouzdanje, i
- strah od iskaza, odgovora i rezultata, što se može odraziti na karijeru.

Zato je za uspešno sprovođenje treninga veoma bitno stvoriti prijatnu atmosferu gde će se svi učesnici, zaposleni, osećati psihički i fizički rasterećeno, bez straha. Tako kreirana atmosfera treba da bude prijateljska i neformalna, a sam tretman svih učesnika isti i dobronameran. Sama komunikacija između trening menadžera, trenera i učesnika treba da obezbedi klimu pogodnu za učenje. Komunikacija je u većini slučajeva verbalna. Takva komunikacija mora da ima dva aspekta:

1. sadržaj komunikacije, i
2. odnos između onih koji komuniciraju.

Onaj ko vodi trening tokom njegovog trajanja, utiče:

- na nivo zadataka, odnosno na informacije i veštine, i
- na nivo procesa ili odnosa; on treba da obezbedi da zaposleni rade i komuniciraju sa lakoćom jedni sa drugima, da slobodno iznose pitanja i mišljenja, kako da pronađu sve mogućnosti za prevazilaženje problema.

7.13 Osnovne aktivnosti u treningu

- Izrada testova i upitnika koji prethode treningu
- Projektovanje celokupnog materijala za trening
- Predavanje
- Diskusije
- Strukturana iskustva
- Priprema „ice braker“-a
- Priprema relevantnih priča iz prakse
- Priprema pomoćnih materijala

Izrada testova i upitnika koji prethode treningu:

U ovoj fazi se pre treninga prikupljaju informacije o tome šta učesnici očekuju od treninga, kojim znanjima raspolažu, i procena šta mogu da postignu u skladu sa svojim sposobnostima.

U tim prilikama koriste se neophodne informacije od kojih zavise:

- ciljevi treninga,
- veličina i ciljne grupe,
- stepen složenosti treninga, i
- vrste i stepen zahteva od učesnika.

Ukoliko koristimo razne upitnike, imamo prednosti u sledećem:

- dolazimo do saznanja od velikog broja učesnika,
- pružaju se mogućnosti da učesnici daju otvorene sugestije, predloge, žalbe i želje, i
- prikupljamo veliki broj podataka.

Nedostaci korišćenja upitnika su:

- upitnicima dolazimo do odgovora samo na osnovu postavljenih pitanja i često se neke važne činjenice ne primete,
- često se dobija i veliki broj nevažnih podataka, i
- upitnici su ponekad toliko složeni da ne mogu pravilno ni da se popune.

Intervju kao način prikupljanja informacija

Prednosti intervju su:

- direktan kontakt i lični odnos prema učesnicima,
- za relativno kratko vreme dobijamo veliki broj informacija,

- učesnici su opušteniji,
- lično se upoznaju sa problemima treninga,
- ovakvim načinom se omogućava upoređivanje različitih mišljenja,
- intervjui su mnogo fleksibilniji od upitnika, i
- lako se prilagođavaju novoj organizacionoj strukturi.

Pored gorenavedenog prikupljanja informacija, možemo koristiti i testove, a oni su znatno kompleksniji. Njih koristimo kao testove znanja i sposobnosti.

7.13.1 Projektovanje celokupnog materijala za trening

Celokupan materijal za trening za učesnike služi kao priprema za sam trening. On se koristi za vreme treninga, i može da posluži za period i posle obuke. Preko materijala se dobijaju sve informacije o suštini treninga i njegovoj praktičnoj primeni. Pripremljeni materijal u vezi sa treningom mora da bude jasan i koncizan, sa celokupnom suštinom problema.

Takvi materijali mogu biti:

- odštampani, radovi, radni listovi, priručnici, uputstva i slični materijali, i
- elektronski zapisi, slajdovi, filmovi, CD-ovi, internet adrese i video oprema.

Često se neki materijali daju i pre samog treninga, i u tim slučajevima daju se striktna uputstva čemu služe, šta je potrebno popuniti, kako i zbog čega. Zadaci radnih materijala su da:

- daju doprinos efikasnosti treninga, privuku pažnju učesnika, i pojačaju poruku koja se prenosi.

Radni materijali utiču na samostalni rad učesnika treninga. Tamo gde se radni materijali koriste za individualni, odnosno samostalni trening bez pomoći trenera, govorimo o otvorenom učenju. To je učenje po ličnim zahtevima i prema ličnim potrebama. Ovaj vid treninga zahteva korišćenje elektronskih materijala. Radni materijali su često i podsetnici koji se koriste za nove treninge, ili kada je potrebno nešto obnoviti u procesu učenja. Veoma važnu ulogu u trening procesima ima internet kod kuće i intranet u okviru preduzeća, zbog lakše dostupnosti i protoka informacija.

7.14 Predavanja

Kad govorimo o predavanjima, mislimo na način prezentacije tema koje se uče na treningu. U toku treninga je veoma dobro upravljati vremenom. Podela vremena treba da bude u sledećem pravcu, da manji deo vremena bude posvećen teoriji, a ostatak isključivo praktičnoj primeni stečenih znanja. Ukoliko postoji veliki broj različitih predavanja, preporuka je da se podele na celine i sa više pauza da bi učesnici imali više koncentracije i bili zainteresovani za teme koje se predaju. Da bi samo predavanje u toku treninga bilo što interesantnije i što lakše primenljivo, poželjno je primeniti sledeće modele:

- teoretska prezentacija,
- demonstriranje nove prakse ili strategije,
- što više povratnih informacija od učesnika i
- motivacija, podrška i asistiranje u toku treninga.

Kada prezentujemo teoretske delove, bitno je navoditi samo one elemente koji su važni za učesnike u tom momentu, bez mnogo tema i teorija. Kada iznosimo takve teoretske prezentacije, neophodno je prvo dati kratak pregled, pa onda šta je stvarni problem, i prezentovati nove teoretske prikaze u više celina koje su logično povezane. Obavezno nakon završene teoretske prezentacije omogućiti vreme za postavljanje pitanja i diskusiju na iznetu teoriju. Važno je omogućiti učesnicima da provere nova znanja i isprobaju ono što su naučili - da to primene na određenu situaciju. Napominjemo da trening treba da se fokusira na specifične i važne probleme, a nikako na širok dijapazon teorija.

Diskusije

U toku trening procesa veoma je važna diskusija. Postoji više različitih diskusija u toku treninga, a navodimo sledeće:

- početne diskusije,
- grupno usmerene tehnike,
- diskusije o pročitanoj materijalu ili posle prezentacije, i
- pitanja i odgovori.

Početne diskusije obično su početna pitanja učesnika kako bismo ih uveli u temu, zatim utvrdili koliko znaju o konkretnom problemu, kao i to kakvi su njihovi

stavovi prema samom treningu. Ovakve diskusije posle upoznavanja učesnika, omogućavaju dobijanje svih neophodnih informacija u slučaju promena u samom toku treninga. Ukoliko postoje isti stavovi i mišljenja u grupi, a to utiče na celu grupu, onda utičemo na sve članove da bismo promenili njihove stavove. Na samom početku važno je uticati na promenu mišljenja i stavova grupe, jer mogu da utiču na sam ishod treninga.

Diskusije o pročitanoj materijalu ili o samom materijalu koji smo ispredavali, mogu biti strukturane pomoću pitanja u usmenoj ili pismenoj formi. Mogu se podeliti liste pitanja polaznicima da odgovore pojedinačno ili zajednički na njih, kao više njih u grupi, a posle toga diskutovati o predloženim rešenjima. Ukoliko se koristi ovakav načina rada, potrebno je odvojiti dosta vremena, jer diskusije zahtevaju duži proces rada.

Pitanja i odgovori su sastavni deo svakog treninga i bez njih bi trening izgubio svaki smisao. Oni koji vode trening moraju da odgovaraju na sva postavljena pitanja i na taj način dolaze do svih neophodnih informacija od učesnika. Ovakav vid komunikacije je veoma dobar i pozitivan, jer se na taj način dobro uspostavlja kontakt sa svim učesnicima treninga. Pitanja i odgovori ponekad mogu da imaju i negativnu stranu, jer učesnici mogu da pitaju nešto što je veoma specifično, i oni koji vode trening ne mogu da odgovore. Postoji više načina kako odgovoriti na problematična pitanja. Takvo pitanje možemo iskoristiti da ga postavimo pred sve učesnike i tražimo odgovor od njih. Tako da im kažemo da je to dobro pitanje - šta vi mislite o tome? Drugi način je reći: „Odlično pitanje, da ne bismo gubili vreme zbog ostalih, posvetiću vam vreme na pauzi i dati iscrpne informacije o svemu što vas interesuje u vezi sa tim“. U međuvremenu trener pripremi odgovor, ukoliko ne zna, konsultuje se sa onima koji znaju, ili bi trebalo da znaju.

7.15 Metode u realizaciji treninga

Da bi trening u potpunosti ispunio očekivanja učesnika, i da bi imao što efikasniju primenu, neophodno je da koristimo odgovarajuće metode u radu. Kada kažemo metod, mislimo na pravila u toku treninga koji omogućavaju efikasnost i ekonomičnost samog

procesa. Teorija obrazovanja odraslih poznaje sledeće metode¹⁵⁰:

- metod usmenog izlaganja jedan je od najstarijih metoda sticanja znanja, podrazumeva živu reč i jednostranu komunikaciju,
- metoda razgovora – u osnovi ove metode leži dvosmerna komunikacija između predavača i polaznika i pruža šansu za aktivniji odnos između učesnika,
- metoda diskusije, takođe se oslanja na živu reč i primenjuje se kada dve ili više osoba dolaze sa različitim stavovima da bi se došlo do jedinstvenog stava,
- metoda teksta, veliku primenu ima u individualnom obrazovanju,
- metoda pisanih i grafičkih radova – računa na više izvora saznanja, pre svega na pisanu ili štampanu reč, kao i saznanja iz prakse,
- metoda demonstracije, doprinosi očiglednosti u samom procesu učenja gde se mogu pokazivati predmeti, modeli, pokreti, slike,
- metoda filmskog prikazivanja primenjuje se kada se putem filma izlaže obrazovna građa u celini,
- laboratorijska metoda, oslanja se na proveru teoretskih saznanja u praktičnom radu, u laboratoriji, uz primenu raznih pribora i alata,
- metoda projekta, odnosi se na zajedničko rešavanje složenih problema,
- metoda uloge, način obrazovanja pri čijoj primeni učesnici obrazovnog procesa stiču znanja i veštine u ponašanju, intepretirajući uloge u planiranoj igri čiji je režiser obično trener; osnovno obeležje je uživljavanje u ulogu kojom se podržava situacija, a koja je najčešće u praksi često moguća, i
- metoda slučaja, podrazumeva proučavanje određenog slučaja analizirajući sve njegove aspekte i rešavajući problem koji je izložen; zahteva dobru selekciju činjeničnog materijala koji služi kao osnova za obradu; od učesnika se zahteva da predstavi problem.

¹⁵⁰ Filipović, D., Obrazovanje odraslih u teoriji i praksi, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd, 1976.

U savremenoj literaturi koja se bavi teningom insistira se na:

- metodi slučaja,
- metodi igranja uloge,
- metodi zadatka – grupa rukovodilaca treba da sarađuje na određenom zadatku, primenom simulacije,
- sinergičkoj metodi, kojom se stimuliše kreativnost i rešavaju problemi inovativnim načinom,
- informativne metode – one koje su jednosmerno usmerene prema polazniku,
- eksperimentalne metode, one u kojima učesnik sam ili preko računara ili sa drugim učesnicima radi na uvežbavanju određenih veština.

Izbor metode u treningu zavisi od raznovrsnih činilaca, kao što su:

- sadržaj programa koji se izlaže,
- sposobnosti i motivisanost polaznika,
- spremnost i spretnosti trenera,
- materijalne mogućnosti i tehničke baze,
- organizacija načina treninga, i
- vreme kojim se raspolaže za predviđeni sadržaj.

Zajedničke karakteristike u svim navedenim metodama razvile su se iz tradicionalnih metoda obrazovanja odraslih i u stvari su njihova modifikacija prilagođena savremenim uslovima. One su maksimalno usmerene ka rešavanju aktuelnih problema i od polaznika zahtevaju kreativni odnos u rešavanju problema.

7.16 Vrednovanje treninga zaposlenih

7.16.1 Vrednovanje kvaliteta treninga zaposlenih

To je proces u kojem se prikupljaju sve informacije i podaci da bi se jasno videli efiksnost treninga i konkretne koristi koje preduzeće i zaposleni imaju od njega. Vrednovanje uspešnosti treninga postaje jedan od elemenata neophodnosti da bi se videlo da li su sredstva pametno uložena¹⁵¹.

Znamo da preduzeća investiraju ogromna finansijska sredstva u razvoj svojih zaposlenih, pa s tim u vezi očekuju i rezultate tih investicija. Sam proces evaluacije treninga zaposlenih treba da pruži sve neophodne podatke koji će preduzeću pokazati

151 Derek Torrington, Menadžment Ljudskih Resursa, Data Status, Beograd, 2004, str. 436

kolika je isplativost treninga, i koje su beneficije. Osnovni ciljevi evaluacije treninga su:

- identifikovati prednosti i nedostatke trening programa, odnosno da li odgovaraju potrebama i ciljevima učenja, kakav je kvalitet okruženja,
- oceniti da li sadržaj i organizacija treninga doprinose učenju i primeni stečenih znanja na radnom mestu,
- kvalitet realizacije trening programa – organizacije, predavača, sadržaja,
- uspeh učesnika u sticanju znanja i veština,
- vrednovanje efekata u radu, odnosno ponašanje učesnika, i
- odrediti finansijske koristi i troškove održanih treninga.

7.16.2 Vrste evaluacije

Navešćemo dve vrste evaluacije treninga:

Prva se odnosi na unapređenje samog procesa treninga, u smislu da li je trening dobro organizovan i da li su polaznici zadovoljni. Ovakva vrsta vrednovanja će nam dati informacije koje ćemo uporediti sa trening programom. Uglavnom se oslanjaju na prikupljanje kvalitetnih informacija, kao što su mišljenja o programu, kvalitetu materijala koji se koristi, uz korišćenje upitnika.

Druga se odnosi na evaluaciju trening programa koji se sprovodi sa ciljem da se ustanovi stepen promene ponašanja zaposlenih kao rezultat sprovedenog treninga. Ovakva vrsta evaluacije može da se uključi u merenje novčanih koristi od sprovedenog treninga, konkretno za preduzeće. Osnovni cilj evaluacije je unapređenje ukupnog procesa obrazovanja s aspekta organizacione prakse i ciljeva.

7.16.3 Vrednovanje uspeha treninga zaposlenih u preduzeću

Preduzeće kao profitna organizacija, svoje prednosti u konkurentskom smislu na tržištu može da kreira samo kroz nova znanja. Ta nova znanja stečena treningom direktno utiču na stvaranje više profita. Pored tih merljivih finansijskih pokazatelja, treningom zaposlenih u preduzeću dobijamo i druge vrednosti - kao nova znanja, sposobnosti i veštine radnika.

Potrebna znanja su ta koja su u neposrednoj funkciji ostvarivanja dugoročnih interesa i ciljeva preduzeća. Za njih možemo navesti dva kriterijuma:

- preduzeće pod potrebnim znanjima podrazumeva samo stručno obrazovanje, i to selektivno, po kriterijumu primenjenog načina rada i tržišnog plasmana proizvoda,
- organizacija rada u kojoj su definisane nadležnosti, odnosno ovlašćenja i odgovornosti i procedure formalizovanog ponašanja.

Ocena treninga zaposlenih u preduzeću

Rezultati treninga zaposlenih mogu biti: povećanje nivoa znanja, promenjeno ponašanje, promenjeni stavovi i vrednosti, povećanje radne motivacije. Kada govorimo o rezultatima treninga zaposlenih u znatno širom smislu, podrazumevamo da su rezultati svi opipljivi i merljivi elementi koji imaju direktan uticaj na poslovanje preduzeća. Kada je reč o oceni treninga, koristi su važne i za preduzeće i za trenere i zaposlene.

Preduzeća žele da znaju:

- Da li je investiranje u trening opravdano?
- Da li učesnici treninga, to jest zaposleni, gube vreme na obukama ili imaju direktne koristi od njih?

Treneri žele da znaju:

- Koliko su bili uspešni u „isporuci“ treninga?
- Koliko su dobro „pokrili“ sve teme?
- Koje teme bi trebalo bolje pripremiti?
- Koje su druge teme koje bi želeli da „pokriju“ narednim treninzima?
- Da li su tehnička sredstva imala efekat na trening?
- Da li su svi materijali bili korisni za učesnike?

Učesnici bi želeli da znaju da li su bili uspešni i da li će zahvaljujući stečenom znanju moći uspešno da obave svoje radne zadatke u preduzeću¹⁵². Ocenjivanjem treninga treba doći do informacija koje pokazuju:

- Da li su učesnici učili prema planiranim ciljevima treninga?
- Da li je proces učenja bio dovoljno metodički, efektivan i odgovarajući?

Sam proces vrednovanja efikasnosti je proces koji počinje pre treninga i završava se sa poslednjim delom predavanja. U praksi se proces vrednovanja svodi samo na fazu završetka treninga u kojoj dolazimo do informacija šta smo dobro uradili a u čemu smo pogrešili ili šta smo propustili. Ocenjivanje treninga trebalo bi sagledavati

¹⁵² Robert H. Vaughn, The Professional Trainer, str. 33

kao dug proces koji obuhvata praćenje i procenjivanje aktivnosti sprovođenja i ostvarenih rezultata. U tom pogledu proces vrednovanja čini: vrednovanje trening procesa i vrednovanje efikasnosti rada posle treninga. Ocena treninga kao kontinuirana aktivnost sadrži dimenziju kompatibilnosti situacije pre samog treninga, na različitim stepenima ostvarenja i na kraju same aktivnosti. Ocena treninga ima i dimenziju budućnosti, kao osnova za pripremu budućih treninga. U tom smislu ćemo imati dobro prošlo iskustvo, postojeća znanja, sposobnosti i mogućnosti učesnika, kao i sve druge faktore koji mogu da utiču na trening zaposlenih u preduzeću.

Precedura vrednovanja efekata treninga ostvaruje se kroz pet faza i to su¹⁵³:

1. vrednovanje u toku samog oblikovanja ili pripreme organizacije nastave profesionalnog obrazovanja odraslih,
2. vrednovanje ili procena početnog, ulaznog ponašanja, onoga sa čime učesnici dolaze, počinju,
3. tekuće vrednovanje ili procena u toku samog nastavnog procesa,
4. zaključno, krajnje ili sumarno i zbirno vrednovanje, i
5. produženo ili dodatno, odnosno naknadno vrednovanje.

Ovakav model vrednovanja ponašanja u profesionalnom obrazovanju može se primeniti u vrednovanju uspešnosti treninga. Vrednovanje u samom procesu pripreme i oblikovanja treninga obavlja se pre početka nastave, dok je ona u fazi formiranja. Postoje tri načina sprovođenja ove vrste vrednosti i to:

- ekspertizom plana i programa od strane eksperata,
- mišljenja onih koji već rade u oblasti na koju se odnosi planirani oblik nastave, i
- probnim izvođenjem u celini planiranih nastavnih aktivnosti na malom uzorku, sličnom potencijalnim učesnicima treninga, seminara, kursa.

Svi navedeni načini su od velike pomoći za brzo i vidljivo uočavanje mana sa kojima učesnici startuju, i to se dešava na prvim susretima. Metodološkim instrumentima procenjuje se početno ponašanje u odnosu na zadake i učenje, kao i na organizacioni oblik nastave profesionalnog obrazovanja.

Ovo vrednovanje je namenjeno:

- sagladavanju potreba za individualizacijom načina i postupaka susreta sa

¹⁵³ Bulatović, R., Vrednovanje obrazovnog ponašanja odraslih, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2001.

učesnicima,

- upoređivanju sa rezultatima dobijenim ispitivanjem adekvatnim instrumentima na kraju nastave, i
- tekućem vrednovanju u toku samog procesa treninga.

Ovakvim načinom vrednovanja dolazi se do: modifikacije trenersko-instruktivnih postupaka, jasnog definisanja onih delova u čijem usvajanju ima izvesnih problema i gde treba naknadno pomoći i upoznati učesnika u treningu sa vlastitim rezultatima.

Završno vrednovanje treninga se radi na samom kraju. Treneri tada poslednji put procenjuju dostignuća učesnika u formalno organizovanoj nastavnoj situaciji. U praksi je ovo često jedini način vrednovanja, što bez prethodnih faza vrednovanja ne znači mnogo. Sam proces vrednovanja bi trebao da bude nastavljen i nakon samog završenog treninga, jer bi treneri ili rukovodioci zaposlenih u preduzeću trebalo da proveravaju i prate zaposlene kako koriste stečena znanja i koliko im ona znače.

7.17 Kriterijumi vrednovanja treninga

Za vrednovanje treninga mogu se koristiti sledeći Kirkpatrikovi kriterijumi¹⁵⁴:

- reakcija učesnika,
- učenje,
- ponašanje, i
- rezultati.

Tabela 13: Kirkpatrikovi kriterijumi vrednovanja treninga

Nivo	Kriterijumi	Fokus
1.	Reakcija	Zadovoljstvo polaznika treningom
2.	Učenje	Usvajanje znanja, veština, stavova, ponašanja

Kada se izvrši vrednovanje zaposlenih i prikupe sve neophodne informacije od zaposlenih i obrade u svim elementima, dobija se veoma dobra slika o tome šta zaposleni misle o samom treningu. Reakcije i odgovore analiziraju se i mere kroz odgovarajuće upitnike koje popunjavaju zaposleni, i odnose se na to:

¹⁵⁴ Bogićević, B., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2003, str. 178

- Da li je trening zadovoljio njihove potrebe?
- Da li su pružene sve neophodne informacije i znanja?
- Koliko je dobar bio teorijski deo?
- Koliko je dobar bio praktični deo?
- Kakva je bila organizacija treninga u celini?
- Iznošenje komentara kako bi trening bio bolji.
- Koja tema je najviše zainteresovala polaznika?
- Koja tema je manje zainteresovala polaznika?
- Koju bi temu trebalo bolje pripremiti?
- Koju temu bi trebalo dodati?
- Ocena trenera.

U ovakav upitnik je potrebno uključiti sve moguće elemente koji utiču na efikasnost izvođenja treninga: priprema, sam stil i metod rada, sposobnosti i spremnost odgovaranja na pitanja, sposobnost da se učesnici zainteresuju, vođenje diskusije i svi materijali pripremljeni za trening. Ove informacije su veoma važne za sledeće treninge koje se budu organizovali, da bi se moglo uticati na bolje rezultate sa novim učesnicima. Sam nivo naučenog može se oceniti raznim metodama koje pokazuju koliko su učesnici usvojili određene principe, činjenice, tehnike, procedure ili sam proces koji su činili sadržaj trening programa. Tu možemo koristiti razne oblike testova koji će nam pre početka, u toku treninga i na samom kraju, dati rezultate u kojima možemo da vidimo koja je stvarna ocena stečenog znanja.

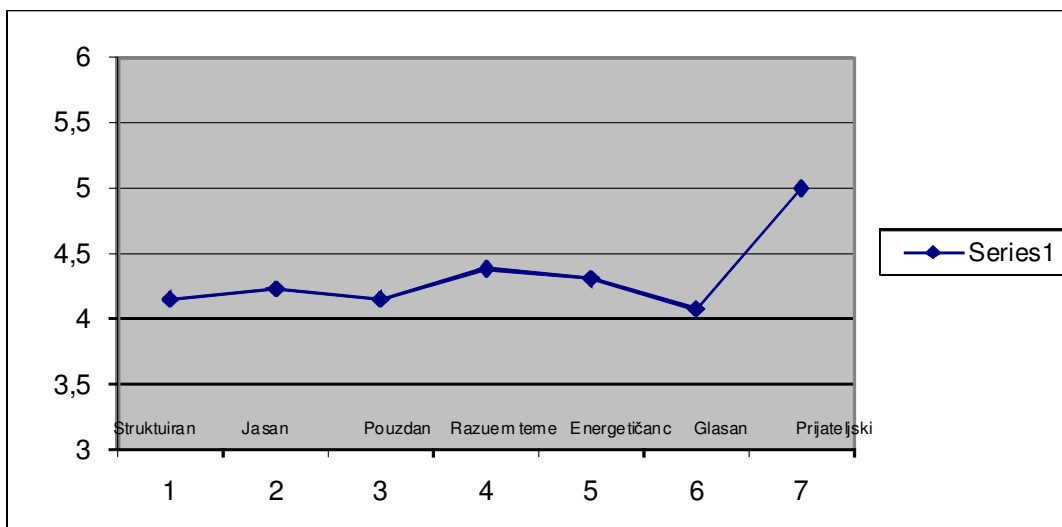
Kod ocena veština možemo koristiti stimulacione testove ili posmatranja od strane rukovodioca u samom preduzeću, u toku obavljanja radnih zadataka. Sam proces vrednovanja veština trebalo bi da nam pokaže koliko su učesnici stvarno iskoristili ono što su naučili. Konkretni rezultati mogu biti: porast proizvodnje, smanjenje troškova, povećanje kvaliteta proizvoda i usluge, povećanje produktivnosti, smanjenje apsentizma i fluktuacije zaposlenih. Ukoliko nemamo dobar postupak vrednovanja, vrlo je teško dokazati da trening predstavlja mogućnost za bilo kakvo poboljšanje „performansi“ zaposlenih. Preduzeće je ostvarilo svoj cilj sprovedenim treningom ako je odnos između uložених sredstava za njegovo organizovanje i novčano izračunata korist od treninga u povoljnijoj srazmeri i sa što manje troškova. Na osnovu dobijenih ocena koje se odnose

na rezultate treninga, kreiramo izveštaj koji se najčešće prezentuje menadžmentu preduzeća i služi kao osnova za ili opoziv novih trening procesa zaposlenih.

Tabela 14: Postupak vrednovanja trening programa

Ocena trening menadžera	Strukturiran	Jasan	Pouzdan	Razume teme	Energetičan	Dovoljno glasan	Prijateljski
-------------------------------	--------------	-------	---------	----------------	-------------	--------------------	--------------

Trening	4	4	4	5	3	3	5
Menadžer	4	4	4	4	4	4	5
	5	5	4	5	5	5	5
	4	4	4	4	5	5	5
	4	4	4	4	4	4	5
	4	4	5	5	5	4	5
	5	5	5	5	5	4	5
	4	5	3	4	4	3	5
	5	5	5	5	5	5	5
	3	4	4	4	5	4	5
	3	3	3	3	3	4	5
	5	5	5	5	5	5	5
	4	3	4	4	3	3	5
	54	55	54	57	56	53	65
	4,15	4,23	4,15	4,38	4,31	4,08	5,00



Dosadašnja praksa sa što užim i specifičnim stručnim profilima zaposlenih postaje prošlost, a naglašava se uloga opšteg znanja – kao preduslov praćenja stalnih promena tehnologije i njihove primene na poslu. Zbog svih tih brzih tehnoloških promena, potrebno je stalno usavršavanje i razvoj zaposlenih, da bi preduzeća ostvarila svoje ciljeve i bila što konkurentnija na tržištu a samim tim i stekla određenu dominantnu poziciju. Kontinuiranim kombinovanjem rada zaposlenih i njihovog stalnog učenja, treninga i obrazovanja, kreira se ispravan pravac razvoja radnika. Sve promene, koje su vidljive (naučne, tehnološke, obrazovne) imaju veliki uticaj na razvoj zaposlenih i kako će se taj razvoj kretati. Zahtevi za razvojem zaposlenih čak se mnogo brže menjaju nego što se menja sama tehnologija, pa je iz tih razloga nužno pristupiti strategiji njihovog planskog razvoja, kao jednog od najvažnijih resursa svakog preduzeća.

Znanje koje poseduju zaposleni je jedan od najvažnijih konkurentskih činilaca u današnje vreme, a u budućnosti će imati još veći značaj. Iz tih razloga privrede razvijenih zemalja daju izuzetan značaj treningu i permanentnom stručnom usavršavanju svojih radnika.

Zašto je trening i stručno usavršavanje toliko važno za preduzeće i zaposlene:

- u zaposlene treba investirati isto koliko i u tehnologiju,
- zaposlene treniramo od prvog dana i omogućujemo im dodatno usavršavanje kad god je to neophodno,
- svestranim treningom obuhvatamo i tehničko rešavanje problema, kako bi zaposleni mogli da utiču na kvalitet,
- uvek organizujemo trening za zaposlene kada prelaze na više pozicije ili na pozicije menadžera i dalje ih treniramo kad god je to neophodno,
- trening koristimo kao podsticaj i strateški impuls, i
- koncipiramo celokupan trening program u tom pravcu da doprinosi razvoju zaposlenih, a na taj način i samom preduzeću.

Razna istraživanja pokazuju da svetske kompanije na različite trening programe troše od 1,5% do 2% ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se tome dodaju i indirektni troškovi treninga (kao što su zarade zaposlenih, koji idu na treninge u radno vreme i troškovi izgubljeni usled njihovog odsustvovanja s posla), ovi troškovi iznose i do 10% budžeta zarada.

Za razliku od svetske prakse, kod nas su ulaganja u razvoj zaposlenih sporadična. O potrebi ulaganja u zaposlene dosta se govori i piše, ali su efekti u praksi vrlo nezadovoljavajući.

Možemo navesti više razloga za to:

- spora transformacija vlasničke svojine preduzeća,
- slabo razvijena svest o ulaganju u razvoj zaposlenih,
- odsustvo tržišne ekonomije,
- veoma slabi edukativni centri, i
- veoma mali broj stručnjaka koji se bave ovom oblasti poslovanja.

Svi ovi faktori su uticali na to da trening i razvoj zaposlenih u preduzećima bude na veoma niskom nivou. Sam proces se posmatra više generalno, nego kao jedno sredstvo za postizanje ekonomske efikasnosti, konkurentnosti, kvaliteta rada i profesionalizma uopšte.

Ukoliko pogledamo iskustva razvijenih zemalja, možemo reći da sam trening program u svakom preduzeću, da bi bio uspešan i efikasan, mora da sadrži elemente koje ćemo u nastavku izlaganja detaljno izložiti.

8 Istraživanje

8.1 Cilj istraživanja

Opšti cilj istraživanja odnosi se na analizu postojeće prakse razvoja zaposlenih i procenu činilaca u funkciji razvoja zaposlenih, koji posredno utiču i na poslovanje preduzeća.

Specifični ciljevi se odnose na utvrđivanje povezanosti postojanja činilaca razvoja zaposlenih sa stavovima zaposlenih prema tim dominantnim činiocima. Takođe, da bi se odgovorilo na opšti cilj istraživanja, neophodno je utvrditi uticaj kontrolnih varijabli (pol, stručna sprema, pozicija pojedinca u preduzeću) na stav ispitanika prema motivacionim faktorima.

Društveni cilj istraživanja je unapređenje razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima i povećanje konkurentske prednosti preduzeća u njihovom okruženju. U globalnom smislu, društveni aspekt cilja se odnosi na povećanje efikasnosti preduzeća i kreiranja njihove konkurentske prednosti na tržištima na kojima nastupaju.

Naučni cilj istraživanja jeste deskripcija i analiza postojećeg načina razvoja zaposlenih, kao i pokušaj da se primenom savremenog sistematskog prilaza upravljanju zaposlenim definiše opšti model razvojnog procesa, kao osnove za dalje istraživanje. Ovde će se objasniti značaj i uticaj razvoja zaposlenih i upravljanja zaposlenim na promene i razvoj preduzeća i u vezi sa tim analizirati moguće strategije u razvoju radnika koje su usklađene sa promenama organizacije i njenog okruženja.

Praktični cilj se ogleda u doprinosu razvoju i primeni boljih rešenja za zaposlene, kao i efektivnije i efikasnije korišćenje zaposlenih u organizacijama. Pored toga, postoji i praktični cilj koji se ogleda u konstrukciji jednog korisnog i validiranog instrumenta za merenje onih činilaca razvoja zaposlenih koji su korišćeni u ovom istraživanju, a prilagođenog srpskom poslovnom okruženju.

8.2 Metodologija istraživanja

8.2.1 *Uzorak*

Uzorak čini 37 proizvodnih preduzeća koja posluju na srpskom tržištu, a pripadaju kategoriji velikih preduzeća. Jedan deo uzorka čine domaća, a jedan deo

strana preduzeća. Planirani broj ispitanika iznosi 271 zaposlenih, dok realizovani uzorak čine 182 ispitanika, koji su imali kompletno popunjene upitnike.

Jedinice istraživanja su u oba slučaja bili zaposleni u preduzećima u kojima su ispunjavali upitnike, odnosno oni koji su učestvovali u intervjuu. Struktura tih zaposlenih je različita i obuhvatila je zaposlene koji rade na operativnim zadacima, do rukovodioca i menadžera koji rukovode preduzećima, ali su svi bili u mogućnosti da daju odgovore na postavljena pitanja. Bitali smo zaposlene koji su najkompetentniji i sa najboljim uvidom u praksu upravljanja ljudskim resursima u tim preduzećima.

8.2.2 *Instrumenti*

Istraživanje se odvijalo u dve faze i korišćena su dva instrumenta naučnog istraživanja:

(1) upitnik kojim su prikupljeni kvantitativni podaci vezani za praksu upravljanja ljudskim resursima i zaposlene koji rade u analiziranim preduzećima, i

(2) polustrukturirani intervju kojim su se dobili opširniji i precizniji kvalitativni podaci vezani za praksu upravljanja ljudskim resursima, na osnovu kojih se može kvalitativno odrediti značaj svake od pojedinih funkcija u upravljanju ljudskim resursima.

Za osnovu upitnika je korišćena „Deloitte“ metodologija koja je adaptirana za potrebe ovog istraživanja, a na osnovu poznavanja karakteristika srpske prakse upravljanja ljudskim resursima i rezultatima pretestiranja. Pri konstrukciji upitnika korišćena je i „Cranet“ metodologija. Pretestiranje je imalo za cilj proveru mernih karakteristika istraživačkog instrumenta. Na osnovu dobijenih rezultata upitnik je korigovan i tako korišćen u finalnom istraživanju.

Upitnik se sastoji iz dva dela: prvi deo se odnosi na prikupljanje opštih podataka o preduzeću i ispitaniku, a drugi deo na činioce u funkciji ljudskih resursa koji utiču na poslovanje u preduzeću i pokazatelje preko kojih su oni operacionalizovani.

Upitnik sadrži pitanja zatvorenog tipa, na osnovu kojih ispitanici treba da se izjasne da li navedeni činilac postoji ili ne postoji (da/ne) u njihovoj firmi. Pored toga postoji deo upitnika koji se odnosi na stavove zaposlenih o tim dominantnim činiocima razvoja. Taj deo je praćen postepenom Likertovom skalom. Poslednji deo upitnika odnosi se na motivacione činioce i sadrži petostepenu skalu stavova Likertovog tipa i od ispitanika traži da navedu u kojoj meri se slažu sa ponuđenim tvrdnjama, kao i da procene značaj motivacionih činilaca za poslovanje preduzeća.

8.2.3 *Obrada podataka*

Sve statističke analize su rađene u okviru statističkog paketa SPSS 17.0 ("Statistical Package for The Social Sciences") za Windows. Za obradu podataka korišćene su metode deskriptivne statistike i statistike zaključivanja. Za svako pitanje iz upitnika izračunata je frekvencija koja je izražena procentualno. Na osnovu dobijenih rezultata, koji će biti prikazani i tabelarno i grafički, radi preglednosti, sprovedene su dalje analize. Analiza rezultata će biti prikazana redosledom kako su i postavljene hipoteze.

8.2.4 *Način istraživanja*

Tok istraživanja se sastoji iz predistraživanja i finalnog istraživanja. Predistraživanje je imalo za cilj testiranje mernog instrumenta, odnosno, upitnika vezanog za praksu upravljanja zaposlenima. Upitnik je prilagođen našim uslovima poslovanja i samom cilju istraživanja. Cilj ovakvog predistraživanja je finalna provera instrumenta, kao i prilagođavanje instrukcije upitnika tako da je ispitanici razumeju, a kako bi se dobili što kvalitetniji podaci od ispitanika.

Na taj način su generisane ideje za dopunu upitnika, razumevanje nekih ključnih činilaca u smislu njihove dopune koji će biti korišćeni u finalnom istraživanju.

Predistraživanje je uključivalo, pored upitnika, i polustrukturirani intervju. Tom prilikom su analizirana pitanja sa liste, njihova tumačenja, kao i potencijalni odgovori. U takvim uslovima su bile inicirane dodatne diskusije, beleženi odgovori i dodatni komentari u slobodnom razgovoru, van okvira instrumenta. Predistraživanje je sprovedeno na malom uzorku.

8.2.5 *Hipoteze*

Opšta hipoteza

Postoji povezanost između prisustva pojedinačnih činilaca razvoja zaposlenih i stavova zaposlenih o tim činiocima. Ta povezanost će biti pozitivna, i to tako što će oni zaposleni koji procenjuju da neki vid tih činilaca postoji u njihovoj organizaciji imati pozitivnije stavove od onih zaposlenih koji procenjuju da ti činioci ne postoje.

Specifične hipoteze

Postoji statistički značajna povezanost između stavova zaposlenih prema činiocima razvoja i motivacionih činilaca.

Postoji statistički značajna povezanost između procene postojanja činilaca koji

se odnose na motivaciju i procene njihovog značaja za poslovanje.

Postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitog pola u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju.

Postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitog stepena stručne sprema u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju.

Postoji statistički značajna razlika između ispitanika koji imaju različite pozicije u preduzeću u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju.

Postoji statistički značajna razlika u praksi razvoja zaposlenih između domaćih i stranih preduzeća.

R E Z U L T A T I

I

A N A L I Z A I S T R Ź I V A N J A

8.3 Rezultati istraživanja

Prikaz rezultata istraživanja ćemo početi deskriptivnom statistikom, a u nastavku će slediti prikaz testiranja napred postavljenih hipoteza. Radi bolje preglednosti rezultata, većina ih je prikazana i tabelarno i grafički, a to je praćeno komentarima koji ističu najznačajnije rezultate. Pored tabelarnog i grafičkog prikaza rezultata, korišćene su i određene boje, kako bi rezultati bili što pregledniji. Tumačenje boja dato je u tabeli ispod.

Iznad proseka			Ne odstupa	Ispod proseka		
0,01	0,05	0,10		0,10	0,05	0,01

Ćelije tabele su obojene u plavo, to jest crveno, ako je vrednost u njima značajno iznad, odnosno ispod proseka. Koriste se dve nijanse plave, odnosno crvene boje, za dva nivoa značenja: svetlija nijansa za odstupanja značajna na nivou 0,05, a tamnije nijanse plave i crvene za nivo značajnosti od 0,01.

Zaokružite kog ste pola?

Baza: Ukupna ciljna populacija

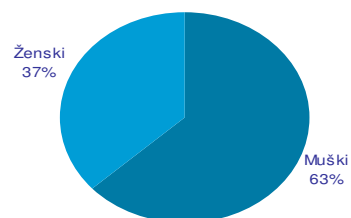


Tabela 15: Zaokružite kog ste pola?

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.00		0.29			0.02		0.30			0.82				0.47	
Muški	63.2	100.0		63.2	57.1	70.9	76.4	57.5	63.4	73.1	52.0	61.1	62.7	60.0	68.9	62.0	68.8
Ženski	36.8		100.0	36.8	42.9	29.1	23.6	42.5	36.6	26.9	48.0	38.9	37.3	40.0	31.1	38.0	31.3
Total	100%																

Starost

Baza: Ukupna ciljna populacija

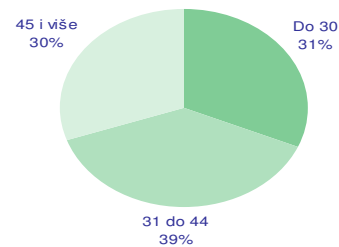


Tabela 16: Starost

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.29		0.00			0.00		0.06			0.14				0.36	
Do 30	31.3	31.3	31.3	100.0			1.8	44.1	35.9	19.2	20.0	22.2	39.2	36.0	24.4	32.0	28.1
31 do 44	38.5	34.8	44.8		100.0		27.3	43.3	39.7	30.8	40.0	52.8	39.2	32.0	33.3	40.0	31.3
45 i više	30.2	33.9	23.9			100.0	70.9	12.6	24.4	50.0	40.0	25.0	21.6	32.0	42.2	28.0	40.6
Total	100%																
Prosek	38.0	38.8	36.5	24.6	36.7	53.4	49.9	32.8	36.5	42.5	40.5	38.9	35.8	36.6	41.1	37.2	41.3

Da li rukovodite zaposlenima?

Baza: Ukupna ciljna populacija

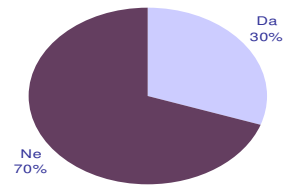


Tabela 17: Da li rukovodite zaposlenima?

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.02		0.00			0.00		0.00			0.48				0.02	
Da	30.2	36.5	19.4	1.8	21.4	70.9	100.0		22.9	53.8	44.0	33.3	27.5	24.0	37.8	26.7	46.9
Ne	69.8	63.5	80.6	98.2	78.6	29.1		100.0	77.1	46.2	56.0	66.7	72.5	76.0	62.2	73.3	53.1
Total	100%																

Iz gornje tabele se može videti da ispitanika koji imaju 45 godina i više, a pri tome su na rukovodećim pozicijama, ima značajno (nivo 0,01) više nego u celom uzorku, odnosno ima ih ukupno 70,9%, dok onih koji nisu na rukovodećim pozicijama ima 29,1%.

Ispitanika koji imaju do 30 godina, a pri tome su i na rukovodećim pozicijama, ima značajno (nivo 0,01) manje nego u celom uzorku, odnosno ima ih ukupno 1,8%.

Vaša stručna sprema

Baza: Ukupna ciljna populacija



Tabela 18: Vaša stručna sprema

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.27		0.20			0.01		0.00			0.98				0.36	
Srednja	72.0	72.2	71.6	82.5	74.3	58.2	54.5	79.5	100.0			72.2	70.6	76.0	68.9	76.0	53.1
Viša	14.3	16.5	10.4	8.8	11.4	23.6	25.5	9.4		100.0		19.4	15.7	8.0	15.6	13.3	18.8
Visoka	11.0	7.8	16.4	7.0	12.9	12.7	14.5	9.4			80.0	5.6	9.8	12.0	15.6	8.0	25.0
Postdiplomske studije	2.7	3.5	1.5	1.8	1.4	5.5	5.5	1.6			20.0	2.8	3.9	4.0		2.7	3.1
Total	100%																

Iz gornje tabele se može videti da ispitanika sa višom školom, koji su pri tome na rukovodećim pozicijama, ima značajno (nivo 0,05) više nego u celom uzorku odnosno ima ih ukupno 25,5%.

Koliki je broj zaposlenih u vašem preduzeću?

Baza: Ukupna ciljna populacija

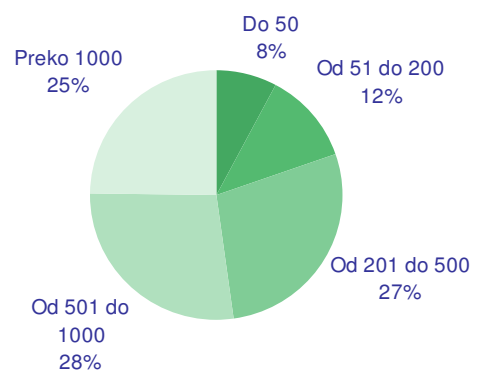
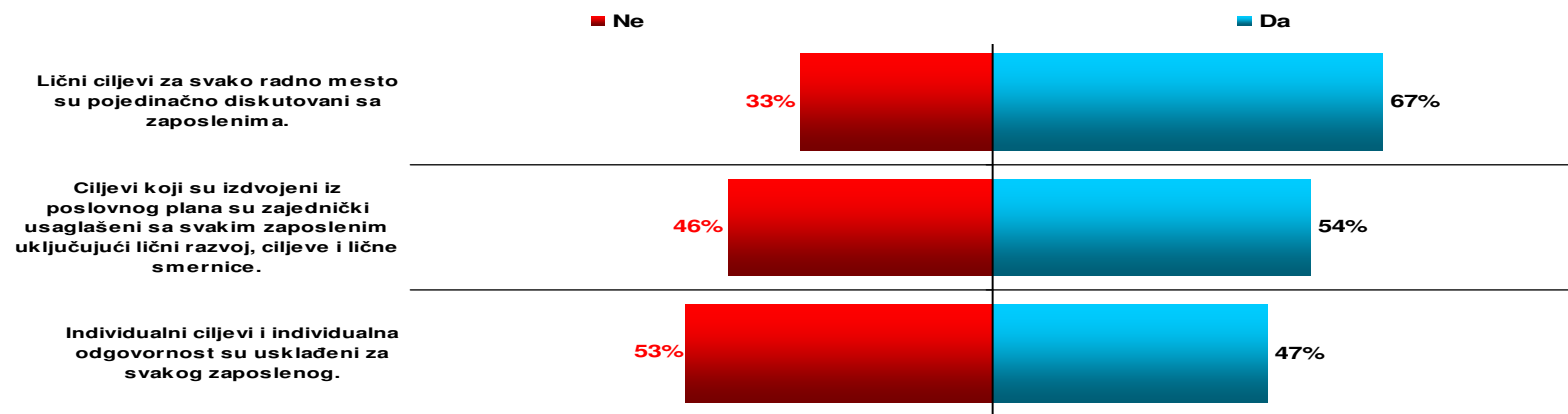


Tabela 19: Koliki je broj zaposlenih u vašem preduzeću

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.90		0.32			0.61		0.97			0.00				0.91	
Do 50	7.7	7.0	9.0	5.3	10.0	7.3	7.3	7.9	6.9	11.5	8.0	38.9				7.3	9.4
Od 51 do 200	12.1	12.2	11.9	8.8	17.1	9.1	14.5	11.0	13.0	15.4	4.0	61.1				11.3	15.6
Od 201 do 500	28.0	27.8	28.4	35.1	28.6	20.0	25.5	29.1	27.5	30.8	28.0		100.0			28.7	25.0
Od 501 do 1000	27.5	26.1	29.9	31.6	22.9	29.1	21.8	29.9	29.0	15.4	32.0			100.0		26.7	31.3
Preko 1000	24.7	27.0	20.9	19.3	21.4	34.5	30.9	22.0	23.7	26.9	28.0				100.0	26.0	18.8
Total	100%																
	U prethodnom delu prikazivanja rezultata pažnju smo posvetili obradi demografskih varijabli koje smo koristili u ovom istraživanju. U narednom delu prikaza rezultata pažnju ćemo posvetiti ostalim varijablama u istraživanju. U ovom delu ćemo se pozabaviti rezultatima koji se odnose na procenu ispitanika da li određeni pokazatelji u preduzeću i njihove facete postoje ili ne postoje. Zadatak ispitanika je bio da na svako pitanje u ovom delu upitnika odgovore sa “da” ili “ne” i time saopšte da li ti pokazatelji razvoja postoje u njihovom preduzeću. Pored prostog prikaza strukture odgovora na svako pitanje, svakog pojedinačnog pokazatelja, takođe smo svako pitanje ukrstili i sa svim demografskim varijablama da bismo dobili bolji uvid u stanje u ovoj oblasti.																

Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – struktura odgovora

	N	Da	Ne	Total
Lični ciljevi za svako radno mesto pojedinačno su diskutovani sa zaposlenima.	182	67.0	33.0	100%
Ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana su zajednički, usaglašeni sa svakim zaposlenim, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice.	182	54.4	45.6	100%
Individualni ciljevi i individualna odgovornost usklađeni su za svakog zaposlenog.	182	47.3	52.7	100%



Iz gornje tabele i grafičkog prikaza može se videti da ispitanici procenjuju da u njihovim preduzećima u značajno (nivo 0,05) većoj meri postoji pokazatelj „Lični ciljevi za svako radno mesto pojedinačno su diskutovani sa zaposlenim“. Takođe, procenjuju da pokazatelj „Individualni ciljevi i individualna odgovornost usklađeni su za svakog zaposlenog“ u većini slučajeva ne postoji (nivo značajnosti 0,05).

Lični ciljevi za svako radno mesto su pojedinačno diskutovani sa zaposlenima

Baza: Ukupna ciljna populacija

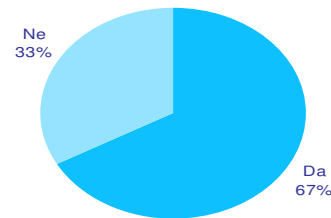


Tabela 20: Lični ciljevi za svako radno mesto su pojedinačno diskutovani sa zaposlenima

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.49		0.63			0.96		0.23			0.15				0.06	
Da	67.0	65.2	70.1	71.9	64.3	65.5	67.3	66.9	66.4	57.7	80.0	52.8	74.5	72.0	64.4	64.0	81.3
Ne	33.0	34.8	29.9	28.1	35.7	34.5	32.7	33.1	33.6	42.3	20.0	47.2	25.5	28.0	35.6	36.0	18.8
Total	100%																

Ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana zajednički su usaglašeni sa svakim zaposlenim, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice Baza: Ukupna ciljna populacija

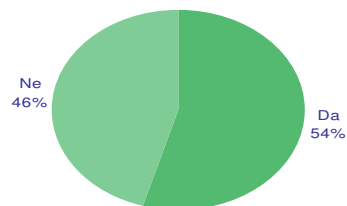


Tabela 21: Ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana zajednički su usaglašeni sa svakim, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Sig		0.27		0.42			0.32		0.91			0.22				0.58	
Da	54.4	51.3	59.7	56.1	48.6	60.0	60.0	52.0	53.4	57.7	56.0	50.0	54.9	46.0	66.7	55.3	50.0
Ne	45.6	48.7	40.3	43.9	51.4	40.0	40.0	48.0	46.6	42.3	44.0	50.0	45.1	54.0	33.3	44.7	50.0
Total	100%																

Individualni ciljevi i individualna odgovornost usklađeni su za svakog zaposlenog

Baza: Ukupna ciljna populacija

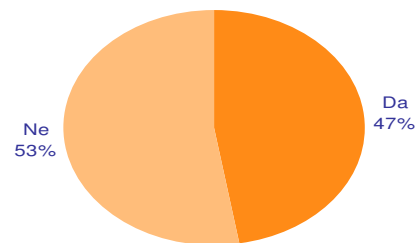


Tabela 22: Individualni ciljevi i individualna odgovornost usklađeni su za svakog zaposlenog

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Sig		0.92		0.76			0.19		0.71			0.96				0.13	
Da	47.3	47.0	47.8	47.4	44.3	50.9	54.5	44.1	48.9	46.2	40.0	50.0	45.1	46.0	48.9	44.7	59.4
Ne	52.7	53.0	52.2	52.6	55.7	49.1	45.5	55.9	51.1	53.8	60.0	50.0	54.9	54.0	51.1	55.3	40.6
Total	100%																

Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – struktura odgovora

	N	Da	Ne	Total
Postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih	182	63.7	36.3	100%
Edukacija se smatra kao područje od velike važnosti	182	57.7	42.3	100%
Postoji finansijsko planiranje bazirano na izvorima finansiranja za treninge	182	35.2	64.8	100%
Politika obuke i razvoja je dostupna na nivou organizacije i svaka poslovna jedinica planira budžet u skladu sa planom	182	37.9	62.1	100%
Edukacija postoji da bi podržala poslovanje preduzeća	182	63.7	36.3	100%
Politike edukacije su dopunjene brojnim inicijativama zaposlenih, pokrenutim kako bi se oni edukovali i kako bi se poboljšalo poslovanje	182	35.2	64.8	100%



Kod pokazatelja u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih situacija je malo interesantnija. Kao da zaposlene ovaj segment poslovanja preduzeća nešto više interesuje, a i različita preduzeća imaju različite pristupe ovom problemu. Većina ispitanika procenjuje da „Postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih“ (nivo značajnosti 0,01). Ovaj rezultat ohrabruje, jer pokazuje da su kompanije dostigle takav nivo razvoja i poslovanja, gde se vreme i resursi ulažu i u zaposlene, kao osnov za dobro poslovanje. Ispitanici saopštavaju da se „Edukacija smatra kao područje od velike važnosti“, a u značajnom meri prepoznaju i da postoji (nivo značajnosti 0,05). Kada se govori o „Postojanju finansijskog planiranja bazirano na izvorima finansiranja za treninge“ vidi se saglasnost da tako nešto u preduzećima nedostaje (nivo značajnosti 0,01). Sličan rezultat se dobija kada se pogleda i pokazatelj „Politika obuke i razvoja je dostupna na nivou organizacije i svaka poslovna jedinica planira budžet u skladu sa planom“ (nivo značajnosti 0,05). Ispitanici se u značajnoj (nivo 0,01) meri slažu da „Edukacija postoji da bi podržala poslovanje preduzeća“.

Ispitanici se ne slažu da su „Politike edukacije dopunjene brojnim inicijativama zaposlenih, pokrenutim kako bi se oni edukovali i kako bi se poboljšalo poslovanje“. Iz navedenih rezultata se može videti da su preduzeća počela da se kreću u skladu sa svetskim stremljenjima i ulaganjem u zaposlene, međutim, to je prema ovim rezultatima još na početku i ne predstavlja jednu od glavnih tačaka u strategiji preduzeća. Pokazatelji koji se odnose na finansiranje, na dostupnost i na inicijativu zaposlenih u pogledu unapređenja edukacije govore da je ovakvo usmeravanje poslovanja još u začetku i da ima mnogo prostora za njegovo unapređenje. Obuka i razvoj zaposlenih još uvek nisu prioritet preduzećima, ali je iz priloženih podataka jasno da se na tom polju stvari polako menjaju.

Postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih

Baza: Ukupna ciljna populacija

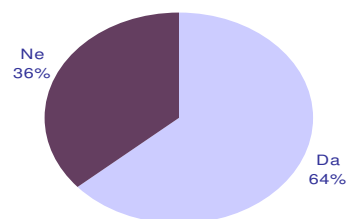


Tabela 23: Postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.17		0.35			0.49		0.16			0.02				0.33	
Da	63.7	60.0	70.1	57.9	70.0	61.8	60.0	65.4	59.5	76.9	72.0	69.4	68.6	46.0	73.3	65.3	56.3
Ne	36.3	40.0	29.9	42.1	30.0	38.2	40.0	34.6	40.5	23.1	28.0	30.6	31.4	54.0	26.7	34.7	43.8
Total	100%																

Edukacija se smatra kao područje od velike važnosti

Baza: Ukupna ciljna populacija

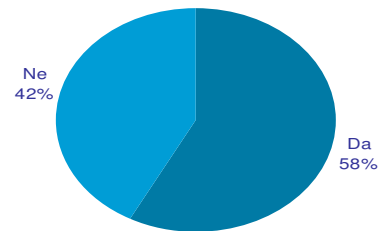


Tabela 24: Edukacija se smatra kao područje od velike važnosti

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.91		0.59			0.00		0.40			0.48				0.33	
Da	57.7	57.4	58.2	63.2	54.3	56.4	41.8	64.6	60.3	46.2	56.0	50.0	54.9	66.0	57.8	59.3	50.0
Ne	42.3	42.6	41.8	36.8	45.7	43.6	58.2	35.4	39.7	53.8	44.0	50.0	45.1	34.0	42.2	40.7	50.0
Total	100%																

Postoji finansijsko planiranje bazirano na izvorima finansiranja za treninge

Baza: Ukupna ciljna populacija

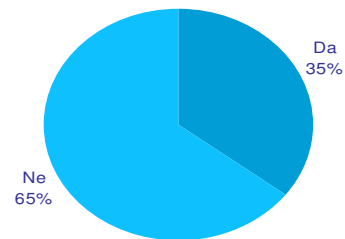


Tabela 25: Postoji finansijsko planiranje bazirano na izvorima finansiranja za treninge

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.86		0.79			0.82		0.14			0.87				0.13	
Da	35.2	35.7	34.3	31.6	37.1	36.4	36.4	34.6	36.6	19.2	44.0	38.9	31.4	34.0	37.8	32.7	46.9
Ne	64.8	64.3	65.7	68.4	62.9	63.6	63.6	65.4	63.4	80.8	56.0	61.1	68.6	66.0	62.2	67.3	53.1
Total	100%																

Politika obuke i razvoja je dostupna na nivou organizacije i svaka poslovna jedinica planira budžet u skladu sa planom

Baza: Ukupna ciljna populacija

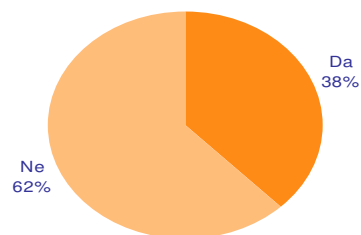


Tabela 26: Politika obuke i razvoja je dostupna na nivou organizacije i svaka poslovna jedinica planira budžet u skladu sa planom

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.08		0.52			0.47		0.09			0.86				0.73	
Da	37.9	33.0	46.3	33.3	42.9	36.4	41.8	36.2	37.4	53.8	24.0	41.7	33.3	38.0	40.0	37.3	40.6
Ne	62.1	67.0	53.7	66.7	57.1	63.6	58.2	63.8	62.6	46.2	76.0	58.3	66.7	62.0	60.0	62.7	59.4
Total	100%																

Edukacija postoji da bi podržala poslovanje preduzeća

Baza: Ukupna ciljna populacija

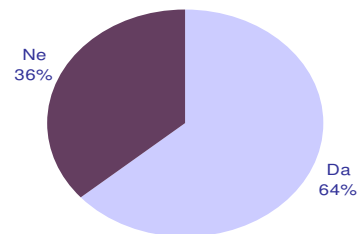


Tabela 27: Edukacija postoji da bi podržala poslovanje preduzeća

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Sig		0.68		0.62			0.49		0.07			0.18				0.17	
Da	63.7	62.6	65.7	68.4	60.0	63.6	60.0	65.4	65.6	73.1	44.0	66.7	72.5	64.0	51.1	66.0	53.1
Ne	36.3	37.4	34.3	31.6	40.0	36.4	40.0	34.6	34.4	26.9	56.0	33.3	27.5	36.0	48.9	34.0	46.9
Total	100%																

Politike edukacije su dopunjene brojnim inicijativama zaposlenih, pokrenutim kako bi se oni edukovali i kako bi se poboljšalo poslovanje

Baza: Ukupna ciljna populacija

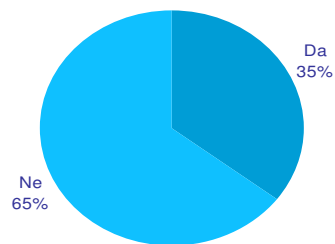


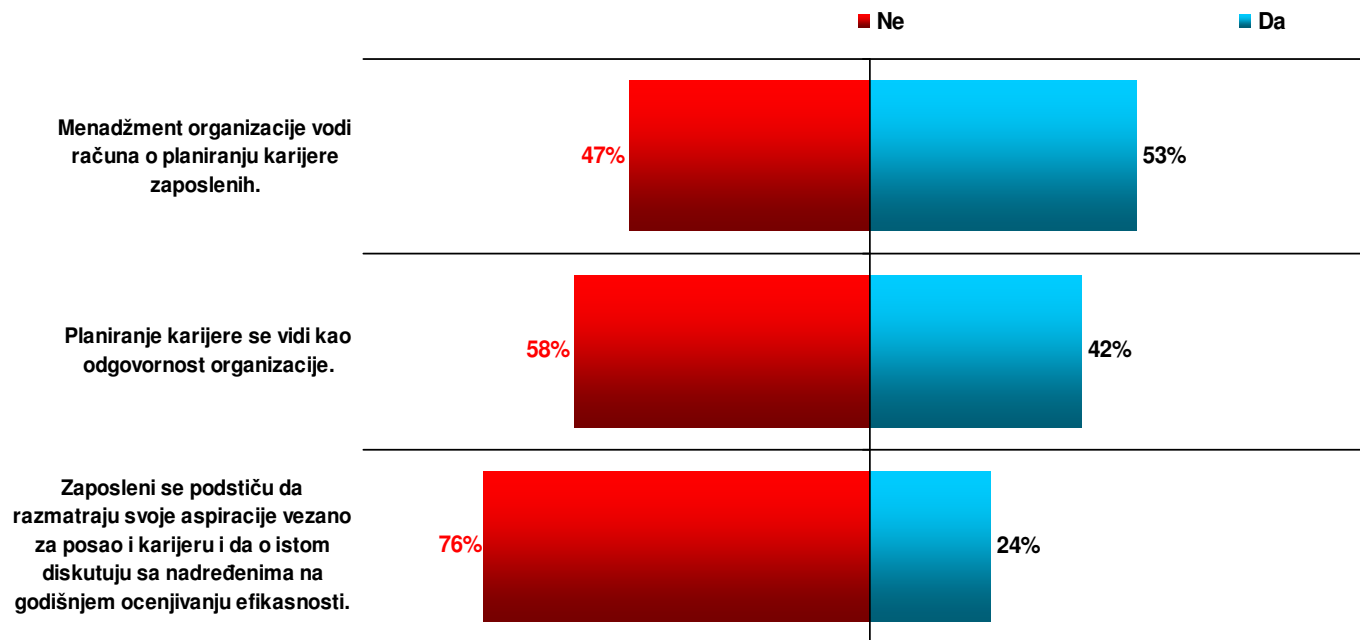
Tabela 28: Politika edukacije su dopunjene brojnim inicijativama zaposlenih, pokrenutim kako bi se oni edukovali i kako bi se poboljšalo poslovanje

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muš	Žens	Do	31	45 i	Da	Ne	Sred	Viša	Visok	Do	Od	Od	Prek	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.43		0.51			0.43		0.59			0.02				0.03	
Da	35.2	33.0	38.8	38.6	30.0	38.2	30.9	37.0	37.4	30.8	28.0	13.9	45.1	40.0	35.6	38.7	18.8
Ne	64.8	67.0	61.2	61.4	70.0	61.8	69.1	63.0	62.6	69.2	72.0	86.1	54.9	60.0	64.4	61.3	81.3
Total	100%																

Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – struktura odgovora

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.43		0.51			0.43		0.59			0.02				0.03	
Da	35.2	33.0	38.8	38.6	30.0	38.2	30.9	37.0	37.4	30.8	28.0	13.9	45.1	40.0	35.6	38.7	18.8
Ne	64.8	67.0	61.2	61.4	70.0	61.8	69.1	63.0	62.6	69.2	72.0	86.1	54.9	60.0	64.4	61.3	81.3
Total	100%																

	N	Da	Ne	Total
Menadžment organizacije vodi računa o planiranju karijere zaposlenih.	182	52.7	47.3	100%
Planiranje karijere se vidi kao odgovornost organizacije.	182	41.8	58.2	100%
Zaposleni se podstiču da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru, i da o njima diskutuju sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.	182	23.6	76.4	100%



Iz gornje tabele i grafičkog prikaza može se videti da zaposleni procenjuju da „Menadžment organizacije vodi računa o planiranju karijere zaposlenih“ (nivo značajnosti 0,01), ali da se sa druge strane, „Zaposleni ne podstiču da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru, i da o njima diskutuju sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti“. Ovakav nalaz iznenađuje, jer pretpostavlja prebacivanje odgovornosti i inicijative samo na stranu menadžmenta, a pri tome se isključuju zaposleni kao oni koji treba da zajedno sa rukovodiocima naprave plan karijere i da na tome rade. Zaposleni imaju utisak da u tom procesu nemaju moć da odlučuju, te da je njihova karijera prepuštena višim strukturama.

Menadžment organizacije vodi računa o planiranju karijere zaposlenih

Baza: Ukupna ciljna populacija

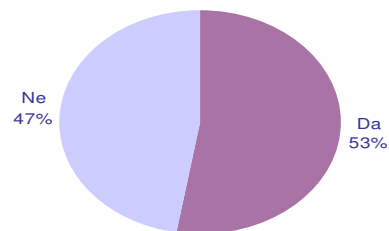


Tabela 29: Menadžment organizacije vodi računa o planiranju karijere zaposlenih

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.92		0.93			0.19		0.55			0.38				0.66	
Da	52.7	53.0	52.2	52.6	54.3	50.9	45.5	55.9	50.4	61.5	56.0	63.9	52.9	52.0	44.4	52.0	56.3
Ne	47.3	47.0	47.8	47.4	45.7	49.1	54.5	44.1	49.6	38.5	44.0	36.1	47.1	48.0	55.6	48.0	43.8
Total	100%																

Planiranje karijere se vidi kao odgovornost organizacije Baza: Ukupna ciljna populacija

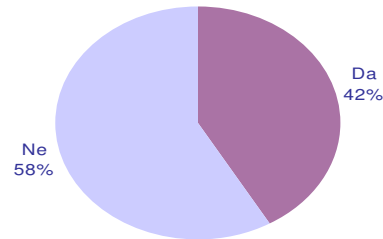


Tabela 30: Planiranje karijere se vidi kao odgovornost organizacije

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.00		0.53			0.52		0.52			0.21				0.18	
Da	41.8	31.3	59.7	36.8	41.4	47.3	38.2	43.3	39.7	42.3	52.0	33.3	35.3	44.0	53.3	44.0	31.3
Ne	58.2	68.7	40.3	63.2	58.6	52.7	61.8	56.7	60.3	57.7	48.0	66.7	64.7	56.0	46.7	56.0	68.8
Total	100%																

Iz gornje tabele se može videti da žene značajno (nivo 0,05) više prebacuju odgovornost za svoju karijeru na stranu organizacije. Zaposleni se podstiču da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru, i da o njima diskutuju sa nadređenim na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.

Zaposleni se podstiču da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru, i da o njima diskutuju sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.

Baza: Ukupna ciljna populacija

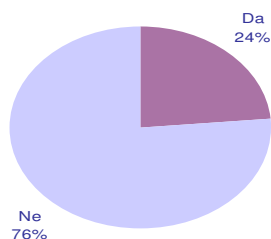
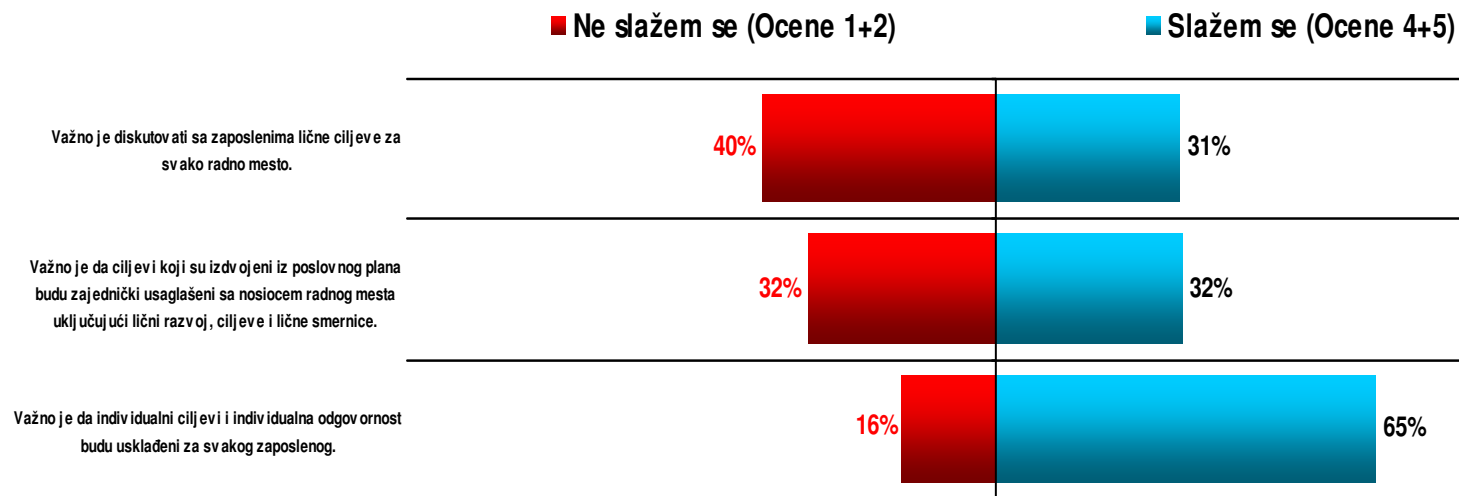


Tabela 31: Zaposleni se podstiču da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru, i da o njima diskutuju sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
sig		0.01		0.38			0.45		0.27			0.19				0.84	
Da	23.6	29.6	13.4	24.6	18.6	29.1	27.3	22.0	22.9	34.6	16.0	13.9	25.5	20.0	33.3	23.3	25.0
Ne	76.4	70.4	86.6	75.4	81.4	70.9	72.7	78.0	77.1	65.4	84.0	86.1	74.5	80.0	66.7	76.7	75.0
Total	100%																

U ovom delu prikaza rezultata pozabavićemo se rezultatima koji se odnose na stepen slaganja ispitanika sa određenim pokazateljima. Zadatak ispitanika je bio da na svako pitanje u ovom delu upitnika odgovore na skali od 1 do 5, i time saopšte da li i u kojoj meri se sa tim pokazateljima slažu, odnosno ne slažu. Pored prostog prikaza strukture odgovora svakog pojedinačnog pokazatelja, takođe smo svako pitanje ukrstili i sa svim demografskim varijablama da bismo dobili jasniju sliku stanja u ovoj oblasti.

Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – struktura odgovora	N	Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ne slažem se (Ocene 1+2)	Slažem se (Ocene 4+5)	Total
Važno je diskutovati sa zaposlenima o ličnim ciljevima za svako radno mesto.	182	15.4	24.2	29.1	9.9	21.4	39.6	31.3	100%
Važno je da ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana budu zajednički usaglašeni sa nosiocem radnog mesta, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice.	182	14.8	17.0	36.3	11.0	20.9	31.9	31.9	100
Važno je da individualni ciljevi i individualna odgovornost budu usklađeni za svakog zaposlenog.	182	7.7	8.2	19.2	30.8	34.1	15.9	64.8	100



Kao što se može videti iz tabele i grafičkog prikaza, pored osnovne raspodele odgovora na svako pitanje izraženo u procentima, urađeno i sažimanje dva para odgovora. Sa jedne strane to su odgovori „Nimalo se ne slažem“ i „Ne slažem se“, a sa druge strane odgovori „Slažem se“ i „U potpunosti se slažem“. Ovo je urađeno kako bismo dobili dodatne informacije iz ovog istraživanja, kada posmatramo posebno odgovore koji se odnose na neslaganje i slaganje ispitanika sa iznesenim tvrdnjama.

Sa prvom tvrdnjom se najveći broj ljudi značajno ne slaže (nivo značajnosti 0,05). Kada sve posmatramo zbirno, dve strane slaganje i neslaganje, dolazi se do zaključka da se ukupno sa prvom tvrdnjom značajno više ljudi ne slaže.

Kada se radi o drugoj tvrdnji koja se odnosi na usaglašenost ciljeva, a kada se posmatra pojedinačna raspodela odgovora, najveći broj zaposlenih je neodlučan po tom pitanju.

Po pitanju usklađenosti individualnih ciljeva i individualne odgovornosti ispitanici se slažu da je to veoma važno (nivo značajnosti 0,01).

Na osnovu ovih rezultata može se primetiti izvesna doza nelogičnosti, gde zaposleni procenjuju da nije mnogo važno diskutovati o ciljevima između menadžmenta i zaposlenih, a opet smatraju da je bitno da postoji usaglašenost između ciljeva i odgovornosti. Postavlja se pitanje kako to optimalno učiniti? Naime, čini se da ljudi u svom iskustvu više imaju potvrda da stvari tako funkcionišu u praksi, da se sa njima retko kada diskutuje o njihovim ciljevima, a da se sa druge strane od njih očekuje velika odgovornost, možda i prevelika za njihove pozicije. Smatraju da ciljevi i odgovornosti nisu usklađeni.

Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – pozitivne ocene (4+5)

Baza: Ukupna ciljna populacija

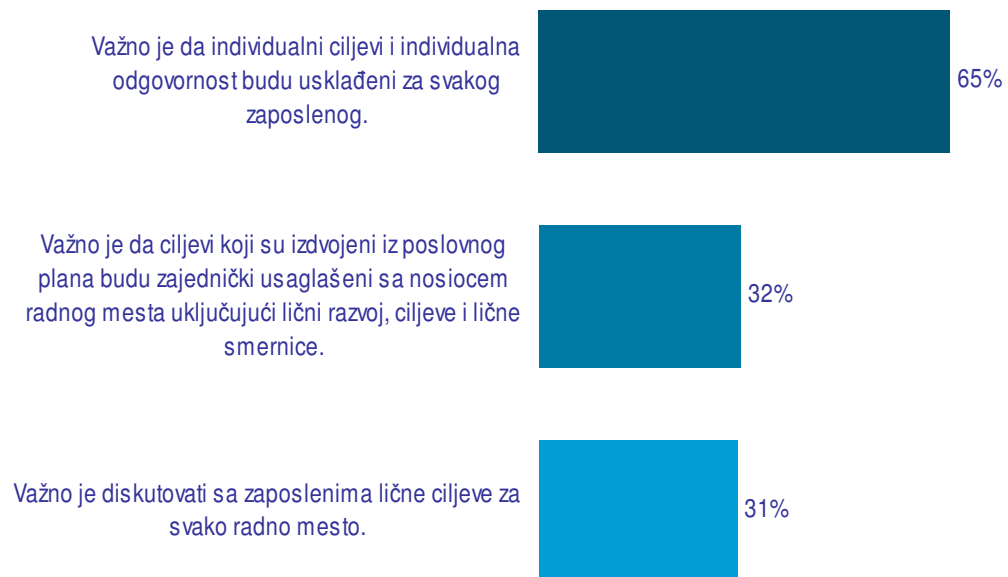


Tabela 32: Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – pozitivne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Važno je da individualni ciljevi i individualna odgovornost budu usklađeni za svakog zaposlenog.	64.8	64.3	65.7	57.9	67.1	69.1	74.5	60.6	63.4	65.4	72.0	75.0	54.9	60.0	73.3	64.0	68.8
Važno je da ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana budu zajednički usaglašeni sa nosiocem radnog mesta, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice.	31.9	26.1	41.8	26.3	34.3	34.5	38.2	29.1	26.7	42.3	48.0	41.7	35.3	28.0	24.4	32.7	28.1
Važno je diskutovati sa zaposlenima o ličnim ciljevima za svako radno mesto.	31.3	32.2	29.9	24.6	34.3	34.5	30.9	31.5	32.1	34.6	24.0	38.9	23.5	26.0	40.0	31.3	31.3

Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – negativne ocene (1+2) Baza: Ukupna ciljna populacija

Važno je diskutovati sa zaposlenima lične ciljeve za svako radno mesto.



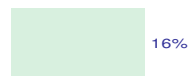
40%

Važno je da ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana budu zajednički usaglašeni sa nosiocem radnog mesta uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice.



32%

Važno je da individualni ciljevi i individualna odgovornost budu usklađeni za svakog zaposlenog.



16%

Tabela 33: Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – negativne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Važno je diskutovati sa zaposlenima o ličnim ciljevima za svako radno mesto.	39.6	37.4	43.3	38.6	38.6	41.8	40.0	39.4	37.4	42.3	48.0	44.4	33.3	42.0	40.0	38.7	43.8
Važno je da ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana budu zajednički usaglašeni sa nosiocem radnog mesta, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice.	31.9	36.5	23.9	33.3	32.9	29.1	27.3	33.9	32.8	30.8	28.0	33.3	33.3	32.0	28.9	32.7	28.1
Važno je da individualni ciljevi i individualna odgovornost budu usklađeni za svakog zaposlenog.	15.9	18.3	11.9	17.5	14.3	16.4	12.7	17.3	16.0	11.5	20.0	11.1	21.6	20.0	8.9	15.3	18.8

Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – prosečna ocena

Prosečne vrednosti; Baza: Ukupna ciljna populacija

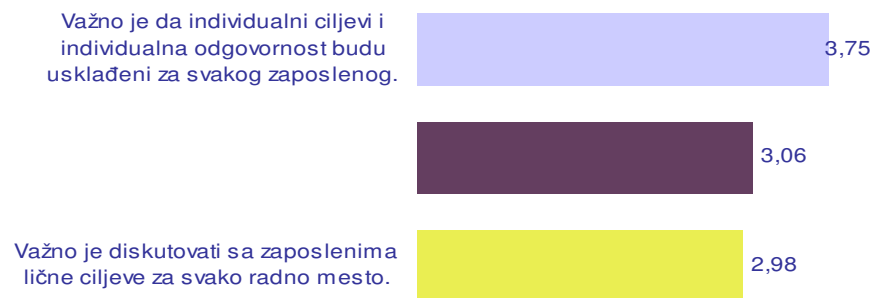
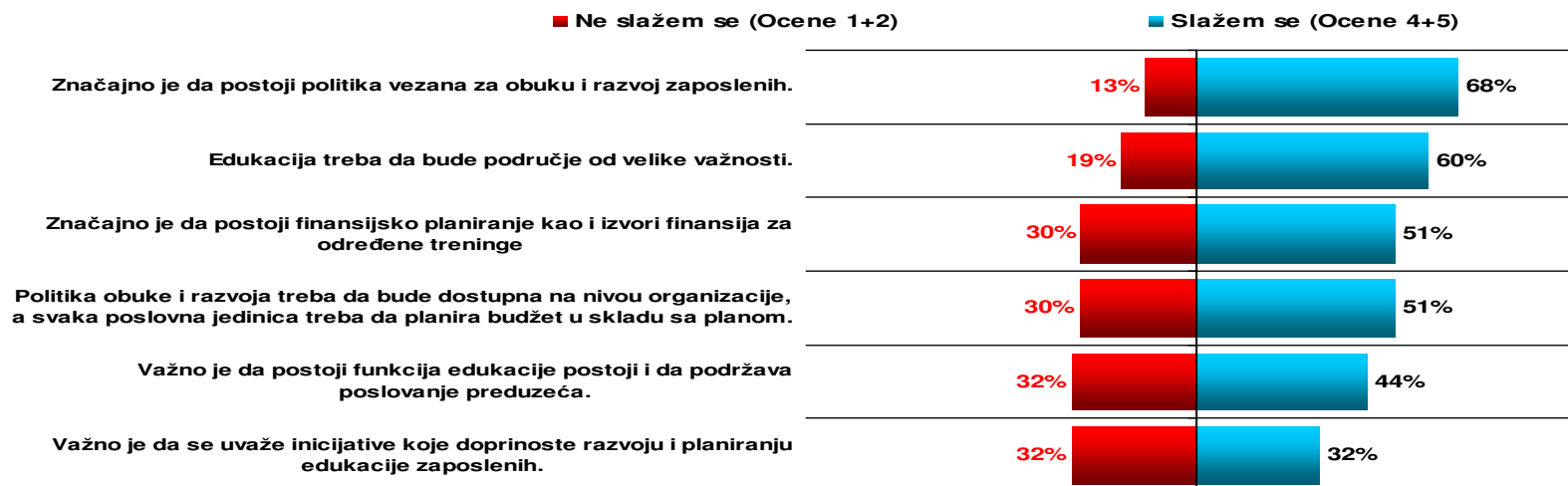


Tabela 34: Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – prosečna ocena

	Tota l	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muš ki	Žen ski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Sre dnja	Viš a	Vis oka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Pre ko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Važno je da individualni ciljevi i individualna odgovornost budu usklađeni za svakog zaposlenog.	3.75	3.68	3.88	3.49	3.86	3.89	4.04	3.63	3.74	3.73	3.84	4.11	3.49	3.56	3.98	3.75	3.75
Važno je da ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana budu zajednički usaglašeni sa nosiocem radnog mesta, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice.	3.06	2.91	3.31	2.95	3.04	3.20	3.33	2.94	2.94	3.35	3.40	3.17	3.12	2.90	3.09	3.06	3.06
Važno je diskutovati sa zaposlenima o ličnim ciljevima za svako radno mesto.	2.98	3.04	2.87	2.93	3.00	3.00	3.00	2.97	3.03	3.04	2.64	3.06	3.04	2.78	3.07	2.99	2.91

Ispitanici su pokazali različit stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama, od potpunog neslaganja do potpunog slaganja. Aritmetička sredina za pojedinačne tvrdnje najmanja je za stavku „Važno je diskutovati sa zaposlenima o ličnim ciljevima za svako radno mesto”; $M = 2,98$; $SD = 1,35$; a najveća za stavku „Važno je da individualni ciljevi i individualna odgovornost budu usklađeni za svakog zaposlenog”; $M = 3,75$; $SD = 1,23$. Ono što bismo istakli iz ove tabele kao jako interesantan i informativan podatak jeste to da posebno zaposleni u organizacijama koje broje do 200 ljudi procenjuju usklađenost ciljeva i odgovornosti kao izuzetno bitan segment poslovanja. Oni su verovatno u svom radu imali priliku da se susretnu sa velikim delom posla za koji nisu bili odgovorni, i koji nije u skladu sa njihovim ciljevima, ali su naknadno pozivani na odgovornost u vezi sa tim poslom. U manjim organizacijama je veća verovatnoća da se opis poslova između zaposlenih preklapa, pa onda nastaju problemi ko je od zaposlenih odgovoran za koji deo posla.

Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – struktura odgovora	N	Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ne slažem se (Ocene 1+2)	Slažem se (Ocene 4+5)	Total
Značajno je da postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih.	182	4.9	8.2	19.2	30.8	36.8	13.2	67.6	100%
Edukacija treba da bude područje od velike važnosti.	182	10.4	8.8	20.9	28.0	31.9	19.2	59.9	100%
Značajno je da postoji finansijsko planiranje, kao i izvori finansija za određene treninge.	182	18.7	11.0	19.2	24.2	26.9	29.7	51.1	100%
Politika obuke i razvoja treba da bude dostupna na nivou organizacije, a svaka poslovna jedinica treba da planira budžet u skladu sa planom.	182	18.7	11.0	19.2	24.2	26.9	29.7	51.1	100%
Važno je da postoji funkcija edukacije i da podržava poslovanje preduzeća.	182	14.8	17.0	24.2	19.2	24.7	31.9	44.0	100%
Važno je da se uvažavaju inicijative koje doprinose razvoju i planiranju edukacije zaposlenih.	182	14.8	17.0	36.3	11.0	20.9	31.9	31.9	100%



Kao što se može videti iz tabele i grafičkog prikaza, zaposleni se slažu da je veoma „Značajno da postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih (nivo značajnosti 0,01). Slažu se da „Edukacija treba da bude područje od velike važnosti“ (nivo značajnosti 0,05). Najveći broj zaposlenih je neodlučan kada su u pitanju inicijative zaposlenih koje bi trebalo da doprinesu razvoju i planiranju edukacije njih samih. Interesantni su nalazi koji govore u prilog gore iznetom stanovištu da je praksa u organizacijama tek počela da se menja u pravcu formulisanja politike obuke i razvoja zaposlenih, i uopšte većem posvećivanju vremena tom problemu poslovanja. Može se reći da zaposleni nemaju dovoljno iskustva u tom polju.

Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – pozitivne ocene (4+5) Baza: Ukupna ciljna populacija

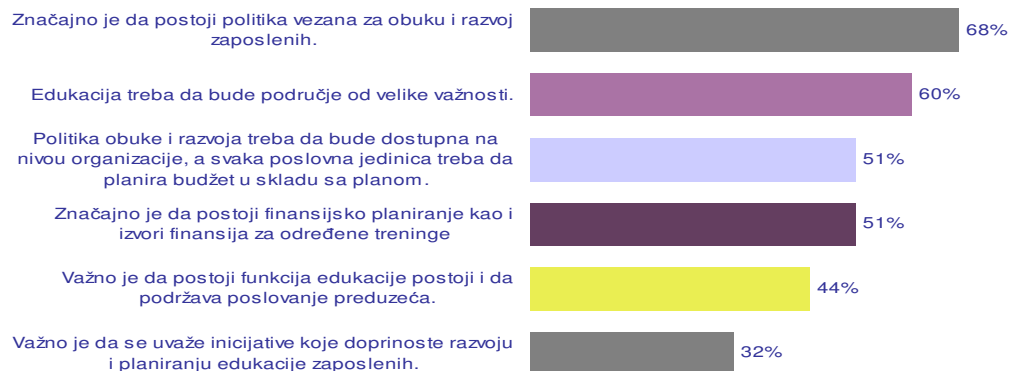


Tabela 35: Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – pozitivne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Značajno je da postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih.	67.6	71.3	61.2	75.4	70.0	56.4	72.7	65.4	67.2	65.4	72.0	77.8	64.7	66.0	64.4	68.7	62.5
Edukacija treba da bude područje od velike važnosti.	59.9	64.3	52.2	59.6	60.0	60.0	58.2	60.6	62.6	50.0	56.0	58.3	54.9	64.0	62.2	58.7	65.6
Politika obuke i razvoja treba da bude dostupna na nivou organizacije, a svaka poslovna jedinica treba da planira budžet u skladu sa planom.	51.1	48.7	55.2	49.1	54.3	49.1	56.4	48.8	47.3	61.5	60.0	50.0	49.0	50.0	55.6	53.3	40.6
Značajno je da postoji finansijsko planiranje, kao i izvori finansija za određene treninge.	51.1	53.0	47.8	54.4	52.9	45.5	52.7	50.4	53.4	26.9	64.0	58.3	52.9	50.0	44.4	47.3	68.8
Važno je da postoji funkcija edukacije i da podržava poslovanje preduzeća.	44.0	40.0	50.7	49.1	47.1	34.5	34.5	48.0	45.8	42.3	36.0	61.1	35.3	44.0	40.0	44.0	43.8
Važno je da se uvažavaju inicijative koje doprinose razvoju i planiranju edukacije zaposlenih.	31.9	26.1	41.8	26.3	34.3	34.5	38.2	29.1	26.7	42.3	48.0	41.7	35.3	28.0	24.4	32.7	28.1

Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – negativne ocene (1+2) Baza: Ukupna ciljna populacija

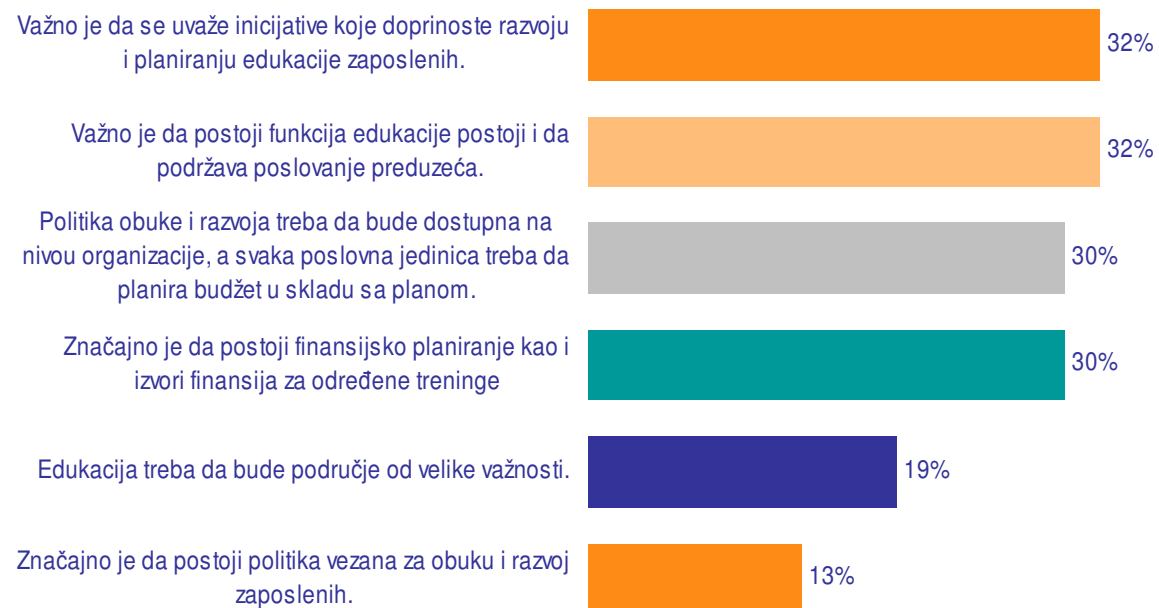


Tabela 36: Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – negativne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Važno je da se uvažavaju inicijative koje doprinose razvoju i planiranju edukacije zaposlenih.	31.9	36.5	23.9	33.3	32.9	29.1	27.3	33.9	32.8	30.8	28.0	33.3	33.3	32.0	28.9	32.7	28.1
Važno je da postoji funkcija edukacije i da podržava poslovanje preduzeća.	31.9	34.8	26.9	28.1	30.0	38.2	38.2	29.1	33.6	26.9	28.0	27.8	37.3	26.0	35.6	31.3	34.4
Politika obuke i razvoja treba da bude dostupna na nivou organizacije, a svaka poslovna jedinica treba da planira budžet u skladu sa planom.	29.7	30.4	28.4	22.8	31.4	34.5	29.1	29.9	32.1	30.8	16.0	38.9	27.5	32.0	22.2	30.7	25.0
Značajno je da postoji finansijsko planiranje, kao i izvori finansija za određene treninge.	29.7	29.6	29.9	21.1	34.3	32.7	30.9	29.1	29.8	34.6	24.0	33.3	23.5	34.0	28.9	32.7	15.6
Edukacija treba da bude područje od velike važnosti.	19.2	14.8	26.9	28.1	18.6	10.9	12.7	22.0	19.1	19.2	20.0	30.6	23.5	10.0	15.6	20.0	15.6
Značajno je da postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih.	13.2	12.2	14.9	12.3	10.0	18.2	12.7	13.4	13.7	15.4	8.0	11.1	7.8	20.0	13.3	12.0	18.8

Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – prosečna ocena

Prosečne vrednosti; Baza: Ukupna ciljna populacija



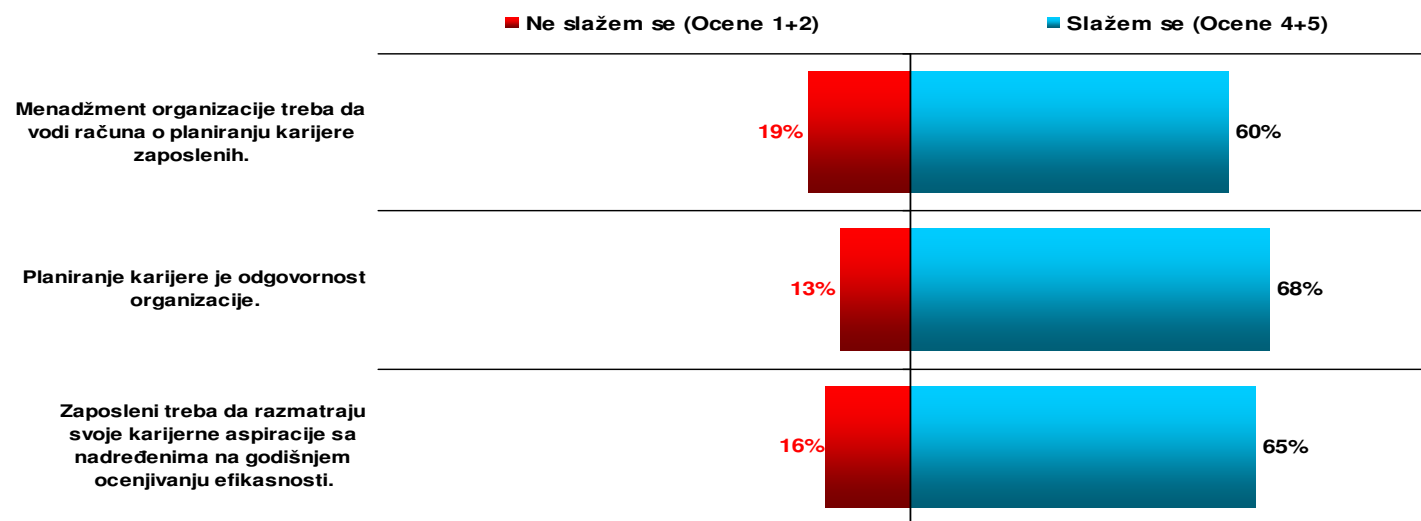
Tabela 37: Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – prosečna ocena

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Značajno je da postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih.	3.86	3.93	3.75	4.04	3.93	3.60	3.96	3.82	3.82	3.81	4.16	3.97	3.92	3.66	3.93	3.89	3.75
Edukacija treba da bude područje od velike važnosti.	3.62	3.80	3.31	3.42	3.67	3.76	3.65	3.61	3.69	3.38	3.52	3.36	3.47	3.80	3.80	3.61	3.69
Politika obuke i razvoja treba da bude dostupna na nivou organizacije, a svaka poslovna jedinica treba da planira budžet u skladu sa planom.	3.30	3.24	3.39	3.35	3.33	3.20	3.45	3.23	3.18	3.54	3.64	3.14	3.24	3.30	3.49	3.33	3.13
Značajno je da postoji finansijsko planiranje, kao i izvori finansija za određene treninge.	3.30	3.35	3.21	3.49	3.20	3.22	3.29	3.30	3.34	2.88	3.52	3.33	3.41	3.14	3.31	3.21	3.72
Važno je da postoji funkcija edukacije i da podržava poslovanje preduzeća.	3.22	3.10	3.43	3.40	3.26	2.98	2.95	3.34	3.21	3.35	3.12	3.56	3.00	3.36	3.04	3.21	3.28
Važno je da se uvažavaju inicijative koje doprinose razvoju i planiranju edukacije zaposlenih.	3.06	2.91	3.31	2.95	3.04	3.20	3.33	2.94	2.94	3.35	3.40	3.17	3.12	2.90	3.09	3.06	3.06

Ispitanici su pokazali različit stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama, od potpunog neslaganja do potpunog slaganja. Aritmetička sredina za pojedinačne tvrdnje najmanja je za stavku „Važno je da se uvažavaju inicijative koje doprinose razvoju i planiranju edukacije zaposlenih”;

$M = 3,06$; $SD = 1,31$, a najveća za stavku „Značajno je da postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih”; $M = 3,86$; $SD = 1,15$.

Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – struktura odgovora	N	Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ne slažem se (Ocene 1+2)	Slažem se (Ocene 4+5)	Total
Menadžment organizacije treba da vodi računa o planiranju karijere zaposlenih.	182	10.4	8.8	20.9	28.0	31.9	19.2	59.9	100%
Planiranje karijere je odgovornost organizacije.	182	4.9	8.2	19.2	30.8	36.8	13.2	67.6	
Zaposleni treba da razmatraju svoje karijerne aspiracije sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.	182	7.7	8.2	19.2	30.8	34.1	15.9	64.8	



Kao što se može videti iz tabele i grafičkog prikaza, rezultati pokazuju određene nelogičnosti. Sa jedne strane, zaposleni svu odgovornost o planiranju karijere prebacuju na menadžment, i kažu da je on zadužen za planiranje karijere zaposlenih, dok sa druge strane smatraju i da zaposleni treba da se uključe u razmatranje plana svoje karijere na godišnjem nivou. Sa jedne strane, pokazuju potpunu inertnost u procesu vođenja sopstvene karijere i to prepuštaju organizaciji, a sa druge strane bi voleli da potpuno upravljaju svojom karijerom.

Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – pozitivne ocene (4+5)

Baza: Ukupna ciljna populacija



Tabela 38: Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – pozitivne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Planiranje karijere je odgovornost organizacije.	67.6	71.3	61.2	75.4	70.0	56.4	72.7	65.4	67.2	65.4	72.0	77.8	64.7	66.0	64.4	68.7	62.5
Zaposleni treba da razmatraju svoje karijerne aspiracije sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.	64.8	64.3	65.7	57.9	67.1	69.1	74.5	60.6	63.4	65.4	72.0	75.0	54.9	60.0	73.3	64.0	68.8
Menadžment organizacije treba da vodi računa o planiranju karijere zaposlenih.	59.9	64.3	52.2	59.6	60.0	60.0	58.2	60.6	62.6	50.0	56.0	58.3	54.9	64.0	62.2	58.7	65.6

Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – negativne ocene (1+2)

Baza: Ukupna ciljna populacija

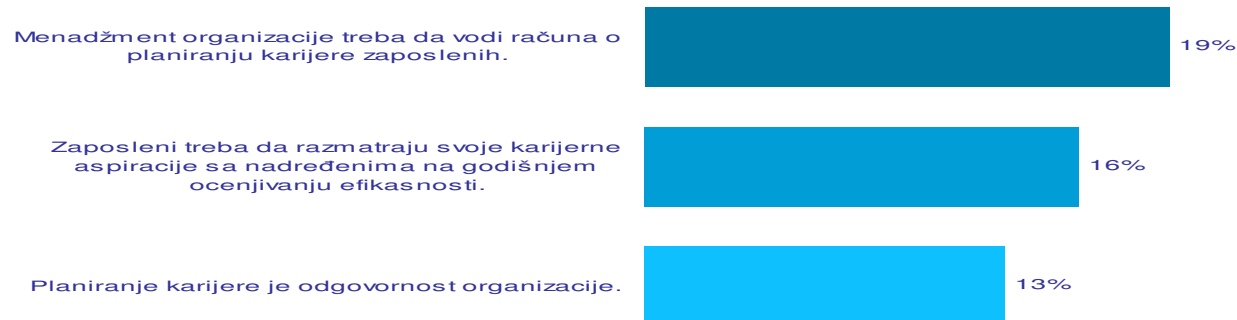


Tabela 39: Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – negativne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Menadžment organizacije treba da vodi računa o planiranju karijere zaposlenih.	19.2	14.8	26.9	28.1	18.6	10.9	12.7	22.0	19.1	19.2	20.0	30.6	23.5	10.0	15.6	20.0	15.6
Zaposleni treba da razmatraju svoje karijerne aspiracije sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.	15.9	18.3	11.9	17.5	14.3	16.4	12.7	17.3	16.0	11.5	20.0	11.1	21.6	20.0	8.9	15.3	18.8
Planiranje karijere je odgovornost organizacije.	13.2	12.2	14.9	12.3	10.0	18.2	12.7	13.4	13.7	15.4	8.0	11.1	7.8	20.0	13.3	12.0	18.8

Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – prosečna ocena

Prosečne vrednosti; Baza; Ukupna ciljna populacija



Tabela 40: Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – prosečna ocena

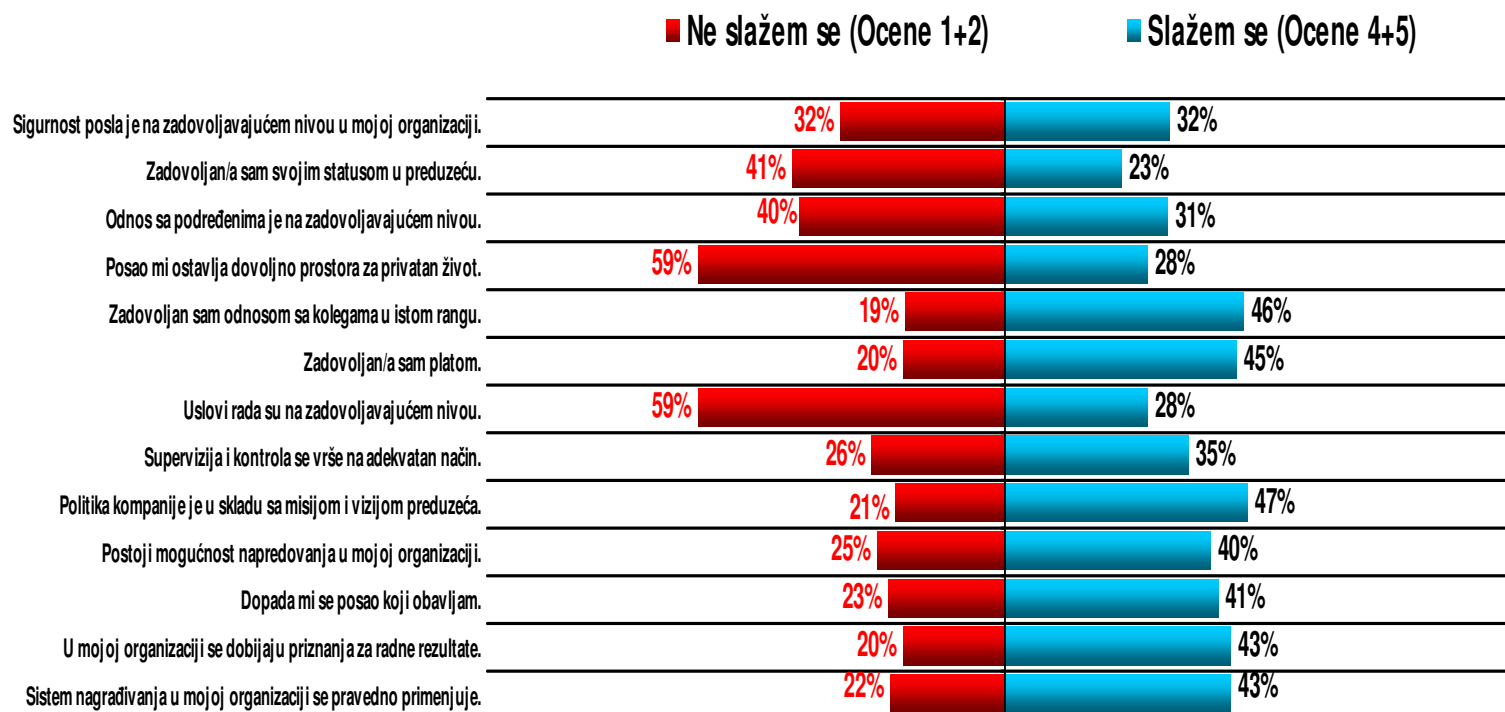
	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muš	Žen	Do 34	31-44	45 i više	Da	Ne	Sred	Viša	Visa	Do 10	Od 11 do 20	Od 21 do 100	Preko 100	Domać	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Planiranje karijere je odgovornost organizacije.	3.86	3.93	3.75	4.04	3.93	3.60	3.96	3.82	3.82	3.81	4.16	3.97	3.92	3.66	3.93	3.89	3.75
Zaposleni treba da razmatraju svoje karijerne aspiracije sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.	3.75	3.68	3.88	3.49	3.86	3.89	4.04	3.63	3.74	3.73	3.84	4.11	3.49	3.56	3.98	3.75	3.75
Menadžment organizacije treba da vodi računa o planiranju karijere zaposlenih.	3.62	3.80	3.31	3.42	3.67	3.76	3.65	3.61	3.69	3.38	3.52	3.36	3.47	3.80	3.80	3.61	3.69

Ispitanici su pokazali različit stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama, od potpunog neslaganja do potpunog slaganja. Aritmetička sredina za pojedinačne tvrdnje najmanja je za stavku „Menadžment organizacije treba da vodi računa o planiranju karijere zaposlenih”; $M = 3,62$; $SD = 1,30$, a najveća za stavku „Planiranje karijere je odgovornost organizacije”; $M = 3,86$; $SD = 1,15$.

U ovom delu prikazivanja rezultata biće prikazani rezultati koji se odnose na motivacione faktore, i to na procenu stepena slaganja zaposlenih sa datim faktorima, kao i sa procenom značaja tih faktora od strane zaposlenih. U oba slučaja zaposleni su izražavali svoje slaganje i procenu značaja preko skale od 1 do 5. Pored prostog prikaza strukture odgovora svakog pojedinačnog pokazatelja, takođe smo svako pitanje ukrstili i sa svim demografskim varijablama kako bismo dobili jasniju sliku stanja u ovoj oblasti.

Stepen slaganja sa motivacionim faktorima – struktura odgovora

	N	Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ne slažem se (Ocene 1+2)	Slažem se (Ocene 4+5)	Total
sigurnost posla je na zadovoljavajućem nivou u mojoj organizaciji.	182	14.8	17.0	36.3	11.0	20.9	31.9	31.9	100%
zadovoljan/a sam svojim statusom u preduzeću.	182	18.1	23.1	36.3	7.7	14.8	41.2	22.5	
odnos sa podređenima je na zadovoljavajućem nivou.	182	15.4	24.2	29.1	9.9	21.4	39.6	31.3	
posao mi ostavlja dovoljno prostora za privatan život.	182	31.9	27.5	13.2	11.5	15.9	59.3	27.5	
zadovoljan sam odnosom sa kolegama u istom rangu.	182	10.4	8.8	34.6	28.0	18.1	19.2	46.2	
zadovoljan/a sam platom.	182	11.0	8.8	35.7	25.8	18.7	19.8	44.5	
uslovi rada su na zadovoljavajućem nivou.	182	31.9	27.5	13.2	11.5	15.9	59.3	27.5	
supervizija i kontrola se vrše na adekvatan način.	182	12.1	13.7	39.0	16.5	18.7	25.8	35.2	
politika kompanije je u skladu sa misijom i vizijom preduzeća.	182	14.3	6.6	32.4	29.7	17.0	20.9	46.7	
postoji mogućnost napredovanja u mojoj organizaciji.	182	13.7	11.0	35.7	21.4	18.1	24.7	39.6	
opada mi se posao koji obavljam.	182	12.6	9.9	36.3	23.6	17.6	22.5	41.2	
u mojoj organizaciji se dobijaju priznanja za radne rezultate.	182	9.3	10.4	36.8	25.8	17.6	19.8	43.4	
sistem nagrađivanja u mojoj organizaciji se pravedno primenjuje.	182	13.7	8.2	34.6	25.8	17.6	22.0	43.4	



Kao što se može videti, većina zaposlenih nije zadovoljna svojim statusom u preduzeću u kojem rade (nivo značajnosti 0,05). Pored toga, procenjuju da odnos sa podređenima nije na zadovoljavajućem nivou. Smatraju da im posao koji trenutno obavljaju ne ostavlja dovoljno vremena za privatni život (nivo značajnosti 0,05). Većina njih je zadovoljna odnosom između kolega sa kojima su na istom hijerarhijskom nivou (nivo značajnosti 0,05). Zadovoljni su platom kao jednim od važnih motivacionih faktora. Ono što ne ohrabruje jesu rezultati prethodna dva motivaciona faktora iz gornje tabele.

Naime, ti rezultati pokazuju da zaposleni smatraju da obavljaju poslove koje ne vole dovoljno, pa se postavlja pitanje sveukupne motivacije za rad i doprinosa organizacijama u kojima rade. Da li oni te organizacije vide kao „prolazna rešenja“ i šta je onda menadžment spreman da uradi kako bi obezbedio razvoj kompanije. Vidno neslaganje (nivo značajnosti 0,01) sa načinom nagrađivanja zaposlenih otkriva još jedan problem u savremenom poslovnom okruženju. Koji su to kriterijumi na osnovu kojih se neki radni rezultat nagrađuje i da li se uopšte nagrađuje?

Stepen slaganja sa motivacionim faktorima - pozitivne ocene (4+5)

Baza: Ukupna ciljna populacija



Stepen slaganja sa motivacionim faktorima - pozitivne ocene (4+5)

Baza: Ukupna ciljna populacija

Tabela 41: Stepen slaganja sa motivacionim faktorima – pozitivne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Politika kompanije je u skladu sa misijom i vizijom preduzeća.	46.7	36.5	64.2	45.6	52.9	40.0	38.2	50.4	46.6	53.8	40.0	55.6	37.3	50.0	46.7	48.0	40.6
Zadovoljan sam odnosom sa kolegama u istom rangu.	46.2	35.7	64.2	45.6	50.0	41.8	45.5	46.5	45.8	38.5	56.0	55.6	45.1	42.0	44.4	46.0	46.9
Zadovoljan/a sam platom.	44.5	33.9	62.7	45.6	44.3	43.6	45.5	44.1	45.8	50.0	32.0	41.7	39.2	50.0	46.7	45.3	40.6
U mojoj organizaciji se dobijaju priznanja za radne rezultate.	43.4	33.9	59.7	43.9	37.1	50.9	45.5	42.5	42.7	46.2	44.0	38.9	51.0	42.0	40.0	44.0	40.6
Sistem nagrađivanja u mojoj organizaciji se pravedno primenjuje.	43.4	35.7	56.7	40.4	48.6	40.0	36.4	46.5	45.0	30.8	48.0	38.9	41.2	48.0	44.4	42.7	46.9
Dopada mi se posao koji obavljam.	41.2	27.0	65.7	45.6	45.7	30.9	27.3	47.2	38.9	46.2	48.0	41.7	49.0	36.0	37.8	44.0	28.1
Postoji mogućnost napredovanja u mojoj organizaciji.	39.6	26.1	62.7	36.8	37.1	45.5	41.8	38.6	39.7	38.5	40.0	27.8	49.0	40.0	37.8	40.7	34.4
Supervizija i kontrola se vrše na adekvatan način.	35.2	20.0	61.2	31.6	37.1	36.4	29.1	37.8	32.1	34.6	52.0	30.6	39.2	36.0	33.3	36.0	31.3
Sigurnost posla je na zadovoljavajućem nivou u mojoj organizaciji.	31.9	26.1	41.8	26.3	34.3	34.5	38.2	29.1	26.7	42.3	48.0	41.7	35.3	28.0	24.4	32.7	28.1
Odnos sa podređenima je na zadovoljavajućem nivou.	31.3	32.2	29.9	24.6	34.3	34.5	30.9	31.5	32.1	34.6	24.0	38.9	23.5	26.0	40.0	31.3	31.3
Posao mi ostavlja dovoljno prostora za privatni život.	27.5	30.4	22.4	26.3	30.0	25.5	29.1	26.8	25.2	42.3	24.0	25.0	23.5	30.0	31.1	28.0	25.0
Uslovi rada su na zadovoljavajućem nivou.	27.5	30.4	22.4	26.3	30.0	25.5	29.1	26.8	25.2	42.3	24.0	25.0	23.5	30.0	31.1	28.0	25.0
Zadovoljan/a sam svojim statusom u preduzeću.	22.5	25.2	17.9	15.8	21.4	30.9	27.3	20.5	27.5	11.5	8.0	13.9	21.6	24.0	28.9	23.3	18.8

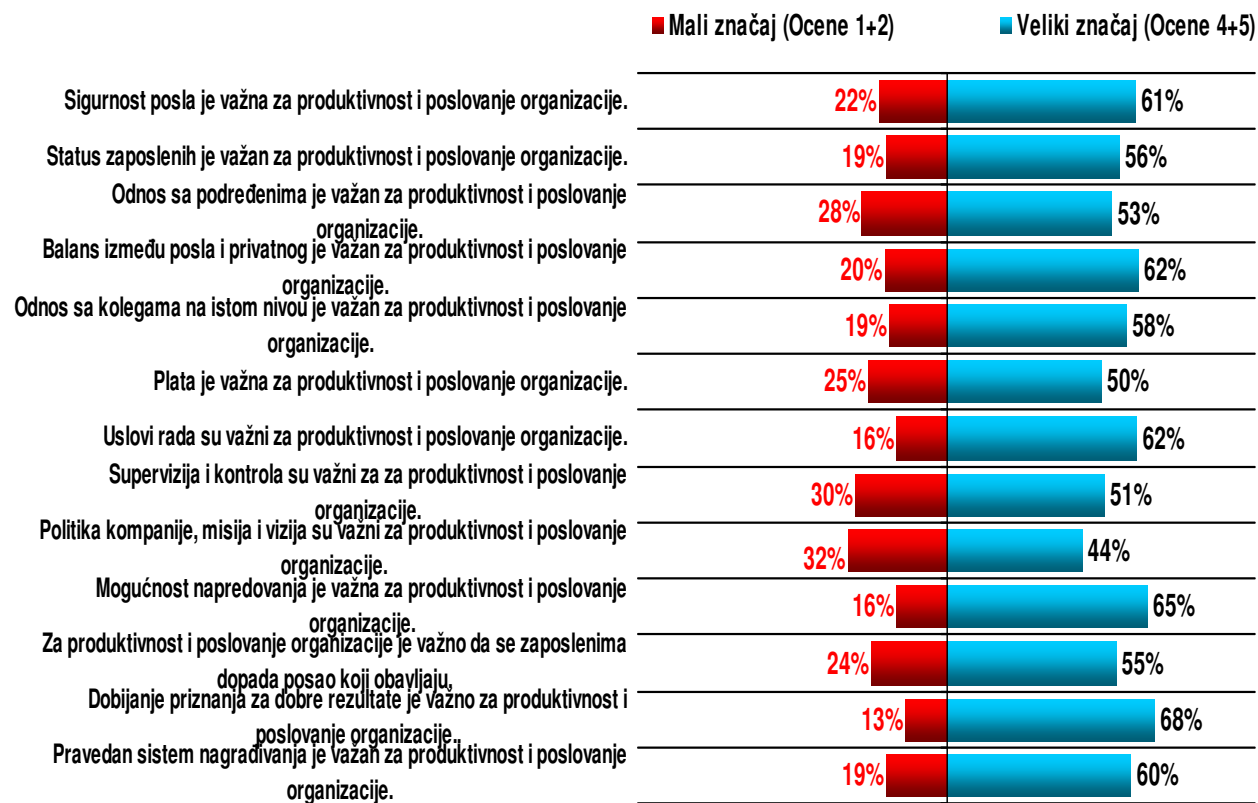
Rezultati pokazuju da se žene sa većinom motivacionih faktora slažu daleko više nego muškarci. One su pokazale da prepoznaju i širu sliku kompanije, kao što je politika kompanije, misija i vizija, kao i onaj deo kompanije koji se direktno odnosi na njih, kao što su plata, napredovanje, međuljudski odnosi. Po ostalim varijablama koje su uključene u istraživanje ispitanici se na razlikuju značajno.

Stepen slaganja sa motivacionim faktorima - negativne ocene (1+2)

Baza: Ukupna ciljna populacija



Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – struktura odgovora	N	Zanemar ljiv značaj	Mali značaj	Srednj i značaj	Veliki značaj	Izuzet an značaj	Mali znač aj (Oce ne 1+2)	Veli ki znač aj (Oce ne 4+5)	Total
Sigurnost posla je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	7.1	14.8	17.0	24.2	36.8	22.0	61.0	100%
Status zaposlenih je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	2.2	17.0	24.7	29.1	26.9	19.2	56.0	100%
Odnos sa podređenima je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	16.5	11.0	19.2	24.2	29.1	27.5	53.3	100%
Balans između posla i privatnog je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	7.7	12.1	18.1	26.9	35.2	19.8	62.1	100%
Odnos sa kolegama na istom nivou je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	7.7	11.0	23.1	24.2	34.1	18.7	58.2	100%
Plata je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	7.1	18.1	24.7	24.2	25.8	25.3	50.0	100%
Uslovi rada su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	8.2	7.7	22.5	26.4	35.2	15.9	61.5	100%
Supervizija i kontrola su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	18.7	11.0	19.2	24.2	26.9	29.7	51.1	100%
Politika kompanije, misija i vizija su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	14.8	17.0	24.2	19.2	24.7	31.9	44.0	100%
Mogućnost napredovanja je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	7.7	8.2	19.2	30.8	34.1	15.9	64.8	100%
Za produktivnost i poslovanje organizacije je važno da se zaposlenima dopada posao koji obavljaju.	182	15.4	8.8	20.9	24.2	30.8	24.2	54.9	100%
Dobijanje priznanja za dobre rezultate je važno za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	4.9	8.2	19.2	30.8	36.8	13.2	67.6	100%
Pravedan sistem nagrađivanja je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	182	10.4	8.8	20.9	28.0	31.9	19.2	59.9	100%



Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – pozitivne ocene (4+5)



Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – pozitivne ocene (4+5)

Baza: Ukupna ciljna populacija

Tabela 42: Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – pozitivne ocene.

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Dobijanje priznanja za dobre rezultate je važno za produktivnost i poslovanje organizacije.	67.6	71.3	61.2	75.4	70.0	56.4	72.7	65.4	67.2	65.4	72.0	77.8	64.7	66.0	64.4	68.7	62.5
Mogućnost napredovanja je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	64.8	64.3	65.7	57.9	67.1	69.1	74.5	60.6	63.4	65.4	72.0	75.0	54.9	60.0	73.3	64.0	68.8
Balans između posla i privatnog je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	62.1	64.3	58.2	64.9	65.7	54.5	54.5	65.4	61.8	61.5	64.0	66.7	62.7	66.0	53.3	61.3	65.6
Uslovi rada su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	61.5	57.4	68.7	64.9	64.3	54.5	60.0	62.2	59.5	69.2	64.0	58.3	62.7	54.0	71.1	62.0	59.4
Sigurnost posla je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	61.0	52.2	76.1	61.4	64.3	56.4	56.4	63.0	57.3	73.1	68.0	61.1	66.7	60.0	55.6	63.3	50.0
Pravedan sistem nagrađivanja je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	59.9	64.3	52.2	59.6	60.0	60.0	58.2	60.6	62.6	50.0	56.0	58.3	54.9	64.0	62.2	58.7	65.6
Odnos sa kolegama na istom nivou je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	58.2	62.6	50.7	61.4	60.0	52.7	63.6	55.9	58.0	50.0	68.0	47.2	58.8	66.0	57.8	58.0	59.4
Status zaposlenih je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	56.0	53.0	61.2	61.4	48.6	60.0	56.4	55.9	55.7	53.8	60.0	50.0	58.8	60.0	53.3	56.0	56.3
Za produktivnost i poslovanje organizacije je važno da se zaposlenima dopada posao koji obavljaju.	54.9	49.6	64.2	45.6	61.4	56.4	50.9	56.7	51.1	57.7	72.0	52.8	58.8	48.0	60.0	54.7	56.3
Osoba sa podređenima je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	53.3	54.8	50.7	45.6	61.4	50.9	60.0	50.4	53.4	30.8	76.0	61.1	51.0	44.0	60.0	56.7	37.5
Supervizija i kontrola su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	51.1	53.0	47.8	54.4	52.9	45.5	52.7	50.4	53.4	26.9	64.0	58.3	52.9	50.0	44.4	47.3	68.8
Plata je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	50.0	54.8	41.8	56.1	51.4	41.8	50.9	49.6	48.9	57.7	48.0	58.3	56.9	32.0	55.6	50.7	46.9
Politika kompanije, misija i vizija su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	44.0	52.2	29.9	43.9	45.7	41.8	50.9	40.9	39.7	61.5	48.0	50.0	47.1	34.0	46.7	42.7	50.0

Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – negativne ocene (1+2)

Baza: Ukupna ciljna populacija



Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – negativne ocene (1+2)

Baza: Ukupna ciljna populacija

Tabela 43: Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – negativne ocene

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Politika kompanije, misija i vizija su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	31.9	23.5	46.3	31.6	30.0	34.5	27.3	33.9	35.9	15.4	28.0	30.6	33.3	28.0	35.6	30.7	37.5
Supervizija i kontrola su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	29.7	29.6	29.9	21.1	34.3	32.7	30.9	29.1	29.8	34.6	24.0	33.3	23.5	34.0	28.9	32.7	15.6
Odnos sa podređenima je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	27.5	28.7	25.4	36.8	21.4	25.5	20.0	30.7	30.5	23.1	16.0	16.7	25.5	46.0	17.8	25.3	37.5
Plata je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	25.3	20.9	32.8	17.5	24.3	34.5	21.8	26.8	24.4	26.9	28.0	13.9	25.5	38.0	20.0	25.3	25.0
Za produktivnost i poslovanje organizacije je važno da se zaposlenima dopada posao koji obavljaju.	24.2	27.0	19.4	26.3	17.1	30.9	30.9	21.3	24.4	26.9	20.0	22.2	21.6	26.0	26.7	24.7	21.9
Sigurnost posla je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	22.0	26.1	14.9	24.6	21.4	20.0	18.2	23.6	22.9	19.2	20.0	27.8	17.6	22.0	22.2	20.0	31.3
Balans između posla i privatnog je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	19.8	13.9	29.9	19.3	17.1	23.6	27.3	16.5	19.8	26.9	12.0	16.7	17.6	18.0	26.7	20.7	15.6
Pravedan sistem nagrađivanja je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	19.2	14.8	26.9	28.1	18.6	10.9	12.7	22.0	19.1	19.2	20.0	30.6	23.5	10.0	15.6	20.0	15.6
Status zaposlenih je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	19.2	20.0	17.9	12.3	27.1	16.4	20.0	18.9	19.1	30.8	8.0	25.0	19.6	14.0	20.0	22.7	3.1
Odnos sa kolegama na istom nivou je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	18.7	15.7	23.9	22.8	17.1	16.4	14.5	20.5	19.1	15.4	20.0	22.2	17.6	16.0	20.0	18.7	18.8
Mogućnost napredovanja je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	15.9	18.3	11.9	17.5	14.3	16.4	12.7	17.3	16.0	11.5	20.0	11.1	21.6	20.0	8.9	15.3	18.8
Uslovi rada su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	15.9	15.7	16.4	14.0	20.0	12.7	12.7	17.3	17.6	15.4	8.0	16.7	15.7	18.0	13.3	16.7	12.5
Dobijanje priznanja za dobre rezultate je važno za produktivnost i poslovanje organizacije.	13.2	12.2	14.9	12.3	10.0	18.2	12.7	13.4	13.7	15.4	8.0	11.1	7.8	20.0	13.3	12.0	18.8

Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – prosečna ocena

Prosečne vrednosti; Baza: Ukupna ciljna populacija



Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – prosečna ocena **Prosečne vrednosti; Baza: Ukupna ciljna populacija**

Tabela 44: Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – prosečna ocena

	Total	Pol		Starost			Da li rukovodite zaposlenima?		Stručna sprema			Broj zaposlenih				Da li je vaše preduzeće domaće ili strano?	
		Muški	Ženski	Do 30	31 do 44	45 i više	Da	Ne	Srednja	Viša	Visoka	Do 200	Od 201 do 500	Od 501 do 1.000	Preko 1.000	Domaće	Strano
N	182	115	67	57	70	55	55	127	131	26	25	36	51	50	45	150	32
Dobijanje priznanja za dobre rezultate je važno za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.86	3.93	3.75	4.04	3.93	3.60	3.96	3.82	3.82	3.81	4.16	3.97	3.92	3.66	3.93	3.89	3.75
Mogućnost napredovanja je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.75	3.68	3.88	3.49	3.86	3.89	4.04	3.63	3.74	3.73	3.84	4.11	3.49	3.56	3.98	3.75	3.75
Uslovi rada su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.73	3.68	3.81	3.77	3.69	3.73	3.76	3.71	3.67	3.85	3.88	3.78	3.73	3.52	3.91	3.71	3.81
Balans između posla i privatnog je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.70	3.83	3.46	3.74	3.81	3.51	3.44	3.81	3.69	3.62	3.84	3.83	3.78	3.68	3.51	3.67	3.84
Sigurnost posla je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.69	3.58	3.87	3.60	3.79	3.65	3.73	3.67	3.60	4.00	3.84	3.69	3.88	3.60	3.56	3.73	3.47
Odnos sa kolegama na istom nivou je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.66	3.76	3.49	3.67	3.71	3.58	3.82	3.59	3.63	3.54	3.92	3.44	3.75	3.72	3.67	3.64	3.75
Pravedan sistem nagrađivanja je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.62	3.80	3.31	3.42	3.67	3.76	3.65	3.61	3.69	3.38	3.52	3.36	3.47	3.80	3.80	3.61	3.69
Status zaposlenih je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.62	3.53	3.76	3.84	3.43	3.62	3.58	3.63	3.60	3.50	3.84	3.56	3.59	3.76	3.53	3.57	3.84
Za produktivnost i poslovanje organizacije je važno da se zaposlenima dopada posao koji obavljaju.	3.46	3.29	3.76	3.32	3.66	3.36	3.18	3.58	3.40	3.38	3.88	3.39	3.65	3.34	3.44	3.43	3.59
Plata je važna za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.43	3.56	3.22	3.63	3.46	3.20	3.47	3.42	3.42	3.54	3.40	3.67	3.53	3.02	3.60	3.45	3.38
Odnos sa podređenima je važan za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.38	3.33	3.48	3.14	3.59	3.38	3.55	3.31	3.33	3.04	4.04	3.72	3.37	2.90	3.67	3.46	3.03
Supervizija i kontrola su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.30	3.35	3.21	3.49	3.20	3.22	3.29	3.30	3.34	2.88	3.52	3.33	3.41	3.14	3.31	3.21	3.72
Politika kompanije, misija i vizija su važni za produktivnost i poslovanje organizacije.	3.22	3.49	2.76	3.18	3.29	3.18	3.36	3.16	3.08	3.81	3.32	3.36	3.20	3.16	3.20	3.19	3.34

Deskriptivna statistika

U prilogu je prikazan upitnik u celini (Prilog 1). U rezultatima su pojedinačni indikatori obeleženi slovima (*a, b, c, d, e, f, g, h, i*) za svaki segment upitnika kako bi rad bio pregledniji.

Prisustvo činilaca razvoja u preduzeću

Tabela 45: Prisustvo činilaca razvoja u preduzeću

Indikatori	N	Min	Max	M	SD	Skewness	SE	Kurtosis	SE
b1	182	1	2	1.33	0.47	0.731	0.180	-1.482	0.358
b2	182	1	2	1.46	0.50	0.178	0.180	-1.990	0.358
b3	182	1	2	1.53	0.50	-0.111	0.180	-2.010	0.358
Postavljanje ciljeva	182	1	2	1.44	0.28	0.110	0.180	-0.627	0.358
c1	182	1	2	1.36	0.48	0.576	0.180	-1.687	0.358
c2	182	1	2	1.42	0.50	0.314	0.180	-1.923	0.358
c3	182	1	2	1.65	0.48	-0.627	0.180	-1.625	0.358
c4	182	1	2	1.62	0.49	-0.502	0.180	-1.767	0.358
c5	182	1	2	1.36	0.48	0.576	0.180	-1.687	0.358
c6	182	1	2	1.65	0.48	-0.627	0.180	-1.625	0.358
Obuka i razvoj zaposlenih	182	1	2	1.51	0.18	-0.080	0.180	-0.296	0.358
d1	182	1	2	1.47	0.50	0.111	0.180	-2.010	0.358
d2	182	1	2	1.58	0.49	-0.337	0.180	-1.907	0.358
d3	182	1	2	1.76	0.43	-1.252	0.180	-0.437	0.358
Planiranje karijere	182	1	2	1.61	0.29	-0.227	0.180	-0.660	0.358

Ispitanici su ocenjivali prisustvo (DA - 1) odnosno odsustvo (NE – 2) pojedinih indikatora u vezi sa postavljanjem ciljeva, politike obuke i razvoja i planiranjem karijere zaposlenih u preduzeću. Prosečna ocena o postavljanju individualnih ciljeva zaposlenima ($M = 1,44$; $SD = 0,28$) govori o tome da ovaj faktor razvoja u preduzećima nije svuda u dovoljnoj meri zastupljen. U preduzećima se najmanje diskutuje sa

zaposlenima o ličnim ciljevima za svako radno mesto ($M = 1,33$; $SD = 0,47$), a najviše su usklađeni individualni ciljevi i individualna odgovornost za svakog zaposlenog ($M = 1,53$; $SD = 0,50$).

Prosečna ocena o „Politici obuke i razvoja” ($M = 1,51$; $SD = 0,1$) govori o tome da ovaj faktor razvoja u preduzećima nije svuda u dovoljnoj meri zastupljen. Kako ispitanici saopštavaju, u preduzećima često izostaje sama “Politika obuke i razvoja”, kao i uklopljenost edukacije i njene funkcije kao oslonca u poslovanju preduzeća.

Prosečna ocena o “Planiranju karijere” ($M = 1,61$; $SD = 0,29$) govori da u preduzećima postoji jasno izražena i vidljiva usmerenost ka razvijanju karijere zaposlenih. Zaposleni se ohrabruju da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru.

Stav o činiocima razvoja u preduzeću

Tabela 46: Stav o činiocima razvoja u preduzeću

Indikatori	N	Min	Max	M	SD	Skewness	SE	Kurtosis	SE
e1	182	1	5	2.98	1.35	0.190	0.180	-1.090	0.358
e2	182	1	5	3.06	1.31	0.051	0.180	-0.954	0.358
e3	182	1	5	3.75	1.23	-0.809	0.180	-0.248	0.358
Stav o postavljanju ciljeva	182	1	5	3.26	0.76	-0.221	0.180	0.054	0.358
f1	182	1	5	3.86	1.15	-0.850	0.180	-0.063	0.358
f2	182	1	5	3.62	1.30	-0.676	0.180	-0.587	0.358
f3	182	1	5	3.30	1.45	-0.365	0.180	-1.202	0.358
f4	182	1	5	3.30	1.45	-0.365	0.180	-1.202	0.358
f5	182	1	5	3.22	1.38	-0.173	0.180	-1.183	0.358
f6	182	1	5	3.06	1.31	0.051	0.180	-0.954	0.358
Stav o obuci i razvoju	182	1.83	4.5	3.39	0.51	-0.240	0.180	0.017	0.358
g1	182	1	5	3.62	1.30	-0.676	0.180	-0.587	0.358
g2	182	1	5	3.86	1.15	-0.850	0.180	-0.063	0.358
g3	182	1	5	3.75	1.23	-0.809	0.180	-0.248	0.358
Stav o planiranju karijere	182	1.67	5	3.75	0.71	-0.374	0.180	-0.395	0.358
h1	182	1	5	3.06	1.31	0.051	0.180	-0.954	0.358

Analiza rezultata na pojedinačnim stavkama, koje se odnose na stav prema postavljanju ciljeva u preduzeću, pokazuje da se odgovori kreću u rasponu od 1 do 5 (min = 1; max = 5). Ispitanici su pokazali različit stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama, od potpunog neslaganja do potpunog slaganja. Aritmetička sredina za pojedinačne indikatore najmanja je za stavku e1 („Važno je diskutovati sa zaposlenima lične ciljeve za svako radno mesto”; M = 2,98; SD = 1,35), a najveća za stavku e3 („Važno je da individualni ciljevi i individualna odgovornost budu usklađeni za svakog zaposlenog”; M = 3,75; SD = 1,23).

Aritmetička sredina za pokazatelje u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću (stav o postavljanju ciljeva) iznosi M = 3,27; SD = 0,76.

Rezultati nam govore da se ispitanici u najvećoj meri slažu sa stavom da je potrebno

postavljanje individualnih ciljeva zaposlenima za svako radno mesto u preduzeću, a posebno naglašavaju potrebu da se individualni ciljevi i individualna odgovornost usklade za svakog zaposlenog.

Aritmetička sredina za pojedinačne indikatore koji se odnose na obuku i razvoj najmanja je za stavku f6 („Važno je da se uvažavaju inicijative koje doprinose razvoju i planiranju edukacije zaposlenih”; $M = 3,06$; $SD = 1,31$), a najveća za stavku f1 („Značajno je da postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih”; $M = 3,86$; $SD = 1,15$).

Aritmetička sredina za pokazatelje u vezi sa obukom i razvojem u preduzeću (stav o obuci i razvoju) iznosi $M = 3,39$; $SD = 0,51$.

Rezultati nam govore da se ispitanici u najvećoj meri slažu sa stavom da je potrebno da postoji politika obuke i razvoja i da je to segment koji često izostaje u njihovim preduzećima.

Aritmetičke sredine za pojedinačne indikatore koji se odnose na planiranje karijere veoma su slične, najmanja je za stavku g1 („Menadžment organizacije treba da vodi računa o planiranju karijere zaposlenih”; $M = 3,62$; $SD = 1,30$), a najveća za stavku f1 („Planiranje karijere je odgovornost organizacije”; $M = 3,86$; $SD = 1,15$).

Aritmetička sredina za pokazatelje u vezi sa planiranjem karijere u preduzeću (stav o planiranju karijere) iznosi $M = 3,75$; $SD = 0,71$.

Rezultati nam govore da se ispitanici u najvećoj meri slažu sa stavom da je planiranje karijere veoma važan segment u poslovanju preduzeća, kao i da se u najvećoj meri slažu sa stavom da je za planiranje karijere u velikoj meri odgovorno samo preduzeće.

Motivacioni faktori: prisustvo i značaj za poslovanje

Tabela 47: Motivacioni faktori: prisustvo i značaj za poslovanje

Indikatori	N	Min	Max	M	SD	Skewness	SE	Kurtosis	SE
h2	182	1	5	2.78	1.26	0.322	0.180	-0.706	0.358
h3	182	1	5	2.98	1.35	0.190	0.180	-1.090	0.358
h4	182	1	5	2.52	1.44	0.557	0.180	-1.067	0.358
h5	182	1	5	3.35	1.18	-0.417	0.180	-0.466	0.358
h6	182	1	5	3.32	1.20	-0.376	0.180	-0.525	0.358
h7	182	1	5	2.52	1.44	0.557	0.180	-1.067	0.358
h8	182	1	5	3.16	1.23	-0.092	0.180	-0.742	0.358
h9	182	1	5	3.29	1.24	-0.471	0.180	-0.590	0.358
h10	182	1	5	3.19	1.25	-0.234	0.180	-0.765	0.358
h11	182	1	5	3.24	1.22	-0.297	0.180	-0.648	0.358
h12	182	1	5	3.32	1.16	-0.325	0.180	-0.478	0.358
h13	182	1	5	3.25	1.24	-0.369	0.180	-0.651	0.358
Ocena motivacionih činioca	182	1.77	4.08	3.08	0.39	-0.290	0.180	0.285	0.358
i1	182	1	5	3.69	1.30	-0.609	0.180	-0.835	0.358
i2	182	1	5	3.62	1.12	-0.317	0.180	-0.924	0.358
i3	182	1	5	3.38	1.43	-0.438	0.180	-1.112	0.358
i4	182	1	5	3.70	1.28	-0.676	0.180	-0.639	0.358
i5	182	1	5	3.66	1.26	-0.597	0.180	-0.672	0.358
i6	182	1	5	3.43	1.25	-0.286	0.180	-0.980	0.358
i7	182	1	5	3.73	1.25	-0.739	0.180	-0.392	0.358
i8	182	1	5	3.30	1.45	-0.365	0.180	-1.202	0.358
i9	182	1	5	3.22	1.38	-0.173	0.180	-1.183	0.358
i10	182	1	5	3.75	1.23	-0.809	0.180	-0.248	0.358
i11	182	1	5	3.46	1.40	-0.525	0.180	-0.968	0.358
i12	182	1	5	3.86	1.15	-0.850	0.180	-0.063	0.358
i13	182	1	5	3.62	1.30	-0.676	0.180	-0.587	0.358
Značaj motivacionih činioca	182	2.38	4.54	3.57	0.38	-0.039	0.180	0.431	0.358

Analiza rezultata na pojedinačnim stavkama, koje se odnose na prisustvo i značaj motivacionih faktora na poslovanje, pokazuje da se odgovori kreću u rasponu od 1 do 5 (min = 1; max = 5). Ispitanici su pokazali različit stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama, od potpunog neslaganja do potpunog slaganja.

Aritmetička sredina za pojedinačne indikatore koji se odnose na ocenu motivacionih faktora najmanja je za stavke h4 i h7 („Posao mi ostavlja dovoljno prostora za privatni život” i „Uslovi rada su na zadovoljavajućem nivou”; $M = 2,52$; $SD = 1,44$), a najveća za stavku h5 („Zadovoljan sam odnosom sa kolegama u istom rangu”; $M = 3,75$; $SD = 1,23$).

Aritmetička sredina za pokazatelje koji se odnose na ocenu motivacionih faktora (ocenu tih faktora u njihovim preduzećima izraženu kao stepen slaganja sa stanjem u njihovim preduzećima) iznosi $M = 3,08$; $SD = 0,39$.

Aritmetička sredina za pojedinačne indikatore koji se odnose na procenu značaja motivacionih faktora najmanja je za stavku i9 („Politika kompanije, misija i vizija su važni za produktivnost i poslovanje organizacije”; $M = 3,22$; $SD = 1,38$), a najveća za stavku i12 („Dobijanje priznanja za dobre rezultate je važno za produktivnost i poslovanje organizacije”; $M = 3,86$; $SD = 1,15$).

Aritmetička sredina za pokazatelje koji se odnose na procenu značaja motivacionih faktora iznosi $M = 3,57$; $SD = 0,38$.

Rezultati pokazuju da zaposleni bolje procenjuju značaj samih motivacionih faktora u preduzeću, nego što procenjuju da su ti faktori razvijeni u njihovim preduzećima. Najbolje ocenjuju značaj priznanja za dobre rezultate i taj uticaj na produktivnost i poslovanje. Čini se da zaposleni ne dobijaju dovoljno povratnih informacija, jer priznanje ne podrazumeva samo materijalnu nagradu, već i da neko prati vaš rad i da postoji osećaj pripadnosti preduzeću.

Grupne razlike

t-test za nezavisne uzorke - razlike po polu

Tabela 48: Razlike po polu

	Pol	N	M	SD	t	p
Ciljevi u preduzeću	Muški	115	1.46	0.27	1.081	0.281
	Ženski	67	1.41	0.31		
Obuka i razvoj zaposlenih	Muški	115	1.53	0.17	1.914	0.057
	Ženski	67	1.48	0.19		
Planiranje karijere	Muški	115	1.62	0.29	0.869	0.386
	Ženski	67	1.58	0.27		
Stav o ciljevima u preduzeću	Muški	115	3.21	0.77	-1.215	0.226
	Ženski	67	3.35	0.74		
Stav o obuci i razvoju zaposlenih u preduzeću	Muški	115	3.39	0.46	-0.154	0.878
	Ženski	67	3.40	0.59		
Stav o planiranju karijere u preduzeću	Muški	115	3.80	0.70	1.441	0.151
	Ženski	67	3.65	0.72		
Procena motivacionih činilaca u preduzeću	Muški	115	3.00	0.40	-3.601	0.000
	Ženski	67	3.21	0.33		
Značaj motivacionih činilaca za poslovanje	Muški	115	3.60	0.34	1.375	0.171
	Ženski	67	3.52	0.43		

Upoređivanjem grupa po polu dobijeni su rezultati koji pokazuju statistički značajnu razliku u pogledu prisustva motivacionih činilaca u preduzeću, odnosno zadovoljstva zaposlenih motivacionim faktorima ($t = 3,601$; $p = 0,00$). Žene imaju značajno veći skor ($M = 3$; $SD = 0,40$) na ovoj dimenziji od muškaraca ($M = 3,21$; $SD = 0,33$). Ovakvi rezultati pokazuju da su žene zadovoljnije motivacionim činiocima koji postoje u preduzeću, odnosno prisustvo motivacionih faktora su ocenile većom ocenom. Sa druge strane, ne postoji značajna razlika u značaju koji pridaju motivacionim činiocima za poslovanje. **Rezultati potvrđuju hipotezu da postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitog pola u pogledu procene prisutnih**

motivacionih činilaca u preduzeću.

t-test za nezavisne uzorke - razlike po rukovodećoj ulozi

Tabela 49: Razlike po rukovodećoj ulozi.

	Uloga	N	M	SD	t	p
Ciljevi u preduzeću	Menadžer	55	1.39	0.29	1.37 3	0.171
	Zaposleni	127	1.46	0.28		
Obuka i razvoj zaposlenih	Menadžer	55	1.55	0.16	1.85 3	0.066
	Zaposleni	127	1.49	0.19		
Planiranje karijere	Menadžer	55	1.63	0.30	0.74 7	0.456
	Zaposleni	127	1.60	0.28		
Stav o ciljevima u preduzeću	Menadžer	55	3.45	0.72	2.25 5	0.025
	Zaposleni	127	3.18	0.76		
Stav o obuci i razvoju zaposlenih u preduzeću	Menadžer	55	3.44	0.48	0.80 9	0.42
	Zaposleni	127	3.37	0.53		
Stav o planiranju karijere u preduzeću	Menadžer	55	3.88	0.69	1.76	0.080
	Zaposleni	127	3.69	0.71		
Procena motivacionih činilaca u preduzeću	Menadžer	55	3.08	0.34	0.07	0.944
	Zaposleni	127	3.07	0.41		
Značaj motivacionih činilaca za poslovanje	Menadžer	115	3.60	0.34	1.37 5	0.171
	Zaposleni	67	3.52	0.43		

Upoređivanjem grupa po ulozi u preduzeću dobijeni su rezultati koji pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika ni na jednom segmentu upitnika, niti na činiocima razvoja niti na motivacionim činiocima.

Hipoteza da postoji statistički značajna razlika između ispitanika koji imaju različite pozicije u preduzeću u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju - odbacuje se.

t-test za nezavisne uzorke - razlike po tipu preduzeća

Tabela 50: Razlike po tipu preduzeća

	Preduzeće	N	M	SD	t	p
Ciljevi u preduzeću	Domaće	150	1.45	0.29	1.884	0.065
	Strano	32	1.36	0.23		
Obuka i razvoj zaposlenih	Domaće	150	1.50	0.18	-1.602	0.111
	Strano	32	1.56	0.17		
Planiranje karijere	Domaće	150	1.60	0.28	-0.408	0.683
	Strano	32	1.63	0.30		
Stav o ciljevima u preduzeću	Domaće	150	3.27	0.74	0.198	0.844
	Strano	32	3.24	0.85		
Stav o obuci i razvoju zaposlenih u preduzeću	Domaće	150	3.38	0.52	-0.544	0.587
	Strano	32	3.44	0.49		
Stav o planiranju karijere u preduzeću	Domaće	150	3.75	0.69	0.143	0.887
	Strano	32	3.73	0.81		
Procena motivacionih činilaca u preduzeću	Domaće	150	3.09	0.39	1.238	0.217
	Strano	32	3.00	0.41		
Značaj motivacionih činilaca za poslovanje	Domaće	150	3.56	0.38	-0.696	0.487
	Strano	32	3.61	0.38		

Upoređivanjem grupa po tipu preduzeća dobijeni su rezultati koji pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika ni na jednom segmentu upitnika, odnosno niti na činiocima razvoja niti na motivacionim činiocima.

Hipoteza da postoji statistički značajna razlika u praksi razvoja zaposlenih između domaćih i stranih preduzeća - odbacuje se.

ANOVA – razlike po starosnim grupama

Tabela 51: Razlike po starosnim grupama

	Starosne grupe	N	M	SD	F	p
Ciljevi u preduzeću	Do 30	57	1.42	0.30	1.047	0.353
	31 do 44	70	1.48	0.28		
	45 i više	55	1.41	0.27		
Obuka i razvoj zaposlenih	Do 30	57	1.51	0.19	0.004	0.996
	31 do 44	70	1.51	0.19		
	45 i više	55	1.51	0.16		
Planiranje karijere	Do 30	57	1.62	0.27	0.445	0.641
	31 do 44	70	1.62	0.29		
	45 i više	55	1.58	0.30		
Stav o ciljevima u preduzeću	Do 30	57	3.12	0.73	1.545	0.216
	31 do 44	70	3.30	0.70		
	45 i više	55	3.36	0.85		
Stav o obuci i razvoju zaposlenih u preduzeću	Do 30	57	3.44	0.52	0.73	0.483
	31 do 44	70	3.40	0.52		
	45 i više	55	3.33	0.49		
Stav o planiranju karijere u preduzeću	Do 30	57	3.65	0.74	0.909	0.405
	31 do 44	70	3.82	0.69		
	45 i više	55	3.75	0.70		
Procena motivacionih činilaca u preduzeću	Do 30	57	3.04	0.42	0.443	0.643
	31 do 44	70	3.10	0.38		
	45 i više	55	3.09	0.38		
Značaj motivacionih činilaca za poslovanje	Do 30	57	3.56	0.41	1.229	0.295
	31 do 44	70	3.62	0.34		
	45 i više	55	3.51	0.38		

Rezultati ANOVA-e pokazuju da između grupa definisanih uzrastom ne postoje statistički značajne razlike na pokazateljima operacionalizovanim upitnikom.

ANOVA – razlike po stručnoj spremi

Tabela 52: Razlike po stručnoj spremi

	Stručna sprema	N	M	SD	F	p
Ciljevi u preduzeću	Srednja	131	131.00	1.44	0.182	0.834
	Viša	26	26.00	1.46		
	Visoka	25	25.00	1.41		
Obuka i razvoj zaposlenih	Srednja	131	131.00	1.51	0.801	0.451
	Viša	26	26.00	1.50		
	Visoka	25	25.00	1.55		
Planiranje karijere	Srednja	131	131.00	1.62	1.027	0.36
	Viša	26	26.00	1.54		
	Visoka	25	25.00	1.59		
Stav o ciljevima u preduzeću	Srednja	131	131.00	3.24	0.363	0.696
	Viša	26	26.00	3.37		
	Visoka	25	25.00	3.29		
Stav o obuci i razvoju zaposlenih u preduzeću	Srednja	131	131.00	3.36	1.584	0.208
	Viša	26	26.00	3.38		
	Visoka	25	25.00	3.56		
Stav o planiranju karijere u preduzeću	Srednja	131	131.00	3.75	0.505	0.604
	Viša	26	26.00	3.64		
	Visoka	25	25.00	3.84		
Procena motivacionih činilaca u preduzeću	Srednja	131	131.00	3.07	0.373	0.689
	Viša	26	26.00	3.14		
	Visoka	25	25.00	3.06		
Značaj motivacionih činilaca za poslovanje	Srednja	131	131.00	3.54	4.119	0.018
	Viša	26	26.00	3.54		
	Visoka	25	25.00	3.77		

Rezultati ANOVE pokazuju da između grupa definisanih stručnom spremom postoje statistički značajne razlike u značaju koji se pridaje motivacionim faktorima u poslovanju preduzeća. Naime, ispitanici sa visokom stručnom spremom ($M = 3,77$; $SD = ,36$) imaju statistički značajno veći skor na upitniku koji se odnosi na značaj

motivacionih faktora za poslovanje preduzeća ($F_{2,179} = 4,119$; $p = ,018$) od ispitanika sa srednjom ($M = 3,54$; $SD = ,35$) i višom stručnom spremom ($M = 3,54$; $SD = ,47$). Statistički značajna razlika ne postoji u značaju koji pridaju ispitanici motivacionim činocima za poslovanje.

Imajući u vidu da između grupa ne postoji statistički značajna razlika u proceni motivacionih činilaca u preduzeću, hipoteza o postojanju statistički značajne razlike između ispitanika različitog stepena stručne sprema u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju - odbacuje se.

ANOVA – razlike po broju zaposlenih u preduzeću

Tabela 53: Razlike po broju zaposlenih u preduzeću

	Broj zaposlenih	N	M	SD	F	p
Ciljevi u preduzeću	Do 200	36	1.49	0.28	0.812	0.489
	Od 201 do 500	51	1.42	0.28		
	Od 501 do 1.000	50	1.45	0.29		
	Preko 1.000	45	1.40	0.28		
Obuka i razvoj zaposlenih	Do 200	36	1.53	0.16	0.436	0.728
	Od 201 do 500	51	1.49	0.17		
	Od 501 do 1.000	50	1.52	0.18		
	Preko 1.000	45	1.51	0.21		
Planiranje karijere	Do 200	36	1.63	0.26	0.475	0.7
	Od 201 do 500	51	1.62	0.28		
	Od 501 do 1.000	50	1.61	0.31		
	Preko 1.000	45	1.56	0.28		
Stav o ciljevima u preduzeću	Do 200	36	3.44	0.82	2.098	0.102
	Od 201 do 500	51	3.22	0.69		
	Od 501 do 1.000	50	3.08	0.71		
	Preko 1.000	45	3.38	0.81		
Stav o obuci i razvoju zaposlenih u preduzeću	Do 200	36	3.42	0.46	0.329	0.805
	Od 201 do 500	51	3.36	0.54		
	Od 501 do 1.000	50	3.36	0.48		
	Preko 1.000	45	3.44	0.56		
Stav o planiranju karijere u preduzeću	Do 200	36	3.81	0.79	1.526	0.209
	Od 201 do 500	51	3.63	0.66		
	Od 501 do 1.000	50	3.67	0.69		
	Preko 1.000	45	3.90	0.70		
Procena motivacionih činitelja u preduzeću	Do 200	36	3.06	0.38	0.212	0.888
	Od 201 do 500	51	3.08	0.43		
	Od 501 do 1.000	50	3.05	0.38		
	Preko 1.000	45	3.11	0.38		
Značaj motivacionih činitelja za poslovanje	Do 200	36	3.63	0.37	2.422	0.068
	Od 201 do 500	51	3.60	0.38		
	Od 501 do 1.000	50	3.45	0.34		
	Preko 1.000	45	3.62	0.41		

Testiranjem razlika između grupa definisanih brojem zaposlenih u preduzeću dobijeni su rezultati koji pokazuju da između grupa ne postoje statistički značajne razlike ($F < 2,93$; $p > 0,05$). Ipak, analiza Post Hoc testa pokazuje da između ispitanika

zaposlenih u preduzećima do 200 zaposlenih i ispitanika zaposlenih u preduzećima sa 500 do 1.000 radnika postoji statistički značajna razlika na pokazateljima koji se odnose na stav o individualnim ciljevima zaposlenih u preduzeću. Ispitanici zaposleni u preduzećima do 200 radnika ($M = 3,44$; $SD = ,82$) imaju statistički značajno veći skor na ovom delu upitnika od ispitanika zaposlenih u preduzećima sa 501 do 1.000 radnika ($M = 3,08$; $SD = ,71$). Post Hoc test pokazuje da postoji statistički značajna razlika i po pitanju značaja motivacionih faktora na poslovanje. Zaposleni u preduzećima sa 501 do 1.000 zaposlenih imaju značajno niži skor ($M = 3,45$; $SD = ,34$) od zaposlenih u preduzećima koja imaju do 200 zaposlenih ($M = 3,63$; $SD = ,37$) i preduzećima sa preko 1.000 zaposlenih ($M = 3,62$; $SD = ,41$).

Tabela 54: Korelacije - rezultati bivarijantne korelacione analize.

		Ciljevi u preduze ću	Obuka i razvoj zaposle nih	Planira nje karijere	Stav o ciljevima u preduze ću	Stav o obuci i razvoju zaposle nih u preduze ću	Stav o planiran ju karijere u preduze ću	Procena motivacio nih činilaca u preduzeću	Značaj motivacioni h činilaca za poslovanje
Ciljevi u preduzeću	r	1	-0.016	-0.126	-0.006	0.029	-0.069	0.032	0.088
	p		0.825	0.09	0.936	0.698	0.357	0.666	0.235
Obuka i razvoj zaposlenih	r	-0.016	1	0.019	-0.05	0.118	-0.031	-0.012	0.111
	p	0.825		0.801	0.501	0.114	0.68	0.875	0.138
Planiranje karijere	r	-0.126	0.019	1	-0.028	0.082	0.057	-0.007	-0.033
	p	0.09	0.801		0.708	0.273	0.444	0.923	0.659
Stav o ciljevima u preduzeću	r	-0.006	-0.05	-0.028	1	0.109	.297(**)	.188(*)	0.143
	p	0.936	0.501	0.708		0.143	0.00	0.011	0.054

Stav o obuci i razvoju zaposlenih u preduzeću	r	0.029	0.118	0.082	0.109	1	.299(**)	0.003	.309(**)
	p	0.698	0.114	0.273	0.143		0.00	0.972	0.00
Stav o planiranju karijere u preduzeću	r	-0.069	-0.031	0.057	.297(**)	.299(**)	1	0.003	.551(**)
	p	0.357	0.68	0.444	0.00	0.00		0.967	0.00
Procena motivacionih činilaca u preduzeću	r	0.032	-0.012	-0.007	.188(*)	0.003	0.003	1	-0.031
	p	0.666	0.875	0.923	0.011	0.972	0.967		0.677
Značaj motivacionih činilaca za poslovanje	r	0.088	0.111	-0.033	0.143	.309(**)	.551(**)	-0.031	1
	p	0.235	0.138	0.659	0.054	0.00	0.00	0.677	

Rezultati pokazuju da između stava o planiranju karijere i značaja koji imaju motivacioni faktori za poslovanje postoji najveća pozitivna povezanost ($r = ,551$; $p = 0,000$). Naime, što je slaganje ispitanika veće sa stavovima koji se odnose na planiranje karijere u preduzeću, veći je i značaj koji pridaju motivacionim faktorima koji utiču na poslovanje preduzeća. Iz ovoga proizilazi da planiranje karijere zaposlenih utiče i na poslovanje preduzeća, odnosno da je direktno povezano sa motivacionim faktorima koji utiču na poslovanje preduzeća.

Druga statistički značajna povezanost je između motivacionih faktora vezanih za poslovanje i stavova vezanih za politiku obuke i razvoja zaposlenih ($r = ,309$; $p = 0,000$). Pozitivna povezanost ukazuje da što je stav prema politici o obuci i razvoju zaposlenih koji se sprovodi u preduzeću pozitivniji, pozitivniji je i odnos prema značaju koji se pridaje motivacionim faktorima za poslovanje preduzeća. Odnosno, ispitanici koji imaju pozitivniji stav prema politici obuke i razvoja pridaju veći značaj i motivacionim faktorima koji utiču na poslovanje.

Kada se analizira stepen slaganja (zadovoljstvo) zaposlenih sa motivacionim faktorima u preduzeću, konstatuje se niska pozitivna povezanost sa stavom o postavljanju individualnih ciljeva u preduzeću ($r = ,188$; $p = 0,011$). Stav ispitanika prema važnosti koja se pridaje postavljanju ličnih ciljeva u preduzeću pozitivno je povezan sa motivacionim faktorima koji postoje u preduzeću, odnosno motivacijom (zadovoljstvom) zaposlenih.

Pozitivna povezanost postoji između stava prema planiranju karijere zaposlenih sa stavom o postavljanju individualnih ciljeva zaposlenih ($r = ,297$; $p = 0,000$) i stavom o politici obuke i razvoja zaposlenih ($r = ,299$; $p = 0,000$). Ispitanici koji pridaju veći značaj planiranju karijere, imaju pozitivniji stav (daju veći značaj) i prema pokazateljima koji se odnose na individualne ciljeve i obuku i razvoj zaposlenih.

Hipoteza da postoji statistički značajna povezanost između prisustva činilaca vezanih za motivaciju i ocene njihovog značaja za poslovanje - odbacuje se.

Hipoteza da postoji statistički značajna povezanost između stavova zaposlenih prema činiocima razvoja i motivacionih činilaca delimično se prihvata.

8.4 Analiza rezultata

Analizu rezultata ćemo početi davanjem odgovora na postavljene ciljeve. Opšti cilj, koji se odnosio na analizu postojeće prakse razvoja ljudskih resursa i procenu njihovog značaja na poslovanje, pokušali smo da ostvarimo kroz konstrukciju samog upitnika koji je korišćen u istraživanju, i koji nam je omogućio prikupljanje relevantnih podataka. Naime, korišćeni indikatori preko kojih su operacionalizovani faktori, čine reprezentativan uzorak onih činilaca, faktora koji postoje i koji se koriste u praksi prilikom razvoja ljudskih resursa. Kako je mali broj istraživanja koji se kod nas bavi ovom problematikom, ovo istraživanje može da posluži kao osnov za dalja istraživanja, a može dati i referentni okvir za sve ostale strane koje su zainteresovane za ovu problematiku (na primer, sektor ljudskih resursa u različitim organizacijama, viši menadžment, vlasnici organizacija, sami zaposleni).

Kada se govori o društvenom cilju istraživanja koji se odnosi na unapređivanje i razvoj zaposlenih, odnosno pomoć u unapređivanju različitih programa i faktora koji su u funkciji razvoja zaposlenih, istraživanje je osvetlilo koji su to posebni faktori koji iz perspektive zaposlenih imaju značajnu ulogu i na koje faktore bi trebalo da bude usmerena pažnja kako bi se zaposleni razvijali u pravcu u kojem zainteresovane strane žele. Pokazalo se da bez obzira na to da li zaposleni procenjuju da neki faktori postoje ili ne postoje u njihovim organizacijama, u jednom se slažu - svi korišćeni faktori u ovom istraživanju su ocenjeni kao značajni, te se može reći da kod zaposlenih postoji svest i potreba za sistematičnijim pristupom u sopstvenom razvoju, kao i svest o tome kako oni vide idealnu organizaciju, na koje stvari i na koje faktore organizacije bi trebalo da obrate posebnu pažnju, kako bi kontinuirano imali kvalitetne zaposlene, u skladu sa savremenim poslovnim okruženjem.

Naučni cilj istraživanja je ostvaren i napravljen je kompletan, reprezentativan pregled postojeće prakse ljudskih resursa. Savremeno poslovno okruženje je takvo da se neprestano menja, stalno traži inovativna rešenja, rešenja koja moraju da budu ispred nastupajućih promena kako bi se na te promene adekvatno odgovorilo. Ipak, te promene

treba da iznesu sami zaposleni, te je ključni aspekt pripreme organizacije za promene i njen opstanak na tržištu upravo razvoj ljudskih resursa na kontinuiran, sistemski način.

Ono što rezultati otkrivaju jeste činjenica da kod zaposlenih postoji svest o trenutku u kom se nalaze, da postoji svest i želja za unapređivanjem njihovog rada, osećaju se nepripremljeno za nastale promene, te žele da imaju organizaciju kao jakog partnera prilikom postavljanja sve većih zahteva pred njih. Bez obzira na razlike u polu, godinama, stručnoj spremi, poziciji u organizaciji, zaposleni očekuju da se njima neko ozbiljno bavi, odnosno da im se ponude rešenja za njihove probleme. To je moguće uraditi, ako se sve dalje akcije koje se tiču upravljanja ljudskim resursima budu oslanjale na istraživanja poput ovih. Istraživanje pruža neophodne informacije o trenutnom stanju i budućem razvoju, te je u tu svrhu sprovedeno i ovo.

9 Zaključna razmatranja

Ogromne i dinamične tehnološke promene koje su zahvatile ekonomiju u poslednje dve decenije nametnule su neophodnost sasvim novog, sveobuhvatnijeg i sistematičnijeg pristupa obrazovanju kao poluzi, ne samo razvoja, već i opstanka u tržišnoj utakmici. Obrazovanje je u promenjenim tržišnim uslovima dobilo sasvim novu dimenziju i postalo *sine qua non* konkurentnosti. Stalno usvajanje novih znanja, kao i osvežavanje i inoviranje postojećih nije više stvar pojedinca, niti formalne obrazovne institucije, već je postalo vitalnih interes privrednih organizacija. Ubrzane, ponekad skoro dnevne promene uslovile su kao neminovnost, njihovo kontinuirano praćenje i primenu. Sa statičnim stručnim i opštim znanjima, stečenim u nekom ranijem periodu, zaposleni i menadžment više ne mogu kvalitetno da odgovaraju zahtevima i potrebama posla.

Ubrzan tehnološki razvoj proizveo je još ubrzanije zastarevanje znanja, zbog čega su se preduzeća našla pred izborom – da preživljavaju, zaostaju za konkurencijom i sve više propadaju služeći se zatečenim nefunkcionalnim znanjima ili da i sami postanu svojevrsni obrazovni centri u kojima će postojeći i novi kadar imati kontinuiranu obuku, primerenu novim tehnologijama. Tako je savremeni naučno-tehnološki razvoj nametnuo i velike promene u pristupu preduzeća prema zaposlenima, prema njihovom značaju za ekonomski razvoj i ukupan prosperitet. Posle početnih zatečenosti, upitanosti i eventualnih dilema, danas, posle dve decenije jasno je definisano da je razvoj zaposlenih od vitalnog značaja.

Za razliku od ranijih pristupa zaposlenima, danas zaposleni sa svojim znanjima, veštinama i sposobnostima, dobija prednost u sve većem ekonomskom i tehnološkom razvoju ekonomija. U tom pravcu naglašavaju se važni faktori razvoja zaposlenih, gde razvijene ekonomije svoju budućnost trasiraju, ne samo tehnološkim napretkom, već i novim znanjima i superiornim razvojem svojih zaposlenih. Zapravo, ova svojevrsna sinergija je jedina moguća opcija jer tehnološkog razvoja, inovacija i svekolikih poslovnih unapređenja nema niti može biti bez izuzetno stručnih i široko obrazovanih kadrova. Situacija na tržištu radne snage je takva da se sve više traga za zaposlenim koji su visoko razvili svoje sposobnosti u određenim ekspertskim oblastima.

Predmet istraživanja u ovom radu definisan je sa aspekta dominantnih činilaca razvoja u proizvodnim preduzećima, kao sistematske delatnosti i bitne pretpostavke daljeg naučnog, a time i sveopšteg razvoja. Uvidom u teorijske radove i posebno u praktična svetska iskustva, kao i iskustva učesnika u ovom istraživanju, predmet rada obuhvata i pokušaj utvrđivanja mogućih rešenja osnovnog problema u domenu razvoja zaposlenih i dobijanja odgovora na prilično rasprostranjenu upitanost „kako odgovoriti velikim izazovima ovog vremena”?

Problem je usmeren na definisanje činilaca koji direktno utiču na razvoj zaposlenih, a sve u cilju stvaranja konkurentske prednosti preduzeća na tržištima u kojima obavljaju svoju delatnost.

Sagledavanjem i detaljnom analizom redosleda istraživanja u ovom radu mogu se izvesti sledeći zaključci.

Današnja realnost u proizvodnim preduzećima jeste da se utiče na razvoj zaposlenih, povećanjem njihovih znanja, sposobnosti i veština, kroz odgovarajući trening, razvoj i praćenje radne uspešnosti. Nastoji se da se razvoj zaposlenih organizuje i osposobi za prihvatanje savremenih razvojnih tokova u nauci, ekonomiji, u samim preduzećima, kao i u drugim oblastima, i da upravo taj segment preuzme vodeću ulogu u pravcu postizanja očekivanih rezultata. Potvrđuje se i da je razvoj zaposlenih kao proces u savremenim uslovima poslovanja ne samo potreba već nužnost i adekvatan način razvoja ljudskih resursa. Sam razvoj zaposlenih putem treninga, razvojnih programa i praćenja radne uspešnosti jasno je usmeren na unapređenje znanja, sposobnosti i veština, prema budućim zahtevima poslovanja preduzeća u odnosu na tržišne, tehnološke, organizacione i sve druge promene okruženja. Ono što su, po našem skromnom mišljenju, najznačajniji rezultati istraživanja odnosi se na činjenicu da je, posle dvodeцениjskog traganja, u kompanijama sazrela svest o potrebi da se kontinuirano i sistematski utiče na razvoj zaposlenih i da se kompanija odnosno menadžment pojavljuje kao inicijator, zagovornik i realizator različitih obrazovnih procesa. To su mišljenja učesnika istraživanja, bez obzira na demografske i profesionalne parametre. Visok procenat pozitivnih odgovora na ovo pitanje potvrđuje utemeljenost tvrdnje. Iako se kroz operacionalizovana pitanja vezana za načine, oblike i kvalitet realizacije, učestalost pozitivnih odgovora smanjuje, to nikako ne umanjuje vrednost opšteg stava: pre bi se moglo reći da ukazuje na potrebu daljih traganja za

optimalnim rešenjima koja bi bila adekvatna mera između kompanijskih zahteva i očekivanja i očekivanja zaposlenih.

Drugo važno saznanje do kog smo došli u ovom istraživanju i koje ističemo je činjenica odnosno potvrđena hipoteza da ne postoji razlika u pristupu razvoju zaposlenih između stranih i domaćih kompanija. To je svakako nešto što je vredno pažnje u kontekstu prilično uspavane domaće privrede koja se još uvek bolno suočava sa tranzicijom, stešnjena između jake inostrane konkurencije, zahtevne državne regulative koje se, pri tom, često menja i ostataka prošlosti i tradicije na kojima je počivala, a kojih se sporo oslobađa. To govori u prilog spremnosti domaćeg preduzeća da se prilagodi, promeni i da može, ne samo opstati, već uspešno parirati konkurenciji iz sveta, ukoliko mu se stvore elementarne pretpostavke. Ovakvo saznanje trebalo bi da bude značajna smernica i naučnim radnicima koji sarađuju s privredom na edukativnim i razvojnim programima, ali i državnim poslenicima koji bi trebalo, ne samo da podrže ovakva nastojanja, već da kreiraju milje za kvalitetniju podršku domaćim preduzećima i domaćoj „pameti”.

U zaključnim razmatranjima osvrnućemo se kratko i na neke hipoteze koje nisu potvrđene istraživanjem odnosno koje su odbačene. Najveća enigma istraživanja odnosno dobijenih rezultata je iz domena motivacionih faktora zaposlenih odnosno njihove veze sa praktičnim aspektima individualnog obavljanja posla i poslovanja kompanije uopšte. Rezultati su opovrgli naša očekivanja bazirana na saznanjima iz literature i podacima svetskih istraživanja da je motivacija jedan od ključnih faktora uspešnosti i pojedinca i kolektiva.

Odbačene su: hipoteza da postoji statistički značajna povezanost između prisustva činilaca vezanih za motivaciju i ocene njihovog značaja za poslovanje, hipoteza o postojanju statistički značajne razlike između ispitanika različitog stepena stručne spreme u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju, kao i hipoteza da postoji statistički značajna razlika između ispitanika koji imaju različite pozicije u preduzeću u pogledu procene činilaca koji se odnose na motivaciju.

Moguća objašnjenja, pored uvek prisutnih dilema o validnosti mernih instrumenata, odnosno reprezentativnosti uzorka, najverovatnije se nalaze u socioekonomskom i kulturnom miljeu u kom zaposleni poslednjih dvadeset godina žive i rade. Dramatične promene, kako u sferi materijalnog, tako i u sferi duhovnog, gde je

postojeći višedecenijski sistem vrednosti zamenjen drugim, obeležile su stanje svesti čitave generacije koja se oseća izgubljeno, nesigurno, demotivisano i izgubljeno. Otuda vrednost motivacije koja dobro korelira sa postignućima u stabilnim sistemima, može da proizvede efekte kakve smo dobili u ovom istraživanju od ispitanika koji su mnogo puta i na više načina iskusili da malo toga zavisi od njih.

Upravo oblast motivacije je jedna od važnih u koju treba ulagati paralelno sa unapređenjima obrazovanja. Demotivisanog i rezigniranog ispitanika iz ovog istraživanja koji jednostrano sagledava obrazovanje i razvoj zaposlenih kao pitanje preduzeća, treba “preobratiti” u osobu koja će biti uverena da ipak mnogo toga zavisi i od nje same. Pokretački mehanizmi, ponekad duboko potisnuti, nalaze se u svakom čoveku, i potrebno ih je “buditi” zarad maksimalnog doprinosa koji se može dobiti iz pojedinca, ali i zbog benefita za njega lično. Za “buđenje” je ponekad potrebno jako malo ali češće je to, kao i obrazovanje dug, složen i mukotrpan posao. No, s obzirom da pravog i celovitog razvoja nema bez jake i snažne motivacije, na njoj paralelno s obrazovanjem treba raditi.

Istraživanje je svakako potvrdilo tezu da odgovarajući razvoj zaposlenih zahteva i stalnu brigu društva i preduzeća, kao i visok nivo odnosa prema ljudskim resursima. Svako društvo i preduzeće moraju biti svesni svojih tekućih rezultata koje žele da ostvare u određenom vremenskom trenutku. Da bi ostvarili svoje ciljeve i bili što konkurentniji, moraju ići u korak sa tehnološkim, ekonomskim i razvojnim procesima. Zato se razvoj zaposlenih definiše kao efikasno sredstvo za postizanje sveobuhvatnih i vrlo kompleksnih ciljeva svakog preduzeća i društva uopšte.

Kada govorimo o razvoju zaposlenih, mislimo na najvažnije činioce, a to su trening programi, obrazovanje, razvojni programi i praćenje radne uspešnosti. Celokupan proces razvoja zaposlenih je veoma složen, sa svim unapred precizno utvrđenim i usklađenim celinama, počevši od: utvrđivanja potreba za treningom i obrazovanjem, utvrđivanja ciljeva obrazovanja i treninga, utvrđivanja dugoročnih ciljeva zaposlenih i praćenja rezultata u odnosu na postavljanje ciljeve, odnosno praćenje njihove radne uspešnosti u jednom vremenskom periodu.

Realnost u našim preduzećima je takva da je sam proces razvoja zaposlenih prisutan, ali nedovoljno u svim segmentima i pravcima kao u svetskoj ekonomiji i razvijenim društvima. Mali je broj preduzeća koja imaju razvijen sistem jasnog

definisanja razvoja zaposlenih, a posebno je to slabo vidljivo u preduzećima u kojima još nije došlo do promene vlasništva, kao i prilagođavanja tržišnim uslovima poslovanja.

Da bi se razvio celokupan sistem razvoja zaposlenih u našim preduzećima, potrebno je dosta finansijskih ulaganja i strateškog opredeljenja preduzeća da je to ispravan pravac u kreiranju konkurentnosti. Na ovu temu rađen je veoma mali broj naučnih radova i ako postoje, uglavnom su modifikacija inostranih projekcija.

Razvoj zaposlenih treba da postane strateški cilj i osnovica razvojne politike svakog preduzeća i odlučujuća determinanta i ključ uspeha, što je bio zadatak i cilj ove doktorske disertacije, čime je izvršena postavka budućih istraživanja u ovoj problematici.

10 Literatura

- Adižes, I., Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 2001.
- Adižes, I., Dijagnoza stilova upravljanja, Privredni pregled, Beograd, 2001.
- Adizes, I. (2005). The Pursuit of Prime. The Adizes Institute Publishing, Santa Monica, CA: Knowledge Exchange.
- Alberga, T., Tyson, S. and Parsons, D., An evaluation of the Investors in People Standard, Human Resource Management Journal, 1997.
- Anđelković, J., Milosavljević, G. "Primena metodologije kompjuterskog adaptivnog testiranja u aplikaciji KAPI" XI Festival informatičkih dostignuća – INFOFEST, Zbornik radova, 26. 9 - 2. 10. 2004, Budva
- American Society for Training and Development – ASTD, 2007.
- Argyris, C.: "Good Communication That Blocks Learning", str. 213-227, in: Ulrich, D. (ed.) (1998b): Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Arkin, A., Peak Practice, People Management, 1999.
- Attran, M., Nguyen, T., Creating the right structural fit for self-directed teams, Team Performance Management, Vol. 6, no.1/2
- Armstrong, M., A Handbook of Personnel Management Practise, Kogan Page, London, 1995.
- Arkin, Arat, Personal management, London, 1992.
- Asenić, R, Osnovi metodologije programiranja obrazovnih sadržaja i utvrđivanja profila kadrova, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1993.
- Alibabić, S., Teorija organizacije obrazovanja odraslih, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2002.
- Anthony, W., Perrewe, P., Kacmar, K. M., Strategic Human Resource Management, USA, 1998.
- Bambacas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment, Journal of Management Development.
- Banjanin, M., Upravljanje ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1995.

- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*.
- Beal G. M., Bohlen J. M., Raudabaugh J.N., *Leadership and Dynamic Group Action*, The Iowa State University Press, Iowa, USA, 1963.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders*, Harper and Row Publishers, New York, 1985.
- Bennis, W., *Beyond Bureaucracy*, Etzioni, A., *Reading on Modern Organization*, Englewood Cliffs, Prentice – Hall, 1969.
- Buib W. R., *Experiences in Groups and other paper*, Tavistock Publications, London, 1983.
- Bulatović, R., *Vrednovanje obrazovnog ponašanja odraslih*, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2001.
- Bogdanović, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- Bojanović, R., *Psihologija međuljudskih odnosa*, Nolit, Beograd, 1979.
- Brown, J. A. C., *The Social Psychology of Industry*, Penguin Books, LTD, New York, 1980.
- Casio, W. F., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998; Huselid, M.A.; *The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Sage Publications, London, 1998.
- Cattell, R.B., *New concept for measuring leadership, in terms of group syntality*, *Human Relations*, 1951.
- Clegg, C. W., Kemp N. J., Legge K., *Case studies in Organizational Behavior*, Paul Chapman Publishing, LTD, London, 1968.
- Clegg, B., *Training Plus – revitalizing your training*, *Physical Description*, Published. London; Sterling, VA, USA : Kogan Page, 2000.
- Center for the Study of Work Teams - Your online source for information on teams and collaboration in the workplace, www.workteams.unt.edu.
- Church, A., *From both sides now, the power of teamwork – Fac. Or fiction*, *Team Performance Management*, Vol.4, no. 2, 1998.

- Ciccone, A. & Papaioannou, E. (2009), Human capital the structure of production and growth, *The Review of Economics and Statistics*, 91.
- Chiu, R., & Selmer, J. (2004). Required human resources competencies in the future: A framework for developing HR executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 36.
- Crawford, R., In the era of human capital, Harper Business, New York, 1991.
- Ćamilović, S., Kadrovski procesi, Tekon, Beograd, 1996.
- Ćamilović, S., Kadrovska politika preduzeća, Tekon, Beograd, 2000.
- Charney, C., Efikasan menadžer, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1994.
- Daft, R. D., Management , 4th ed, Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1997.
- Damjanović, D., Psihološke osnove obuke i vaspitanja, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 1998.
- Davies, A., Brady, T., Hobday, M. (2006). Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, no.3.
- Davis, K., Human Relations in Business, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957.
- Deal, T., Kennedy A., Corporate Culture, Management Decision, Bradford, No 1/89.
- Department for Education and Employment, the LEARNING Age, A Renaissance for a New Britain, Green Paper, Command , London, 1998.
- Despotović, M., Radna sredina i obrazovanje, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd 1991.
- De Voe, E., S., & Iyengar, S. S. (2004). Managers theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93.
- De Cenzo, D., Robbins, S., Human Resource management, USA, 1996.
- Draker, P., Menadžment za budućnost, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.
- Draker, P., Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi, Grmeč-privredni pregled, Beograd, 1996.
- Draker, P., Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996.
- Drucker, P., The Practice of Management, Pan Books Ltd., London, 1968.
- Drucker P., Towards the New Economy, London, Heinemann, 1994.

Fairfield, R. P., *Humanizing the Workplace*, Publisher by Promentheus Books, New York, 1974.

French, W. Kast, Rozencweig J., *Understanding Human Behavior*, Harper and Row, Publishers, 1985.

Fitz-enz, J., Phillips, J. J. (1998): *A New Vision for Human Resources – Defining the Human Resources, Function by Its Results*, Crisp Publications, Inc., Menlo Park

Filipović, D., *Razvoj i obrazovanje kadrova*, Zenit, Beograd, 1995.

Filipović, V., Janičić, R. “Strateški marketing”, FON, Beograd, 2010.

Filipović, V., Kostić-Stanković, M. “Marketing menadžment”, FON, Beograd, 2009.

Filipović, V., Kostić-Stanković, M., *Marketing u globalnom okruženju*, FON, Beograd, 2009.

Filipović, V., Kostić-Stanković, M., *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd, 2011.

Filipović, V., Janičić, R., “Strateški marketing”, FON, Beograd, 2010.

Fisher, S., Ford, J., *Differential Effects of Learner Effort and Goal Orientation on Two Learning Outcomes*, *Personel Psychology*, 1998.

Firth, D., *People Management*, UK, 2001.

Fairhurst, D. (2008). *Am I bovvered? Driving a performance culture throuht to the front line*, *Human Resources Management Journal*, 18.

Gahagan, J., *Interpersonal and Group Behavior*, Methuen, London, 1978.

Gebelein, S., Stevens, L., Carol, S., Lee, D., Davis, B., Hellervik, L., *Successful Managers Handboook: Development suggestions for today’s managers*, USA, 2000.

Girifalco, L. A., *The Dynamic of Tehnolocigal Change, Economic Impact*, 1983.

Gist, E.M. & Stevens., K.C. (1998), *Effects of practise conditions and supplemental training metod on cognitive learning and interpersonal skill generalization*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75.

Glimer, B. H., *Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1971.

Goleman, D., „Emocionalna inteligencija“, *Geopoetika*, Beograd, 1997.

Goleman, D. *What makes a leader?*. *Harvard Business Review*, 6(76): 92-102, 1998.

Goleman, D. *An EI-based theory of performance*. u: Cherniss C., Goleman D. (ur.) *The Emotionally Intelligent Workplace*, vol. 1, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 27-44., 2001.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. Emocionalna inteligencija u liderstvu. Novi Sad: Adižes, 2006.

Goleman, D. (2007) Emocionalna inteligencija u poslu. Zagreb: Mozaik knjiga

Goodman, S., J., Wood, E., R., & Chen, Z. (2011). Feedback specificity, information processing, and transfer of training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115.

Gooding, J., *The Job Revolution*, New York Walker, 1972.

Gorman, L., *Corporate Culture, Management Decisions*, No. 1/89, Badford.

Grupa autora, *Andragogija, Školska knjiga*, Zagreb, 1985.

Guzina, M., *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*, Institut za psihologiju, Beograd, 1998.

Guthrie, P. J., Spell, S.C. & Nyamori, *Correlates and Consequences of High Involment Work Practice, The Role of Competitive Strategy*. *International Journal of Human Resources Management*. Handy, C., *Making Managers*, London, 1998.

Havelka, N., *Psihološke osnove grupnog rada*, Naučna knjiga, Beograd, 1980.

Haslam, S., A., Reicher, D., S. & Platow, J., M., *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology press, New York, 2010.

Heneman, H. G., Schwab D. P., Fossum J. A., Dyer L. D., *Personnel/Human resource Management*, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1989.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Human Resource Management*, London, 1998.

Hadfield, L., *Train Your Team Yourself, How to design and deliver effective training courses*, Oxford, 2000.

Hersey, P., Blanchard K., *Management of Organizational Behavior – utilizing human resources*, Prentice–Hall International, USA, 1993.

Hicks, J. O., *Management Information Systems – A User Perspective*, West Publishing Company, New York, 1950.

Horrigan, M., *Introduction to the Projections*, *Occupational Outlook Quarterly*, Winter 2003-2004, Vol. 47, Nmb 4, str. 5,
<http://www.bls.gov/opub/ooq/2003/winter/contents.htm>

- Iles, P., Preece, D. & Chuai, X. (2010), talent management as a management asion in HRD: Toward a research agenda, Human Resource Development International, 13.
- Ingram, H., Teamwork, Comparing academic and pratitioners, perceptions, Team Performance Managment, vol.5, no.1, 1999.
- Janićijević, N., Koncept organizacione transformacije preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
- Janićijević, N., Organizaciona kultura - kolektivni um preduzeća, ULIXES, Novi Sad, 1997.
- Jaques, E., Clement S. D., Executive Leadership: A Practice Guide to Managing Complexity, Cason Hall, Arlington, 1991.
- Jiang, K., Lepak, P., D., Hu, J., & Baer, C., J. (2012). How does human resorce management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of madiating mechanisms, Academy of Management Journal, 55.
- Jenkins, M., Veronique, A., Strategic Management – A Multi – Perspecive Approach, Palgrave, New York, 2002.
- Jovićević, M., Psihofiziologija rada, Naučna knjiga, Beograd, 1990.
- Jovanović, P., Menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1996.
- Journal of Management Education and Development, Anticipatory Learning: learning for the twenty-first century, Vol.12, No.6.,2001.
- Katel, R., Naučna analiza ličnosti, BIGZ, Beograd, 1978.
- Katz, D., Kahn R. L., The Social Psychology of Organizations, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1978.
- Kavran, D., Možina S., Florjančić J., Planiranje kadrova, Štampa, Beograd, 1980.
- Kostić, Ž., Kukoleča S., Ekonomika udruženog rada, Savremena administracija, Beograd, 1979.
- Knowles, M. S., Adult Learning, Training and Development Handbook, McGraw-Hill, New York. 2001.
- Kozlowski, S.W.J., Gully. S.M., Brown, K.G., Salas, E., Smith, E.M. & Nason, E.R., (2001), Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes - Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85.
- Kukoleča, S., Organizaciono poslovni leksikon, Rad, Beograd, 1986.
- Konnet, S., Allan, W., Making Management work., New York, 1992.

- Kreč, D., Kračfeld R., Balaki I., Pojedinac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, 1972.
- López, S., Peón, J., & Ordás, C. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning - Management Learning, 37(2).
- Latham, P., G. & Frayne, A., C. Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. Journal of Applied Psychology, vol. 74. No. 3, 411-416, 1989.
- Leavitt, H., Unhuman organizations, HBR, 1962.
- Leigh, A., Maynard, M., Leading your team, How to involve and inspire teams, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002.
- Likert, R., New Patterns of Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1961.
- Litterer, J. A., Organizations: Structure and Behavior, John Wiley and Sonsy, Inc., New York, 1977.
- Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill International, New York, 1989.
- Mankiw, N.G., Taylor, M.P., Ekonomija, Data Status, 2008.
- Mankiw, N.G., The Growth of Nations, Brookings Papers on Economic Activity, Vol.1995, No.1, 25th, Anniversary Issue (1995), pp.275-326, The Brookings Institution, Washington
- Maslow, A. H., Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1987.
- Mayo, E., Social Problems of an Industrial Civilization, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1945.
- Mayo, A., The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing, Nicholas Breales Publishing, London, 2001.
- Mayo, A., The role of development in the growth of intellectual capital, Personnel Review, vol.29, no.4.1998.
- Michael P. Todaro, Stephen C. Smith, Ekonomski razvoj, Šahinpašić, Sarajevo, 2006.
- Milisavljević, M., Todorović, J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995.
- McDavid, J. W., Harari., Social Psychology: Individual, groups, societies, New York, 1968.
- McClelland, D.C., The Two Faces of Power, Journal of International Affairs, 24, no.1.,

1970.

McClelland, D.C., Gaining competitive advantage through strategic management development, *Journal of Management Development*, Vol.13, No 5..2002.

McCollom, M., Gillette J., *Groups in context*, Reading Masachusetts, Addison Wesley, 1990.

Mihailović, D., *Psihologija organizacije*, Društvo psihologa Srbije, Beograd, 1995.

Mihailović, D., *Psihologija u organizaciji*, FON, Beograd, 2008.

Mihailović, D., *Psihologija organizacije rada*, FON, Beograd, 2010.

Mihailović, D., *Metodologija naučnih projekata*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 1995.

Mihailović, D., *Organizaciono ponašanje*, FON, Beograd, 2009.

Mihailović, D., Ristić, S., *Timski rad*, VŠŽ, Beograd, 2006.

Mihailović, D., Ristić, S., *Liderske kompetencije*, FON, Beograd, 2011.

Mihailović, D., Ristić, S., *Psihofiziološke posledice industrijske buke*, FON, Beograd, 2011.

Mihailović, D., *Kultura komunikacije*, FON, Beograd, 2008.

Mihailović, D., Ristić, S., *Organizaciono ponašanje*, Beograd, 2009.

Mihailović, D., *Ljudska strana menadžmenta*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2002.

Milislavljević, M., *Strategija preduzeća i strateški izbor*, Zbornik radova: Strategija razvoja i organizaciona struktura jugoslovenskog preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1990.

Milislavljević, M., Todoorović J., *Strateško upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1990.

Milić Radović, *Proizvodni sistemi*, FON, Beograd, 2011.

Mills, T., *Human Resources – Why the New Concern*, Harvard Business Review, 53, 1985.

Milosavljević, G., Radović, V., Vuković, M., Čatović, J., Opančina, D., Drvendžija, J., *Trening i razvoj*, Savremeni teorijski aspekti, Beograd, 2010.

Milosavljević, G., *Organizacija treninga*, Službeni glasnik, Beograd, 1997.

Milosavljević, G., *Projektovanje obuke*, FON, Beograd, 2002.

Milosavljević, G., *Trening i razvoj - za Master studije*, FON, Beograd, 2010.

Milosavljević, G., Vukanović, S., *Profesionalno obrazovanje na distancu*, FON,

Beograd, 2000.

Milosavljević, G., Anđelković, J. Elektronska edukacija u zdravstvu, IV Međunarodni simpozijum o elektronskoj trgovini i elektronskom poslovanju, 21-23.04.2004., Palić.

Milosavljević, G., Elektronsko obrazovanje i strateški razvoj kompanije, IX Međunarodni simpozijum SymOrg 2004, Zbornik apstrakata str. 230, 6 -10. 6. 2004, Zlatibor

Milosavljević, G., Anđelković, J., Obuka preko intraneta, XXXI simpozijum o operacionim istraživanjima SYM-OP-IS 2004, 14-17. 9. 2004, Fruška Gora.

Mintzberg, H., The Structuring of Organizations, Prentice-Hall International Editions, 1979.

Mobley, L., McKeown K., Beyond IBM , Penguin Books, London 1989.

Moreland, L. R., & Myaskovsky, L., Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82, 2000.

Mullins, L., Management of Organizational Behavior, Pitman Publishing, London, 1985.

Newman, W., Management, Enciklopedia Americana, Grolier Incorporated Danbury, Connecticut, 1990.

Ngo, H., Turban, D., Lau, C. & Lui, S. (1998): Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin, The International Journal of Human Resource Management, Vol.9, No.4.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2000): Human Resource Management – Gaining a Competitive Advantage, Irwin, McGraw-Hill, Boston

Odiorne, G., Management by Objectives, A System of Managerial Leadership, Pitman Publishing, London, 1970.

Ouchi, W., Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge, Addison Wesley, 1981.

Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., Organizacija: Dizajn, Ponašanje, Ljudski Resursi i Promene, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

Pečujlić, M., Metodologija društvenih nauka, Savremena administracija, Beograd, 1992.

Peter Drucker, The Coming of the New Organisation, Harvard Business Review (January-February 1998)

- Petrović, M., Menadžment-savremeni principi i funkcije, FON-CIRK, Beograd, 1994.
- Petrović, M., Upravljanje razvojem kadrova, FON, Beograd, 1995.
- Petrović M., Menadžment, funkcije i procesi, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1994.
- Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R., Handbook of strategy and management, London, 2002.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., In Search of Excellence, New York, Harper&Row, 1982.
- Peters, T., Uspesha u haosu, Grmeč-privredni pregled, Beograd, 1996.
- Pfeffer, J., Sutton, R., The knowing doing gap/How smart Companies turn knowledge into action, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1999.
- Pettigrew A. M., On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, Vol., 24, 1979.
- Phillips, J. J. (1997): Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs, Gulf Publishing Co., Houston, TX
- Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
- Pugh, D. S., Organization Theory, Penguin Books Ltd., London , 1979.
- Radonjić, S., Psihologija učenja, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, drugo izdanje, Beograd, 1999.
- Radović, M., Proizvodni sistemi”, FON, Beograd, 2010.
- Radović, M., Proizvodni sistemi – primeri i zadaci (zbirka), FON, Beograd, 2009.
- Radović, M., Projektovanje proizvodnih sistema”, FON, Beograd, 2008.
- Rajkov, M., Ljudska strana menadžmenta, FON;Beograd, 1996.
- Rajkov, M., Menadžment – istorija naučne misli, Prometej, Beograd, 1995.
- Rainbird, H. Continuing training, Personnel Management in Britain, Oxford, 1994.
- Renkema, A., Schaap, H., & van Dellen, T. (2009). Development Intention of Support Staff in an Academic Organization in The Netherlands. Career Development International, 14(1).
- Robinson, G. D., Robinson, C. J., Performance Consulting – Moving Beyond Training, San Francisco, 1996.
- Robbins, S. P., Organization Theory, Englewood Cliffs, Prentice–Hall International, New Jersey, 1987.

Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, Prentice–Hall International, New York, 1964.

Robillo, K., Mitchell R., *Apple's Future*, 1993.

Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J., *Management and the Worker*, John Wiley and Sons, New York, 1964.

Roger Moncarz and Azure Reasor, *The 2000-10, Job Outlook in Brief*, Occupational Outlook Quartellz, 2002.

Rot, N., *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1988.

Rot, N., *Pojedinac i grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1981.

Salaman, G., Mabel, C., *Strategih Human Resource Management*, Oxford, 1995.

Salisbury, F., Neary, C., O'Connor, K., *Coaching Champions*, Ireland, 2001.

Savićević, D., *Učenje i starenje*, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd 2004.

Schein, E. H., Bennis W. G., *Personal and Organizational Change through Group Methods*, John Wiley and Sons, New York, 1967.

Schein, E. H., *Organization Culture and Leadership*, Jossey Bass Publication, San Francisco, 1985.

Servan-Schreiber, J. J., *Svetski izazov*, Globus, Zagreb, 1981.

Siebert, C.D., Zaidi, M.A., *Changin Market Economies and Human Resource Management*, International Resource Management, Zentrum fur Auslandsstudien an der Wirtschaftsuniversitat, Wien, 1996.

Smith, H. C., Wakeley J. H., *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1972.

Sprott, W. J. H., *Human Groups*, Penguin Books, London, 1971.

Statt, A., D (2000). *Using psychology in management training: The psychological foundations management skills*. Routledge, London.

Stary, D., *Psihofiziologija rada*, Zagreb, 1976.

Stefanović, Ž., Petković M., Kostić Ž., Kolarić V., *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Stefanović, Ž., *Poslovni sistem i njegovo okruženje*, Naučna knjiga, Beograd, 1977.

Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press, New York, 1974.

Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Bantam Publishing Group, New York, 1997.

- Schuler, R. S., Managing Human Resources, West Publishing Company, 1995.god.
- Sloman, M., A Handbook for Training Strategy, Gower Publishing, Ltd, UK, 1999.
- Stoner, J. A. F., Management, Prentice–Hill, Inc. New York, 1982.
- Shaw, W. H., Business ethics, Belmont, Wadsworth Co., 1991.
- Šuković, F., Uvod u psihologiju rada: organizacija i socijalna interakcija, Sloboda, Beograd, 1984.
- Tejlor, F., Naučno upravljanje, 2008.
- Thorne, K., Personal Coaching, London, 2001.
- Train the Trainer, Council of Europe and the European Commission, 2000.
- Thompson, L., Gentner, D., & Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical Training more powerful than individual case training. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82.
- Vroom V. H., Decision Making and Leadership Process, Journal of Contemporary Business, Autumn, 1974.
- Zakić, M., Obrazovanje i kadrovi, Beograd, 1997.
- Zakić, M., Metode i tehnike u kadrovskoj funkciji, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1977.
- Zbornik radova, Menadžment u novom okruženju, VIII međunarodni simpozijum SymOrg; Zlatibor, 2002.
- Zbornik radova: Pravci razvoja teorije i prakse obrazovanja odraslih, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 1991.
- Zbornik radova, Andragogija na početku trećeg milenijuma, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd 2007.
- Zbornik radova, Obrazovanje i učenje pretpostavke evropskih integracija, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2008.
- Van Yperen, W.N. & Hagedoom, M. (2003), Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support, Academy of Management Journal, Vol.46, No.3.
- Vujić, D., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003.
- Van der Sluis, E.C.L., (2007), Umbrella for research into human resources development (HRD), Human Resources Development International, 10.

Walton, J., Strategic Human Resource Development, Financial Times, Prentice Hall, 1999.

Whitmore, J., Coaching for Performance, Performance and Purpose, N. Brealey Publishing, London, 2002.

Wiley, J., Executive Coaching with Backbone and Heart/A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges, New York, 2000.

Woodall, J., Winstanley, D., Management Development – Strategy and Practice, Oxford, UK, 1998.

Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, L., E. (2009). Workforce motivation in Japan: An examination of gender differences and management preceptions, The International Journal of Human Recourse Management, 20.

11 Prilozi

Prilog A

Upitnik

Poštovana/i,

Upitnik koje je pred Vama deo je istraživanja koje se bavi analizom faktora u funkciji ljudskih resursa koji utiču na poslovanje u preduzeću. Upitnik se sastoji iz dva dela: prvi deo se odnosi na prikupljanje opštih podataka o preduzeću i ispitaniku, a drugi deo na faktore u funkciji ljudskih resursa koji utiču na poslovanje u preduzeću i pokazatelje preko kojih su oni operacionalizovani.

Upitnik koji je pred Vama je anoniman i dobijeni podaci biće korišćeni za potrebe naučnog rada. Zahvaljujemo Vam se na Vašim iskrenim odgovorima.

Opšti podaci o preduzeću i ispitaniku		
1	Zaokružite kog ste pola?	1. Muškog 2. Ženskog
2	Navedite koliko imate godina.	_____ godina
3	Navedite da li rukovodite zaposlenima.	1. Da 2. Ne
4	Zaokružite svoju stručnu spremu.	Srednja Viša Visoka Postdiplomske studije Doktorat
5	Koliki je broj zaposlenih u Vašem preduzeću?	Do 50 Od 51 do 200 Od 201 do 500 Od 501 do 1.000 Preko 1.000

Na sledeća pitanja odgovarate tako što ćete zaokružiti „da“ ili „ne“ ukoliko navedeni faktor postoji ili ne postoji u Vašem preduzeću, a zatim ćete proceniti značaj faktora za poslovanje (mali, srednji, veliki ili izuzetan).

Faktori u funkciji ljudskih resursa koji utiču na poslovanje u preduzeću		Postojanje		Značaj			
1	HR strategija	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	Strategija komunikacije	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	Definisanje potreba zapošljavanja	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
4	Strategija nagrađivanja	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
5	Postavljanje ciljeva	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
6	Procena efikasnosti i proces ocenjivanja	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
7	Politika obuke i razvoja zaposlenih	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
8	Planiranje karijere	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću		Postojanje		Značaj			
1	Lični ciljevi postavljeni za svako radno mesto pojedinačno su diskutovani sa zaposlenima kao i detaljni opisi radnih mesta.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

2	Ciljevi koji su kaskadno izdvojeni iz organizacijskog poslovnog plana su zajednički usaglašeni sa nosiocem radnog mesta uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	Usklađeni individualni ciljevi efikasnosti i individualna odgovornost za vlastitu efikasnost.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

Pokazatelji u vezi sa komunikacijom		Postojanje		Značaj			
1	Komunikacija se posmatra kao ključni deo poslovnog procesa.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	Definisane su jasna misija, vizija i vrednosti.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	Postoji jasno definisana strategija usklađena sa postojećim poslovnim ciljevima preduzeća.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
4	Strategija se posmatra kao deo ukupnog planiranja i jasno je komunicirana prema svim zaposlenima.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih		Postojanje		Značaj			
1	Postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	Politika obuke i razvoja zaposlenih se posmatra tako da se edukacija smatra kao područje od velike važnosti.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	Postoji finansijsko planiranje, kao i izvori finansija, za određene treninge.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

4	Politika obuke i razvoja se primenjuje i komunicira na nivou organizacije i svaka poslovna jedinica planira budžet u skladu sa planom.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
5	Funkcija edukacije postoji da bi podržala poslovanje preduzeća.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
6	Politike edukacije su dopunjene brojnim inicijativama pokrenutim kako bi se edukovali zaposleni i poboljšalo poslovanje.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

Pokazatelji u vezi sa nagrađivanjem zaposlenih		Postojanje		Značaj			
1	Postoji strategija nagrađivanja zaposlenih.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	Strategija nagrađivanja osmišljena je kako bi se doprinelo uspešnosti organizacije.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	Strategija nagrađivanja osmišljena je kako bi uticala na motivaciju, zadržavanje i razvoj zaposlenih u skladu sa potrebama HR sektora i poslovnim planom organizacije.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere		Postojanje		Značaj			
1	Menadžment firme vodu računa o planiranju karijere zaposlenih.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	Planiranje karijere je percipirano kao odgovornost organizacije.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

3	Zaposleni se podstiču da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru i da o njima diskutuju sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti.	DA	N E	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
Pokazatelji u vezi sa organizacijskom jedinicom za upravljanje ljudskim resursima		Postojanje		Značaj			
1	Postoji svest o potencijalnom doprinosu HR sektora u ukupnom poslovnom području preduzeća.	DA	N E	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	Nizak nivo administrativnih funkcija HR sektora, bez menadžerske uloge ili uticaja.	DA	N E	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	HR sektor je izvor informacija vezan za pravila organizacije i legislative zaposlenih.	DA	N E	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
4	Postoji izvor pouzdanog profesionalnog usmeravanja specijalističkih pitanja o ljudskim potencijalima iznad znanja menadžmenta.	DA	N E	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
5	Postoji strateški doprinos kod donošenja poslovnih odluka, usluge orijentisane na potrebe klijenata.	DA	N E	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

Pokazatelji u vezi sa HR strategijom		Postojanje		Značaj			
1	Godišnji ciljevi su postavljeni na nivou HR tima.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	HR ciljevi su fokusirani na otklanjanje nedostataka.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	Strategija HR sektora je postavljena tako da se uvode elementi najbolje prakse upravljanja ljudima.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
4	HR strategija je bazirana na onome što viši HR menadžment smatra da je potrebno, kako bi podupirao poslovnu strategiju preduzeća.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

5	HR strategija je definisana za sve elemente HR funkcije i stvara osnove za postavljanje ličnih ciljeva.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
6	Strategija je razumljiva kako HR-u tako i u menadžmentu.	DA	NE	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

Na pitanja vezana za motivacione faktore odgovarate tako što ćete na petostepenoj skali izraziti svoj stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama (u potpunosti se ne slažem, ne slažem se, neodlučan sam, slažem se i u potpunosti se slažem), a zatim ćete proceniti značaj pomenutog motivacionog faktora za poslovanje (mali, srednji, veliki ili izuzetan).

Motivacioni faktori		Stepen slaganja					Značaj			
1	U firmi u kojoj radim sigurnost posla je na zadovoljavajućem nivou.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
2	Zadovoljan/a sam statusom u preduzeću.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
3	Odnos sa podređenima je na zadovoljavajućem nivou.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
4	Posao mi ostavlja dovoljno prostora za privatan život.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan
5	Zadovoljan sam odnosom sa kolegama na istom nivou.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Veliki	Izuzetan

6	Zadovoljan/a sam platom.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan
7	Uslovi rada su na zadovoljavajućem nivou.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan
8	Supervizija i kontrola se vrše na adekvatan način.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan
9	Politika kompanije i administracije je u skladu sa misijom i vizijom preduzeća.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan
10	U firmi u kojoj radim postoji mogućnost napredovanja.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan
11	Dopada mi se posao koji obavljam.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan
12	Za dobre radne rezultate zaposleni dobijaju priznanja.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan
13	Sistem nagrađivanja se primenjuje pravedno.	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neodlučan sam	Slažem se	U potpunosti se slažem	Mali	Srednji	Velik	Izuzetan

Indeks tabela

Tabela 1: Promene tehnološke paradigme	19
Tabela 2: Novi i stari načini poslovanja.....	28
Tabela 3: Ingham, J.: Strategic Human Capital Management, Butterworth-Heinemann, 2007.....	34
Tabela 4: Osobine top menadžera devedesetih i u budućnosti.....	42
Tabela 5: Osnovne razlike između uspešnih i neuspešnih preduzeća	44
Tabela 6: Razlike između treninga i obrazovanja zaposlenih	68
Tabela 7: Vrste obrazovnih programa koje pružaju preduzeća	74
Tabela 8: Obrazovanje za konkurentnost; potencijalni efekti obrazovanja zaposlenih..	76
Tabela 9: Programi obrazovanja, pristupi i veštine	80
Tabela 10: Analiza razloga neuspeha obrazovanja zaposlenih	81
Tabela 11: Šematski prikaz celokupnog procesa trening plana je u tabeli	100
Tabela 12: Uloge u obrazovanju.....	108
Tabela 13: Kirkpatrickovi kriterijumi vrednovanja treninga	122
Tabela 14: Postupak vrednovanja trening programa	124
Tabela 15: Zaokružite kog ste pola?	133
Tabela 16: Starost	134
Tabela 17: Da li rukovodite zaposlenima?	135
Tabela 18: Vaša stručna sprema	136
Tabela 19: Koliki je broj zaposlenih u vašem preduzeću	138
Tabela 20: Lični ciljevi za svako radno mesto su pojedinačno diskutovani sa zaposlenima	140
Tabela 21: Ciljevi koji su izdvojeni iz poslovnog plana zajednički su usaglašeni sa svakim, uključujući lični razvoj, ciljeve i lične smernice	141
Tabela 22: Individualni ciljevi i individualna odgovornost usklađeni su za svakog zaposlenog	142
Tabela 23: Postoji politika vezana za obuku i razvoj zaposlenih	145
Tabela 24: Edukacija se smatra kao područje od velike važnosti	146
Tabela 25: Postoji finansijsko planiranje bazirano na izvorima finansiranja za treninge	147
Tabela 26: Politika obuke i razvoja je dostupna na nivou organizacije i svaka poslovna jedinica planira budžet u skladu sa planom.....	148
Tabela 27: Edukacija postoji da bi podržala poslovanje preduzeća	149
Tabela 28: Politika edukacije su dopunjene brojnim inicijativama zaposlenih, pokrenutim kako bi se oni edukovali i kako bi se poboljšalo poslovanje.....	150
Tabela 29: Menadžment organizacije vodi računa o planiranju karijere zaposlenih....	153
Tabela 30: Planiranje karijere se vidi kao odgovornost organizacije	154
Tabela 31: Zaposleni se podstiču da razmatraju svoje aspiracije vezano za posao i karijeru, i da o njima diskutuju sa nadređenima na godišnjem ocenjivanju efikasnosti	155
Tabela 32: Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – pozitivne ocene	160
Tabela 33: Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – negativne ocene	161
Tabela 34: Pokazatelji u vezi sa postavljanjem ciljeva u preduzeću – prosečna ocena	162
Tabela 35: Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – pozitivne ocene	166

Tabela 36: Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – negativne ocene	168
Tabela 37: Pokazatelji u vezi sa politikom obuke i razvojem zaposlenih – prosečna ocena	170
Tabela 38: Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – pozitivne ocene	174
Tabela 39: Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – negativne ocene.....	175
Tabela 40: Pokazatelji u vezi sa planiranjem karijere – prosečna ocena	176
Tabela 41: Stepen slaganja sa motivacionim faktorima – pozitivne ocene	182
Tabela 42: Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – pozitivne ocene.	187
Tabela 43: Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – negativne ocene	189
Tabela 44: Značaj za poslovanje svakog pomenutog motivacionog faktora – prosečna ocena	191
Tabela 45: Prisustvo činilaca razvoja u preduzeću	192
Tabela 46: Stav o činilcima razvoja u preduzeću	194
Tabela 47: Motivacioni faktori: prisustvo i značaj za poslovanje	196
Tabela 48: Razlike po polu.....	198
Tabela 49: Razlike po rukovodećoj ulozi.....	199
Tabela 50: Razlike po tipu preduzeća.....	200
Tabela 51: Razlike po starosnim grupama	201
Tabela 52: Razlike po stručnoj spremi.....	202
Tabela 53: Razlike po broju zaposlenih u preduzeću	204
Tabela 54: Korelacije - rezultati bivarijantne korelacione analize.	205

Indeks slika

Slika 1: Osnovni pravci modernog vođstva	43
Slika 2: Faze razvojnog programa u timovima.....	54
Slika 3: Opšti model obrazovnog proces u preduzećima.....	71
Slika 4: Piramidalni prikaz potreba za obrazovanjem	75
Slika 5: Grafički prikaz faza procesa treninga u preduzeću.....	89
Slika 6: Izvor: Gordon McBeath, Practical Managemet Development - Strategies for Management Resourcing and Development in the 1990's, str. 280.....	93
Slika 7: Proces procene potreba.....	97

Biografija autora

Dejan V. Ječmenica je rođen 20.10.1972. godine u Prijepolju, Republika Srbija. Nakon završene osnovne i srednje škole upisuje se 1991. godine na Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, smer menadžment. Diplomirao je 1997. godine. Svoje školovanje je 2000. godine nastavio na posleddiplomskim studijama na istom fakultetu. Magistarski rad pod nazivom "Grupe i timski rad" odbranio je 2002. godine. Od 1997. godine je radio u Koka – Koli HBC i Apatinskoj pivari članu InBev-a uvek na rukovodećim pozicijama i sektorima za ljudske resurse.

Bio je uključen u više različitih projekata u zemlji i inostranstvu, kao i njihovoj implementaciji kod nas. Posедуje veliko internacionalno iskustvo u različitim oblastima upravljanja ljudskim resursima. Pored trening aktivnosti aktivno je bio uključen u sve programe i projekte koji su u vezi razvoja zaposlenih i njihovih veština.

Trenutno je zaposlen u Wiener Stadtische osiguranju – koje pripada Vienna Insurance Group grupaciji od 2007. godine, na poziciji HR direktora. Odgovoran je za sve poslovne aktivnosti vezane za kreiranje i sprovođenje politike upravljanja ljudskim resursima u kompaniji.

Dejan je predsednik odbora za ljudske resurse u Savetu stranih investitora - FIC od 2009. godine. Aktivni je član odbora za ljudske resurse u Američkoj privrednoj komori od 2007. godine.

Dejan je bio aktivni predstavnik u Nacionalnom savetu za konkurentnost Vlade Republike Srbije, u radnoj grupi za Razvoj ljudskog kapitala, uspostavljanje efikasnog tržišta rada i inovacija, od 2009. godine.

Od 2008. godine aktivni je član Saveta eksperata Beogradske bankarske akademije u cilju unapređenja visokog obrazovanja iz oblasti osiguranja.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Мр Дејан Јечменица
број индекса 394/2006

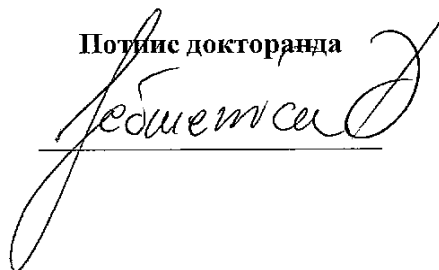
Изјављујем
да је докторска дисертација под насловом

Доминантни чиниоци развоја запослених у производним предузећима

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Београду, 19.05.2014. године

Потпис докторанда



Дејан Јечменица

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Мр Дејан Јечменица
Број индекса 394/2006
Студијски програм Манаџмент
Наслов рада Доминантни чиниоци развоја запослених у производним
предузећима
Ментор Проф. др Добривоје Михаиловић

Потписани/а Мр Дејан Јечменица

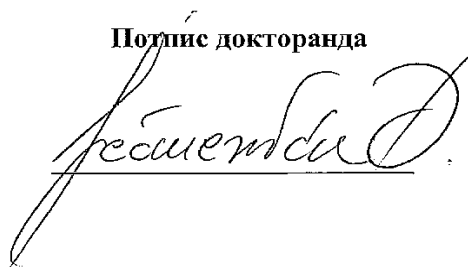
Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

У Београду, 19.05.2014. године

Потпис докторанда



Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Доминантни чиниоци развоја запослених у производним предузећима

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

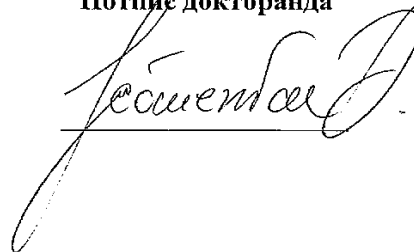
Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, 19.05.2014. године

Потпис докторанда



1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.